



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIEROS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO
EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA DEL
CALZADO DE CUERO EN EL CANTON COTACACHI.
CASO: TALLER “VICTORIA ROSAS”**

**ESTEFANÍA ALEJANDRA VITERI TERÁN
CHRISTIAN MATEO ALBUJA VILLAMARÍN**

**DIRECTOR
ING. ROBERTO HIDALGO MBA.**

MAYO 2013

QUITO – ECUADOR

Declaración

Nosotros, Estefanía Alejandra Viteri Terán y Christian Mateo Albuja Villamarín, declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma

**Albuja Villamarín Christian Mateo
C.C. 1716791502**



Firma

**Viteri Terán Estefanía Alejandra
C.C. 1720744844**

Yo, Ing. Roberto Hidalgo. MBA, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



**Firma del Director de la tesis
Ing. Roberto Hidalgo F. MBA.**

Resumen

El propósito de este proyecto ha sido impulsar al desarrollo de la industria del calzado de cuero en Cotacachi mediante la utilización de una guía útil que brindará apoyo a los fabricantes de este para mejorar su productividad y competitividad.

Este tema de estudio busca mejorar la calidad no solo del producto sino también del servicio, tratando temas como la capacitación e innovación, con la finalidad de lograr fortalecer el posicionamiento de la marca de calzado ecuatoriano.

La metodología empírica de observación dentro del taller “Victoria Rosas facilito el análisis del mismo, el cual fue la base fundamental para determinar qué áreas son consideradas como las más vulnerables. Una vez realizado el estudio se procedió a plantear diferentes tipos de estrategias aplicables a las áreas de: producción, comercialización, administración y marketing.

El proyecto consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se plantea la investigación, a continuación en el segundo capítulo se realiza un estudio del macro entorno en el sector de calzado de cuero dentro del Cantón Cotacachi, con la obtención de esta información se determinó los principales problemas que afectan al sector. En el tercer capítulo se realizó el análisis del micro entorno en el taller “Victoria Rosas” para determinar también los problemas que existen dentro de este. En el cuarto capítulo se determinó las estrategias que ayudaron en la resolución de los conflictos existentes. Y por último en el quinto capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Se concluyó que este proyecto es factible, cumpliendo con los objetivos propuestos; las recomendaciones están siendo acogidas y establecidas en el taller.

Summary

The purpose of this project was to promote development in the industry of leather footwear in Cotacachi using a practice guide to support the manufacturers and improve their productivity and competitiveness.

This topic of study looks for not only the quality of the product but also the service, addressing topics as training and innovation, with the aim of achieving strengthen brand positioning Ecuadorian shoe.

The empirical methodology of observation within the workshop "Victoria Rosas" allowed an analysis of it, which was the primary basis for determining which areas are considered the most vulnerable. Once it finished this process helped to establish the different types of strategies applicable to areas such as production, sales, management, and marketing.

The project consists of five chapters, the first chapter presents the research, then in the second chapter is the study of the macro environment in the leather footwear sector in Cotacachi, by obtaining this information the main problems affecting the sector were determined. In the third chapter an analysis of the micro environment was performed in the workshop "Victoria Rose" to determine all the problems that exist inside of it. In the fourth chapter the strategies that helped in the resolution of the existing conflicts were determined. Finally in the fifth chapter the conclusions and recommendations were given based on the study.

It was concluded that this project is possible, according to the proposed objectives; the recommendations are being accepted and established in the workshop.

Dedicatoria

Cada paso que doy en la vida es un escalón más, a quienes siempre están conmigo de manera incondicional apoyándome y quienes son mis mejores amigos, mis padres.

A mi madre por ser mi mejor amiga, ella ha sido el pilar fundamental al demostrarme que la vida siempre continúa y hay que saber levantarse a pesar de todo, has fortalecido e iluminando mi corazón, gracias mami por ser una guía importante e iluminar mi camino; tus sabios consejos han sido la motivación constante que me ha permitido ser la persona que soy.

A mi padre por ser mi ejemplo a seguir una persona excepcional llena de valores como la humildad y sencillez que lo caracterizan, no hay palabras más exactas y llenas de sabiduría que las tuyas, te admiro mucho papito eres un hombre muy trabajador y gran ser humano.

A mi ángel de la guarda que a pesar de que nos faltaron muchas cosas por vivir juntas se que desde el cielo jamás me dejas sola, gracias por brindarme la fuerza que se necesita día a día para no caer y enseñarme a sonreír a pesar de las dificultades.

Dedico este proyecto a ellos porque mi familia es el tesoro más importante y valioso que tengo en el mundo los amo con todo mi corazón.

Estefanía A. Viteri T.

*“Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo”
Eduardo Galeano*

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a mis padres quienes me han enseñado a luchar en la vida, que nada es tan fácil, que siempre después de la tormenta viene la calma y a siempre afrontar los problemas; a nunca olvidarme de mis valores y siempre recordar quién soy.

A todas las personas que creyeron en mí, a quienes supieron darme todo su apoyo incondicional, a quienes nunca me dejaron caer; a quienes me levantaron estando caído, a quienes me ayudaron a formarme no solamente profesionalmente, sino quienes me ayudaron a ser una mejor persona. Cada una supo darme palabras muy valiosas y consejos que solamente han sido para bien y me han hecho llenarme de valor y salir siempre adelante.

Mateo Albuja

Agradecimiento

A Dios por darme salud y haberme permitido llegar hasta aquí, a culminar uno de mis principales logros importantes para mi formación profesional.

A mis padres por brindarme la oportunidad de realizar mi formación académica, gracias por todo el amor, por creer en mí, yo sé todo el sacrificio y esfuerzo que ustedes han hecho.

Un agradecimiento especial Sr. Hidalgo y la Sra. Rosas por permitirnos ingresar no solo a su taller sino a su hogar, por depositar la confianza en nosotros lo que ha hecho posible que este proyecto sea de gran utilidad.

A mis mentores de la Universidad Internacional del Ecuador quienes han sido amigos también en muchas circunstancias, gracias a los conocimientos adquiridos han forjado estudiantes no solo profesionales sino también éticos.

Gracias a todas y cada una de las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Estefanía A. Viteri T.

Agradecimiento

A Dios por haberme brindado toda la fortaleza, la salud y la vida para cumplir mis sueños y objetivos.

A mis padres quienes a pesar de las adversidades siempre he podido contar con ellos, con su amor y comprensión.

A Andrés Arizaga quien más que ser un amigo ha sido un hermano incondicional para mí.

A Marcelo Viteri y Mayra Terán quienes han sido como padres para mí, gracias por su infinito apoyo y amor.

A Estefanía Viteri por todo el sacrificio, la fuerza, el amor, el apoyo, la dedicación que ha puesto tanto en mi vida como este proyecto. Siempre estaré agradecido por todo y gracias por confiar y creer en mí, te lo debo todo.

Un agradecimiento especial para el Sr. Hidalgo y su esposa por abrirnos completamente las puertas de su taller y darnos todo el apoyo necesario.

A todos nuestros profesores y mentores de la Universidad Internacional del Ecuador y a nuestro tutor de tesis el Sr. Roberto Hidalgo.

A todas las personas que fueron un pilar fundamental dentro de la elaboración de esta tesis que sin su ayuda no habría sido posible esto.

Mateo Albuja

Índice De Contenidos

Declaración	2
Resumen	3
Summary	4
Dedicatoria	5
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Agradecimiento	8
Capítulo I	19
1.1 Introducción	19
1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema	20
1.2.1 Planteamiento del Problema	20
1.2.2 Formulación del Problema	22
1.2.3 Sistematización del Problema	22
1.3 Objetivos de la Investigación	23
1.3.1 Objetivo General	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23
1.4 Justificación de la Investigación	23
1.4.1 Justificación Teórica	23
1.4.2 Justificación Metodológica	24
1.4.3 Justificación Práctica	25
1.5 Marco de Referencia	26
1.5.1 Marco Teórico	26
1.5.2 Marco Conceptual	42
1.5.3 Marco Espacial	43
1.6 Hipótesis de Trabajo	44
1.7 Metodología de la Investigación	44
1.7.1 Métodos de la Investigación	44
1.7.1.1 Método Teórico	44
1.7.1.2 Métodos Empíricos	45
1.7.2 Tipo de Estudio	46
1.7.2.1 Estudio Descriptivo	46
1.7.3 Fuentes de Información	47
1.7.3.1 Fuentes Primarias	47
1.7.3.2 Fuentes Secundarias	47
1.7.4 Tratamiento de la Información	48
1.7.4.1 Técnicas Estadísticas	48
1.7.4.2 Presentación de la Información	48
Capítulo II	49
2. Industria del Calzado de Cuero	49
2.1 Generalidades	49
2.1.1 Breve Reseña Histórica del Calzado de Cuero en el Ecuador	49

2.1.2 Definición	50
2.1.3 Características del Calzado de Cuero	50
2.1.3.1 Tipos de Cuero	50
2.1.3.2 Defectos del Cuero	51
2.1.3.3 Beneficios del Calzado de Cuero	53
2.1.4 Proceso de Elaboración del Calzado de Cuero	54
2.1.4.1 Etapa de Diseño	56
2.1.4.2 Etapa de Corte	57
2.1.4.3 Etapa de Armado	59
2.1.4.4 Etapa de Terminado	60
2.2 Análisis Global del Calzado de Cuero	61
2.2.1 Ámbito Internacional	61
2.2.1.1 Principales Productores Mundiales	61
2.2.1.2 Principales Países Importadores de Calzado de Cuero	62
2.2.1.3 Tendencias y Preferencias en el Mercado del Calzado de Cuero	64
2.2.2 Ámbito Nacional	68
2.2.2.1 Principales Zonas de Producción	68
2.2.2.2 Influencia del Calzado de Cuero en la Economía Nacional	71
2.2.2.3 Demanda Nacional del calzado de Cuero	73
2.2.2.4 Preferencias en el mercado del calzado de Cuero	74
2.3 Diagnóstico de la Industria del Calzado de Cuero en el Cantón Cotacachi	75
2.3.1 Información General del Cantón Cotacachi	75
2.3.1.1 Breve Reseña del Cantón Cotacachi	75
2.3.1.2 Demografía	76
2.3.1.3 Manifestaciones Culturales	77
2.3.2 Análisis Situacional	78
2.3.2.1 Principales problemas y características del Sector del Calzado de Cuero	78
2.3.2.1.1 Producción	81
2.3.2.1.2 Comercialización	83
2.3.2.1.3 Marketing	84
2.3.2.1.4 Materia Prima – Proveeduría - Maquinaria	86
2.4 Presentación de Encuestas	87
Capítulo III	105
3. Diagnóstico de la empresa “Victoria Rosas”	105
3.1 Breve Reseña de la empresa	105
3.2 Descripción de la empresa	107
3.3 Análisis FODA	108
3.3.1 Concepto	108
3.3.2 Análisis FODA de la empresa “Victoria Rosas”	109
3.4 Situación Actual de la empresa	111
3.4.1 Análisis Administrativo	111
3.4.1.1 Visión	111
3.4.1.2 Misión	112
3.4.1.3 Objetivos	113

3.4.1.4 Políticas	113
3.4.1.5 Cultura Organizacional	116
3.4.1.6 Estructura Organizacional y Organigrama Funcional	118
3.4.1.7 Aspectos Legales	122
3.4.1.8. Inversión y Financiamiento	130
3.5 Análisis Producción	130
3.5.1 Flujo de Procesos de Fabricación del Calzado.....	131
3.5.1.1 Diseño	132
3.5.1.2 Corte.....	134
3.5.1.3 Armado	136
3.5.1.4 Terminado.....	139
3.5.2 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	141
3.5.3 Control de Inventarios de Insumos y de Producción	143
3.5.4 Maquinaria.....	144
3.5.5 Distribución de la Planta	145
3.5.6 Costos de Producción.....	146
3.5.7 Control de Calidad	147
3.6 Análisis Comercialización	148
3.6.1 Proveedores	148
3.6.2 Competidores	149
3.6.3 Clientes.....	151
3.6.4 Análisis de Matriz BCG	151
3.6.5 Análisis del Marketing Mix	153
3.6.5.1 Producto	153
3.6.5.2 Precio	156
3.6.5.3 Plaza.....	157
3.6.5.4 Promoción y Publicidad	158
Capítulo IV.....	162
4. Propuesta de Fortalecimiento Empresarial.....	162
4.1 Estrategias para el Área Administrativa	162
4.1.1 Misión Propuesta.....	162
4.1.2 Visión Propuesta.....	162
4.1.3 Objetivos Propuestos.....	162
4.1.3.1 Objetivos a Mediano Plazo	162
4.1.3.2 Objetivos a Largo Plazo.....	163
4.1.4 Valores.....	163
4.2 Estrategias Genéricas	164
4.2.1 Estrategia Genérica de Diferenciación	164
4.2.1.1 Estrategias de Diferenciación- Atención al Cliente	165
4.2.1.1.1 Elementos Clave dentro de “Victoria Rosas”	166
4.3 Estrategias de Talento Humano.....	166
4.3.1 Políticas	166
4.3.2 Proceso de Contratación de Personal	167
4.3.2.1 Revisión y Descripción de Perfiles	169

4.3.2.2. Selección y Contratación	169
4.3.2.3 Inducción y Entrenamiento	171
4.3.2.4 Motivación y Recompensa	172
4.3.3 Reestructuración del Organigrama	175
4.4 Estrategias para el Área de Producción	176
4.4.1 Políticas	176
4.4.2 Planificación y Control	177
4.4.3 Preservación de la Mercadería	181
4.4.4 Codificación del Producto	182
4.4.5 Plan de Seguridad Industrial.....	183
4.4.5.1 Medidas Preventivas	183
4.4.6 Plan de Salud Ocupacional	184
4.4.6.1 Medidas Preventivas	184
4.4.6.2 Equipos de Protección Personal.....	185
4.4.6.3 Plan de Ergonomía	188
4.4.7 Plan de Emergencia	190
4.4.8 Plan de Evacuación	191
4.4.9 Redistribución de la Planta	192
4.5 Estrategias para el Área de Comercialización	193
4.5.1 Proveedores Calificados.....	193
4.5.2 Cadena de Valor	195
4.5.3 Proceso de Ventas	196
4.5.3.1 Guía de Vendedores.....	197
4.5.3.2 Proceso de Decisión de Compra de los Consumidores.....	198
4.5.4 Marketing Mix	199
4.5.4.1 Producto	199
4.5.4.2 Precio	204
4.5.4.3 Plaza.....	205
4.5.4.4 Promoción y Publicidad	207
4.5.5 Matriz de Ansoff.....	213
4.5.6 Satisfacción al cliente	214
4.5.7 Merchandising	215
4.5.8 Estrategias de Hospitalidad	219
4.6 Análisis de Impacto.....	219
Capítulo V.....	226
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	226
5.1 Conclusiones	226
5.2 Recomendaciones	229
Bibliografía.....	233
Anexos	235

Índice de Gráficos

Gráfico 1.1: 5 Fuerzas de Porter.....	33
Gráfico 1.2: FODA.....	34
Gráfico 1.3: Matriz BCG.....	36
Gráfico 1.4: Marketing Mix	37
Gráfico 1.5: Cadena de Valor	39
Grafico 1.6: Estrategias Genéricas de Porter	40
Gráfico 2.1: Calzado con punta explotada	53
Gráfico 2.2: Flujo de proceso productivo del calzado de cuero.....	55
Gráfico 2.3: Patronaje	57
Gráfico 2.4: Corte digital	58
Gráfico 2.5: Armado de calzado	60
Gráfico 2.6: Principales competidores del Ecuador	62
Gráfico 2.7: Variedad de modelos de cuero	66
Gráfico 2.8: Tendencia femenina Primavera-Verano 2013	67
Gráfico 2.9: Tendencia masculina Primavera-Verano 2013.....	68
Gráfico 2.10: Ubicación Geográfica de Cotacachi.....	75
Gráfico 3.1: Bota Muñeca	106
Gráfico 3.2: Ubicación “Victoria Rosas”	108
Gráfico 3.3: Organigrama.....	119
Gráfico 3.4: Nota de venta “Victoria Rosas”	125
Gráfico 3.5: Marca “Victoria Rosas”	128
Gráfico 3.6: Flujo de proceso de productivo “Victoria Rosas”	132
Gráfico 3.7: Diseño	134
Gráfico 3.8: Corte	135
Gráfico 3.9: Desperdicio de cuero	136
Gráfico 3.10: Armado	137
Gráfico 3.11: Terminado	140
Gráfico 3.12: Lámparas fluorescentes.....	142
Gráfico 3.13: Distribución de la Planta	145
Gráfico 3.14: Matriz BCG de “Victoria Rosas”	152
Gráfico 3.15: Portafolio de Productos	154

Gráfico 3.16: Etiqueta.....	154
Gráfico 3.17: Empaque secundario.....	155
Gráfico 3.18: Empaque terciario.....	155
Gráfico 3.19: Etiquetas adicionales	156
Gráfico 3.20: Canal Directo	157
Gráfico 3.21: Canal Indirecto	157
Gráfico 3.22: Pagina WEB	158
Gráfico 3.23: Pagina Facebook	159
Gráfico 3.24: Ganadora del Concurso	159
Gráfico 3.25: Feria del Cuero 2012.....	160
Gráfico 3.26: Material P.O.P.....	161
Gráfico 3.27: Flyer Publicitario	161
Gráfico 4.1: Proceso de Gestión de Talento Humano	168
Gráfico 4.2: Reestructura del organigrama.....	175
Gráfico 4.3: Ingreso de Bodega.....	177
Gráfico 4.4: Egreso de Bodega	178
Gráfico 4.5: Nota de pedido	179
Gráfico 4.6: Orden de Producción	180
Gráfico 4.7: Proceso óptimo para el Área de Producción.....	181
Gráfico 4.8: Nombres para modelos de calzado.....	183
Gráfico 4.9: Anteojos Protectores.....	185
Gráfico 4.10: Mascarilla.....	186
Gráfico 4.11: Guantes.....	186
Gráfico 4.12: Botas	187
Gráfico 4.13: Ropa de Trabajo	187
Gráfico 4.14: Ergonomía Área de Diseño	188
Gráfico 4.15: Ergonomía Área de Corte.....	189
Gráfico 4.16: Ergonomía Área de Armado.....	189
Gráfico 4.17: Ergonomía Área de Terminado	190
Gráfico 4.18: Redistribución de la planta	192
Gráfico 4.19: Cadena de Valor	195
Gráfico 4.20: Manual de limpieza	201
Gráfico 4.21: Empaque.....	202
Gráfico 4.22: Otras Utilidades del Empaque	202

Gráfico 4.23: Marcas que incentivan el consumo de productos nacionales....	203
Gráfico 4.24: Estrategias de Precios	205
Gráfico 4.25: Proceso simplificado Exporta Fácil	206
Gráfico 4.26: Ejemplo Combo-Promoción.....	208
Gráfico 4.27: Museo del Cuero	208
Gráfico 4.28: Catalogo.....	209
Gráfico 4.29: Cupón de descuento	209
Gráfico 4.30: Material Promocional.....	210
Gráfico 4.31: Nuevo Portal Web	211
Gráfico 4.32: Vallas Publicitarias	212
Gráfico 4.33: Revista Cueros	213
Gráfico 4.34: Matriz de Ansoff	213
Gráfico 4.35: Nuevo Diseño Exterior	216
Gráfico 4.36: Exhibición de Calzado	217

Índice de Cuadros

Cuadro 2.1: Tipos de cuero	51
Cuadro 2.2: Defectos del cuero	52
Cuadro 2.3: Demanda Internacional del calzado de cuero	63
Cuadro 2.4: Principales productores de calzado	70
Cuadro 2.5: Porcentaje de producción local.....	73
Cuadro 2.6: Población de Cotacachi por grupos de edad	77
Cuadro 2.7: Actividades de las empresas	89
Cuadro 2.8: Tipo de calzado con mayor número de ventas	92
Cuadro 2.9: Precios promedio de calzado	92
Cuadro 2.10: Cantidad de empresas con sellos de certificación de calidad.....	95
Cuadro 2.11: Origen de materia prima.....	97
Cuadro 2.12: Capacidad máxima de producción.....	100
Cuadro 2.13: Producción semanal.....	101
Cuadro 3.1: Organigrama Funcional.....	121
Cuadro 3.2: Registro de ingresos y gastos mensuales	126
Cuadro 3.3: Maquinaria.....	144
Cuadro 3.4: Costos de fabricación	146
Cuadro 3.5: Competidores	150
Cuadro 3.6: Precio de Venta al Público	156
Cuadro 4.1: Contactos de Emergencias.....	191

Índice de Tablas

Tabla 2.1: Producción nacional de calzado	69
Tabla 2.2: Recaudación IVA sector calzado.....	71
Tabla 2.3: Tipo de empresa	87
Tabla 2.4: Actividad de las empresas	88
Tabla 2.5: Registro único de contribuyente.....	88
Tabla 2.6: Constitución legal	89
Tabla 2.7: Incremento de la producción	90
Tabla 2.8: Principales mercados.....	90
Tabla 2.9: Destinos principales de exportación	91
Tabla 2.10: Capacitación en trabajadores.....	91
Tabla 2.11: Principales problemas para competir	93
Tabla 2.12: Elemento de diferenciación	94
Tabla 2.13: Forma de elaboración del calzado	94
Tabla 2.14: Fuentes para elaboración de calzado	95
Tabla 2.15: Forma de ventas	96
Tabla 2.16: Beneficio de proveedores	96
Tabla 2.17: Apreciación de precios de materia prima.....	98
Tabla 2.18: Insumos que deberían producirse en Ecuador.....	98
Tabla 2.19: Antigüedad de la maquinaria.....	99
Tabla 2.20: Capacitación para usar maquinaria	99
Tabla 2.21: Principales problemas de producción.....	101
Tabla 2.22: Posición frente a la competencia	102
Tabla 2.23: Elementos de un plan de mejora.....	102
Tabla 2.24: Consideración de oferta suficiente de maquinaria.....	103
Tabla 2.25: Métodos de envío para distribución de productos.....	103
Tabla 2.26: Empresas locales para el envío de productos	104

Índice de Anexos

Anexo A: Encuesta.....	231
Anexo B: Fotografías	231

Capítulo I

1. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO EN EL CANTÓN COTACACHI. [CASO: TALLER VICTORIA ROSAS]

1.1 Introducción

Se eligió al Cantón Cotacachi para realizar este tema de estudio ya que a diferencia de otros sectores que se dedican a elaborar calzado de cuero; en este Cantón se lo hace de manera artesanal es decir a mano, convirtiéndolo en un destino muy atractivo para turistas nacionales y extranjeros, quienes aprecian este tipo de trabajo.

Sin embargo este sector enfrenta un sinnúmero de problemas, como la falta de mano de obra calificada, la carencia o la dificultad al acceso a materia prima y maquinaria, la falta de conocimientos administrativos por parte de los propietarios de los locales, etc.

En el proceso de realización de este estudio se pudo observar que es notoria la falta de profesionales calificados en la producción de calzado de cuero. A pesar de que existen escuelas e Institutos que enseñan este arte en nuestro país; hace falta la innovación constante en procesos y conocimientos en la producción. Por esta razón formar artesanos calificados que cuenten con todos los conocimientos tanto técnicos como administrativos, hará que la industria de calzado de cuero se fortalezca a nivel nacional para a futuro poder apuntar hacia un mercado internacional.

Lo anteriormente expuesto influyó en realizar un estudio que conduzca a plantear nuevas alternativas que sirva de guía para los artesanos y puedan aplicar en las diferentes áreas que conforma un taller artesanal. La falta de conocimiento en temas de emprendimiento y capacitación, ha llevado a que este sector presente un alto grado de informalidad, omitiendo factores relevantes que no permiten el óptimo desarrollo del negocio.

El control de calidad y la innovación de diseños en cuanto a tendencias actuales de la moda es otro factor fundamental a tomarse en cuenta cuando se trata de producir un artículo de vestir; esto evita que exista la igualdad y uniformidad en los productos que se ofrecen en los locales de este Cantón, haciéndolo en ciertos casos poco atractivo y a la vez monótono para el visitante.

Se estudió el caso particular del taller "Victoria Rosas" como ejemplo generalizado para el resto de talleres, ya que el proceso para la realización de calzado de cuero es estándar en el Cantón. Se analizaron las áreas que presentaron falencias para posteriormente plantear las posibles soluciones, siempre tomando en cuenta que el valor agregado es el trabajo artesanal y así no dañar ni perder dicha característica del producto.

Se ha realizado también encuestas a los demás talleres y se pudo obtener información valiosa y necesaria para deducir y determinar que todos los problemas que enfrentan son similares en su gran mayoría.

Por lo tanto el objetivo fue brindar estrategias que ayuden a incrementar la competitividad del sector de calzado de cuero, las mismas que ayudaron en la innovación no solo en temas de administración sino también en todas las áreas, permitiendo al productor mejorar su taller al utilizar esta guía que busca mejorar la productividad y volver más competitivo al negocio.

Como parte de las estrategias se pone a conocimiento los nuevos programas empresariales que ofrece el Gobierno Nacional como fondopyme y exportapyme, los cuales ayudan a impulsar las ideas de negocios de los artesanos ecuatorianos, generando un valor agregado y siendo este un incentivo para que los productores puedan llegar a un mercado extranjero y sus productos sean aptos para competir con productos del exterior, lo que brinda y genera un beneficio para la sociedad.

1.2 Planteamiento, Formulación Y Sistematización Del Problema

1.2.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad la elaboración de productos hechos de cuero en el Ecuador se ha incrementado, este incremento ha llegado a formar parte importante dentro de la

participación de los principales productos de exportación no petroleros. Según datos del Banco Central del Ecuador las manufacturas de cuero, plástico y caucho alcanzan un 2,3%¹ de estas exportaciones dentro del primer trimestre del 2012. El crecimiento en la industria del cuero ha sido el eje principal para que este sector poco a poco alcance la globalización de sus productos, por lo que las empresas y sus industrias se han visto obligados a adaptarse a las exigencias de los mercados globales con el fin de lograr un mejoramiento en cada una de sus áreas funcionales tanto tecnológicas, comercializadoras, productivas y administrativas; todo esto para que su estructura sea capaz de enfrentarse a un mundo más competitivo de una manera óptima.

La industria del calzado de cuero dentro del país tiene muchas falencias y debilidades, según la publicación de un estudio del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad; las principales limitaciones que afronta este sector son la falta de materia prima especialmente los químicos importados desde diferentes países del mundo, tales como el pegamento, tintes, etc.; así como también la falta de capacitación a los artesanos, la carencia de liderazgo y motivación en este sector.²

Muchas empresas dentro del sector del cuero en el Cantón Cotacachi se enfrentan a distintos problemas que no permiten que esta industria mejore, se innove y crezca. Estos problemas pueden ser de tipo: organizacional, logístico, de inversión y financiamiento, causando así muchas limitaciones y restricciones, impidiéndolas crecer o expandirse en el mercado; tan solo el 38%³ de las pymes tiene un plan de negocios y estrategias, reflejando la carencia de conocimientos en temas de emprendimiento y administración.

Las empresas dentro de este sector se enfrentan día a día al problema de las tendencias mundiales, estas han tratado de adaptarse a las necesidades o exigencias de los consumidores, pero su deficiencia en la estandarización de sus productos y falta de creatividad en sus diseños no les permite renovarse, también “carecen de una estructura sólida y eficiente presentando problemas en su gestión de procesos”.⁴

De esta problemática parte el planteamiento de este análisis dentro de la industria del calzado de cuero en el Cantón de Cotacachi para determinar todas las posibles

1 Informe de evolución balanza comercial, Banco Central del Ecuador, pág. 18, mayo 2012.

2 Estudio de política comercial del cuero y calzado, MCPEC, pág. 20, Agosto 2011.

3 Plan de mejora competitiva, MCPEC, Julio 2011.

4 Obtenido de entrevista con la Sra. Mónica Caiza dueña de la empresa Tenería Cotacachi. 10/05/2012

debilidades que existen dentro de este sector y poder hacer una propuesta a través de una guía que abarque las posibles soluciones o las mejores alternativas para su fortalecimiento empresarial.

El taller “Victoria Rosas” está dedicado a la elaboración y confección de productos realizados en cuero. Esta empresa que ha sido fruto del trabajo y esfuerzo constante de sus propietarios, se especializa en la producción y comercialización de calzado de cuero en el que se destacan modelos para damas y caballeros creados a partir del ingenio de la diseñadora. Además ofrece ciertos productos como chompas y accesorios fabricados en cuero. Dentro de “Victoria Rosas” se procederá a analizar la estructura funcional sus principales áreas como: Administración, producción y comercialización.

Por medio de este estudio se analizará los diferentes problemas que existan en el taller, y basándose en los mismos se propondrá un plan de fortalecimiento para “Victoria Rosas”.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Es posible realizar el análisis de la estructura funcional de una empresa de la industria de calzado de cuero en Cotacachi y generar un plan de mejora aplicable a ella y a varias empresas del sector?

1.2.3 Sistematización del Problema

¿Cuál es la situación actual de las empresas dedicadas a la industria de calzado de cuero en Cotacachi?

¿Qué problemas en común presentan las distintas empresas?

¿Qué acciones están realizando las empresas para resolver sus problemas?

¿Cuál es la situación actual del taller “Victoria Rosas”?

¿Cuáles son las fortalezas del taller “Victoria Rosas”?

¿Qué posibles falencias o deficiencias podemos encontrar en las distintas áreas funcionales de la empresa “Victoria Rosas”?

¿Cuáles son las áreas a ser analizadas?

¿Qué área es la más afectada?

¿Cuáles son las posibles soluciones para afrontar los desafíos del taller?

¿Qué alternativas o estrategias se puede brindar al taller para que esta mejore y se innove?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Realizar el análisis en “Victoria Rosas” perteneciente al sector del calzado de cuero en Cotacachi, y generar un plan de fortalecimiento empresarial para la empresa y otras de similar actividad económica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual del sector de la industria del calzado de cuero en el Cantón Cotacachi.
- Analizar qué problemas y desafíos afronta el sector.
- Establecer que áreas serán sujetas a estudio.
- Hacer un análisis FODA de la empresa “Victoria Rosas”.
- Obtener un análisis de la situación de la empresa “Victoria Rosas”.
- Determinar las posibles soluciones para los desafíos que enfrenta la empresa.
- Diseñar un plan de fortalecimiento empresarial para la empresa “Victoria Rosas”

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación Teórica

En el Cantón Cotacachi "lo que los constituye son las creencias, las tendencias, las prácticas del grupo considerado colectivamente".⁵ Todo lo que ahora se ha convertido en una industria, en sus inicios nació de la antigua tradición de un grupo de personas en elaborar artículos de cuero para su venta. Esta poco a poco ha crecido, convirtiéndose así en un sector de desarrollo comercial por el incremento de la demanda nacional e internacional, pero esto conlleva grandes desafíos al enfrentarse en un campo global más competitivo.

Los productores en Cotacachi dedicados a la confección y elaboración en la industria textil del cuero cada vez son más competitivos y adoptan nuevas estrategias. Sin embargo en estas organizaciones se requiere de la implementación de diferentes tipos de herramientas basadas en los nuevos enfoques gerenciales (estructura organizacional, calidad total, productividad), entre otros; con el objetivo de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo. El propósito debe ser establecido a través de

5 Durkheim, Emile.- Las reglas del método sociológico- Prologo de la primera edición. Ed. Morata, Madrid.1950. pág. 26.

metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos del Negocio, enfocados al cumplimiento de la Visión, Misión y Valores.

“La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción [...] Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción. La investigación acción es un estudio científico auto reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica”.⁶

La necesidad de plantear la evaluación de los procesos dentro de cada una de las áreas o departamentos que conforma la empresa “Victoria Rosas”, se realizará mediante el análisis, seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados; los mismos que permitirán brindar estrategias de fortalecimiento empresarial, con el fin de mejorar la calidad, el control de la gestión, la satisfacción de los clientes, entre otras.

1.4.2 Justificación Metodológica

Cabe mencionar que el estudio del calzado de cuero dentro del Cantón Cotacachi permitirá de mejor manera conocer acerca de cuáles son los principales desafíos que esta industria presenta, así como también analizar de manera cercana mediante encuestas personalizadas, y conversaciones con propietarios de locales la situación actual de la industria del calzado de cuero. Al aplicar una metodología participativa por personas que a diario se encuentran con este tipo de negocio se conocerá que muchos de ellos presentan las mismas características.

“Los conceptos de participación y observación se conceptualizan desde el punto de vista de una investigación colaborativa y recíproca y de una iniciativa a favor del cambio social. [...] todos los participantes son, a la vez, participantes y observadores que conjugan sus observaciones con el fin de conseguir unos resultados exitosos”.⁷

Muchos de los artículos de vestir de cuero se elaboran de la piel de los animales, en especial del ganado vacuno; en donde las condiciones tecnológicas, administrativas y

6 McKernan, J. (1999). Investigación-acción y curriculum. Madrid: Morata.- pág. 25

7 (Greenwood, (2000). La importancia de la metodología etnográfica para la investigación antropológica- Pág. 34

de producción deben estar en constante innovación para así lograr altos estándares de calidad y es por esto que se investigará acerca de cómo se llevaran a cabo estos procesos, mediante el método de observación que permita apoyarse en teorías que sustenten las estrategias a desarrollar.

“Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos”.⁸

Es importante usar un método explicativo donde indique y determine el origen o la causa de un determinado fenómeno dentro de “Victoria Rosas”, donde el objetivo es conocer por qué suceden ciertos hechos, a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o de las condiciones en que se producen; siendo testigos de las acciones y usando la sociología para objetar acerca de estas.

1.4.3 Justificación Práctica

Cotacachi es un Cantón conocido por sus trabajos de cuero de alta calidad que con el pasar del tiempo ha adquirido relevancia a nivel comercial reconocido como uno de los centros de atracción turística de producción de artículos de cuero. Esta característica lo ha convertido en uno de los destinos más apreciados por empresarios nacionales e internacionales, quienes acuden a realizar turismo de negocios y por otro a admirar el trabajo artesanal.

Cotacachi cuenta con el Instituto Superior Tecnológico de la Industria del Cuero que está constituido por profesionales de la rama, los cuales están encargados de enseñar y capacitar de manera técnica y teórica a los alumnos que deseen aprender todos los procesos que conlleva el trabajo de la elaboración de productos de cuero.

A pesar de que la producción de artículos de cuero es uno de los puntales económicos de la zona urbana de Cotacachi, muchos de los propietarios de los almacenes creen que la promoción aún es escasa. “Cotacachi necesita darse a conocer al mundo, para

8 Kerlinger – Investigación del Comportamiento- 1975, pag.9

eso necesitamos el trabajo del gobierno local y del gobierno central”, indicó Rosario Rueda, miembro de la Asociación de Artesanos de Santa Ana de Cotacachi.⁹

Es por esto que es necesario buscar cuales son las principales dificultades que los productores enfrentan en todo lo que implica el proceso del trabajo en cuero, y partir de ahí realizar el análisis que brinde fortalecimiento a las empresas o talleres que en la actualidad se dedican a la producción, elaboración, y comercialización de cuero, caso aplicado para la empresa “Victoria Rosas”.

Este estudio ayudará a buscar mayores estándares de calidad, mejorar la productividad, inversión en capacitación de capital humano y la innovación de tendencias porque es el mercado el que exige cada vez más productos de altos estándares que sean competitivos a nivel nacional e internacional. La combinación de conocimientos basados tanto en la investigación e innovación tecnológica junto con los saberes ancestrales generan un valor agregado esencial.

Es importante tomar conciencia de que al momento de emprender una empresa se lo hace a manera de experiencia pero muchas se olvidan de tomar en cuenta o en ciertos casos, se desconoce de teorías necesarias para la buena estructuración de la misma, sin bien es cierto puede desarrollarse exitosamente. Pero a medida que el tiempo pasa simplemente se ve un estancamiento que perdura por años, y no se analiza que es necesario realizar un plan de mejora que brinde un apoyo a los productores para poder ver cuáles son los actuales problemas que la misma presenta. Al hacer el análisis de las áreas que conforman la empresa se podrá diagnosticar nuevas estrategias que ayuden a mejorar la industria y poder ser más competitivos.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

La investigación acción: “Es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio”.¹⁰

9 Agencia Publica de noticias el Ecuador - La industria del cuero se muestra al mundo desde Cotacachi – visto 11/05/12

10 <http://umcbetza.wordpress.com/2009/03/08/algunos-conceptos-de-investigacion-accion-segun-diferentes-autores/> visto 14/05/11

Por ello se aplicará este tipo de investigación para conocer las distintas debilidades del área problema y así poder mejorarlas.

Las Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta de gestión permite realizar un análisis externo de una empresa, así como diagnosticar de “manera sistémica las principales presiones competitivas de un mercado”¹¹, evaluando los objetivos y recursos frente a la competencia para poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Las cinco fuerzas que permiten dar con este diagnóstico del sector son:

Rivalidad entre empresas competidoras: Esta fuerza consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador en el mercado en relación a la competencia. Para que el comprador se sienta motivado es indispensable centrarse en aspectos fundamentales creando estrategias exitosas como precios bajos, innovación, mayor calidad, mejor servicio, garantías, duración entre otros¹²; para de esta manera lograr satisfacer necesidades de los clientes mejorando la rentabilidad o participación en el mercado. Así como también persiste en explotar los puntos débiles del enfoque en el mercado de los demás.

El principio de los mercados competitivos entre empresas rivales es un proceso dinámico y en constante cambio, a medida que las compañías inician nuevos movimientos ofensivos o defensivos, el éxito depende de que estrategia se implemente dependiendo de sus capacidades.¹³

Las empresas compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto y es por esto que el grado de rivalidad entre los competidores cada vez aumentará a medida que se eleve la cantidad de los mismos, convirtiéndose así en un “juego de guerra” en donde cada vez cambia a medida que las compañías actúen y reaccionen con rapidez y de manera metodológica para lograr superar a su oponente y fomentar la lealtad al cliente.¹⁴ El análisis de la rivalidad entre competidores permite comparar estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y de ese modo saber si se debe mejorar o rediseñar estrategias.

11 Administración Estratégica , textos y casos- McGraw Hill, 13ª edición , Thompson y Strickland, 2004, México, pág. 82

12 <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/> visto 14/05/11

13 <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter> visto 17/05/11

14 Administración Estratégica , textos y casos- McGraw Hill, 13ª edición , Thompson y Strickland , 2004, México, pág. 84

Ingreso potencial de nuevos competidores: los competidores de las diferentes industrias que ingresan al mercado lo hacen con una nueva capacidad de producción, con el fin de tener un lugar seguro en el mercado; es por ello que mediante esta fuerza se logra determinar la intensidad de la rivalidad que existe entre los distintos negocios dentro del mercado; así como cuales son los recursos con los que cuenta para competir.¹⁵ La rivalidad que existe dentro de un mercado puede ser un factor que dificulte la entrada de un nuevo competidor ya que se puede enfrentar a un entorno de “competidores muy bien posicionados, numerosos, costos fijos altos, constante guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y promociones de nuevos productos”.¹⁶

Al intentar entrar en una nueva industria el ingreso potencial de los nuevos competidores depende de dos factores: las barreras de ingreso las mismas, que existen siempre y cuando haya dificultad de abrirse paso en el mercado y los factores económicos que pongan en desventaja frente a sus adversarios; y el otro factor es la reacción por parte de las empresas afectadas.

Se identifican siete barreras de entrada las mismas que de acuerdo a Michael E. Porter podrían usarse para crear a la corporación una ventaja competitiva.¹⁷

Economías de Escala: Esta barrera de entrada es muchas veces la más desalentadora al momento de ingresar al mercado ya que obliga a los competidores potenciales a aceptar una desventaja de costo que genere menores rendimientos, en donde las empresas establecidas ejercen represalias de forma agresiva ya que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos a fin de conservar su posición y dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos.¹⁸ Los problemas económicos de la actualidad obligan a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales resta flexibilidad y los hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del Producto: El consumidor por lo general está identificado por ciertas marcas a nivel mundial en donde un factor fundamental para el desarrollo de la misma es la lealtad de los participantes, el cual es un proceso lento y muy costoso hasta lograr persuadir a los compradores de que vale la pena pagar por cierto producto de cierta marca.

15 Michael Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review 57 núm. 2, Marzo-Abril, 1979, pág. 138.

16 Hugo Alberto Rivera, Análisis estructural de sectores estratégicos, 1ra edición, Universidad del Rosario, Colombia 2006, pág. 95

17 Michael E. Porter, Competitive Strategy, pág. 140

18 Michael Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review 57 núm. 2, Marzo-Abril, 1979, pág. 138.

A esto se suman otros elementos que formarán parte de la diferenciación de un producto como es la innovación en superar a los rivales con artículos de mayor calidad y duración, es decir si un mercado logra diferenciar y posicionar fuertemente su producto, la compañía entrante “debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival”.¹⁹

Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscan crear la percepción de una calidad cada vez más alta.

Inversiones de Capital: Mientras mayor sea la inversión para ingresar en el mercado, más limitado será el grupo de nuevos participantes potenciales. La inversión de capital están asociados con la planta y equipo para la fabricación; entre otros, esto tendrá como objetivo una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, y le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos, invertir en activos que otras compañías no pueden tener un alcance global o ampliar el mercado nacional así como tampoco influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.²⁰

Cabe recalcar que en la actualidad se habla de leyes antimonopólicas que evitan fuertes concentraciones de capital que destruyen a los competidores más pequeños y más débiles.

Desventaja en costos independientemente de la escala: Las empresas establecidas logran tener ventajas de costos y recursos que no pueden ser rivalizadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala.

Estas ventajas serían las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Estas también incluyen la sociedad con los mejores y más baratos proveedores de materias primas y componentes.

19 Estrategia de Marketing , Ed. Thomson, Tercera Edición, O.C. Ferrell, México, 2006, pág. 151

20 <http://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/> visto 19/05/12

Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.²¹

Acceso a los Canales de Distribución: Si los canales de distribución para un producto están bien atendidos por firmas establecidas, en ciertos casos los mayoristas se pueden mostrar reacios a aceptar un producto que carece del reconocimiento del cliente y para ellos es necesario establecer una red de distribuidores minoristas en donde es más fácil que concedan a una nueva marca un gran espacio para su exhibición y su periodo de prueba.

En muchos de los casos los nuevos participantes se verán obligados a comprar el acceso a la distribución para que acepten sus productos mediante reducción de precios, aumento de márgenes de utilidad, otorgando concesiones, compartir costos de promoción del distribuidor, incentivos publicitarios, entre otros.²² Esto ocasionará que se reduzcan las utilidades de la compañía hasta que un producto gane la aceptación suficiente para que los distribuidores y comerciantes quieran manejarlo.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo, su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores debido a las leyes, normas y requisitos que el país pone en vigencia, en donde los gobiernos fijan normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos, que exigen grandes inversiones de capital y de tecnológica que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.²³

Las industrias reguladas como telecomunicaciones y servicios básicos tienen un ingreso controlado por el gobierno en varios países. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general

21 Administración Estratégica, textos y casos- McGraw Hill, 13ª edición, Thompson y Strickland, 2004, México, pág. 87

22 http://www.articulosinformativos.com/Canales_de_Distribucion_Porter_TX-r1038485-Porter_TX.html visto 22/05/12

23 Administración Estratégica, textos y casos- McGraw Hill, 13ª edición, Thompson y Strickland, México, 2004 pag.89

a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos estén cada vez más entrelazados.

Efectos en la curva del aprendizaje y la experiencia: Cuando los costos unitarios más bajos son parcialmente o en un su mayor parte resultado de la experiencia en la fabricación del producto y de otros beneficios de la curva de aprendizaje, los nuevos participantes se enfrentan a una desventaja potencialmente importante en el costo al competir con empresas ya existentes que cuentan con más conocimientos prácticos acumulados.

Para que las barreras de ingreso en una industria se consideren altas o bajas, depende de los recursos y las competencias que posea el grupo de nuevos integrantes potenciales.²⁴

Desarrollo potencial de productos sustitutos: Con frecuencia se observa a las empresas de una industria que están en estrecha competencia con las de otra debido a que sus productores son buenos sustitutos. Se habla de productos sustitutos a los bienes o servicios que remplazan a otros con factibilidad, los mismos que buscan brindar la misma satisfacción del cliente.²⁵

“La magnitud de las presiones competitivas de los producto sustitutos depende de tres factores.”²⁶

- 1) si hay disponibles sustitutos con un precio atractivo
- 2) que los consumidores consideren satisfactorios a los sustitutos en términos de calidad, desempeño y otros atributos
- 3) la factibilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos

Su análisis determina como estos pueden representar una posible amenaza para el mercado. Si el acceso a productos sustitutos es alto o si estos poseen una tecnología más avanzada representan una gran amenaza para las empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos

24 George S. Yip, “Gateways to Entry” Harvard Business Review 60 numero 5 Septiembre-Octubre de 1982 pág. 93

25 Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11va edición, Fred R. David , México, 2008,pag. 103

26 Michael E. Porter, Competitive Strategy, pág. 145

sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

Capacidad de negociación de los proveedores: Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.²⁷

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores, o en todo caso, estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Capacidad de negociación de los consumidores: Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.²⁸

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

²⁷ <http://sercompetitivos.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter/> visto 25/05/12
²⁸ Fundamentos de Marketing, Ed. McGraw Hill, William J. Stanton, México, 2007 – pág. 98

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Gráfico 1.1: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Marketing en el Siglo XXI. 3^{ra} Edición

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Todas estas diferentes variables o determinantes presentadas en el gráfico 1.1 tienen el objetivo de detectar la situación actual en la que se encuentra el mercado seleccionado para brindar un profundo análisis del mismo.

Matriz FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos dentro de una entidad mediante una matriz de doble entrada, donde se analiza los factores positivos y los negativos.

Esta técnica fue ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años, se la utiliza en la actualidad para saber o comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico.

El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar los problemas dentro de una empresa, para en función de esto poder tomar decisiones mediante el diseño de un plan estratégico a mediano y largo plazo; en cuanto a metas y las políticas.

La palabra FODA se deriva de las cuatro primeras letras que conforma cada palabra: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).²⁹

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Mientras que las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.³⁰

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden solucionarse y deben eliminarse. Mientras que las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.³¹

En síntesis las variables se derivan en controlables las mismas que son debilidades y fortalezas se las realiza a manera interna dentro la organización y por este motivo se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad. Mientras que las no controlables, las denominadas oportunidades y amenazas se las analiza de acuerdo al ambiente o la situación externa a la empresa tomando en cuenta que se puede preverlas.

Gráfico 1.2: FODA



Fuente: Introducción a la Administración - Tercera edición – Idalberto Chiavenato

Elaborado por: Estefanía Viteri – Mateo Albuja

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm> visto 15/05/2012

³⁰ Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11va edición, Fred R. David, México, 2008, pag. 12

³¹ Michael E. Porter, Competitive Strategy, pág. 148

El grafico 1.2 expresa que las fortalezas y oportunidades son factores positivos dentro de una empresa; mientras que las debilidades y amenazas son factores negativos. Las oportunidades y amenazas son factores de origen externo es decir que no se las puede controlar, a su vez las fortalezas y debilidades son de origen interno lo que quiere decir que están al alcance de la empresa y por ende puede controlarlas.

Matriz BCG

La matriz BCG fue diseñada por Bruce D. Henderson esta muestra en forma gráfica “las diferencias existentes entre las divisiones de acuerdo a la manera relativa en la que se encuentra en el mercado”.³² y poder observar que desempeño están ocupando así como también la tasa de crecimiento de la industria.

Esta matriz es considerada de crecimiento o participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG,³³ considerada una herramienta de marketing. Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios que sirve para realizar una planificación estratégica corporativa tomando en cuenta:

Las Estrellas: Estos productos representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo, cuentan con una parte relativa del mercado y debe captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Las Interrogantes: Estos productos ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Muchos de ellos dentro de una organización tienen que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.³⁴

Las vacas: Estos productos tienen una parte relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas porque generan más dinero del que necesitan. Muchas de las vacas de hoy fueron estrellas ayer.³⁵

32 <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/matrizbcg.htm> visto 11/05/ 2012

33 http://herramientasparapymes.Matriz_BCG visto 11/05/ 2012

34 Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11va edición, Fred R. David ,México, 2008,pag.230

35 <http://www.marketingguerrilla.es/tag/matriz-bcg/> visto 30/05/12

Los perros: Estos productos tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; su posición es débil, tanto a manera interna y externa, muchas de ellas con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento.

Gráfico 1.3: Matriz BCG



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica - Decimo Primera Edición - Fred.R.David –Pearson Prentice Hall

Elaborado por: Estefanía Viteri /Mateo Albuja

El gráfico 1.3 muestra la clasificación de los productos de una determinada empresa estos se clasifican bajo dos variables crecimiento y participación en el mercado. La finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio como empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Marketing Mix

Es el proceso en el que se define, crea, y satisface las necesidades y deseos de productos o servicios, esta herramienta permite obtener resultados eficaces en mercados objetivos.³⁶

En la mezcla de marketing se produce la combinación de cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción, es por ello que se denomina marketing mix, ya que dicho conjunto de elementos son claves dentro de una empresa porque lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente satisfaciendo las necesidades de los mismos.³⁷

A continuación detalles:

-Producto: Es una materia tangible, tiene características y beneficios; así como también cumple un ciclo de vida.

-Precio: Es el valor de venta al público que cubre costos como: Producto, promoción y plaza (distribución).

- Plaza: Es la manera en la que el producto llega al cliente.

-Promoción: Es el comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa y sobre el producto que ofrece, siendo las ofertas los pilares básicos de la promoción.

Gráfico 1.4: Marketing Mix



Fuente: Fundamentos del Marketing – McGraw Hill- Stanton, Etzel, Walker

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Dentro del gráfico 1.4 se manifiestan como cada una de estas 4 variables dan lugar al marketing mix.

La Cadena de Valor

Es “el proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de materia prima hasta la fabricación de su producto y su comercialización”.³⁸

Esta herramienta se utiliza para hacer una evaluación del ambiente interno de la empresa, así como de las actividades estratégicas relevantes con el fin de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales³⁹ para identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Porter la define como el valor en la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.⁴⁰

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Está constituida por tres elementos básicos:

A) Las Actividades Primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, producción, logística, comercialización y servicios de post-venta.

B) Las Actividades de Apoyo: son la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, de infraestructura empresarial, relaciones públicas entre otras.

c) El margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.⁴¹

38 Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11va edición, Fred R. David ,México, 2008.pag.154

39 Logística Empresarial, August Casanovas, Ed. Cuatrecasas, España, pág. 56

40 Michael E. Porter, Competitive Strategy, página 148

A través del análisis de la cadena de valor se puede identificar los costos que existen en la producción de una empresa. Al identificar el estado de los costos de la empresa se puede aprovechar los costos bajos como fortalezas y solucionar los costos altos interpretados como debilidades que tiene la organización.

Al poder realizar un análisis proveedor-cliente-consumidor final por este proceso, se podría identificar claramente cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tiene una empresa desde su abastecimiento de materia prima hasta su servicio de atención al cliente⁴². Al encontrar las debilidades que posee una empresa se puede implementar estrategias adicionales o cambios que permiten que el desarrollo y el flujo de los procesos sean más eficientes y eficaces.

El gráfico 1.5 pretende describir como se identifican tanto las actividades primarias de la empresa como las actividades de soporte de la misma. Cada una de estas proporciona un beneficio para la empresa generando un valor para la empresa.

Gráfico 1.5: Cadena de valor



Fuente: Winred Management

Elaborado por: Winred Management

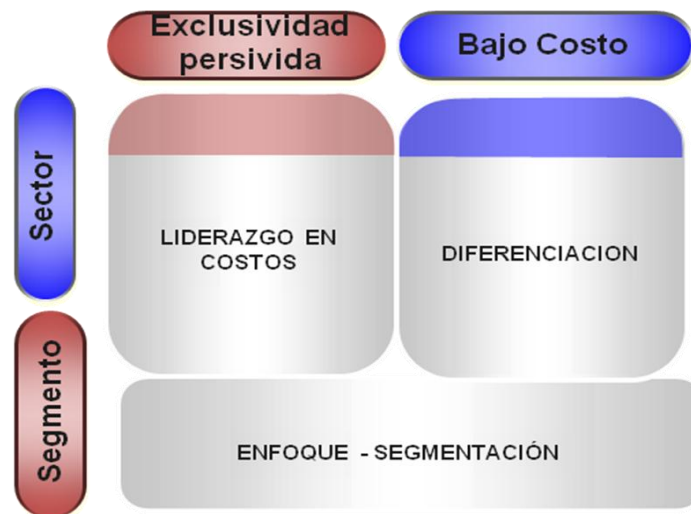
41 Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11va edición, Fred R. David ,México, 2008,pag.190

42 Introducción a la teoría general de la administración , Edición breve-,3ra edición, Chiavenato,2006, México pág. 138

Las estrategias competitivas genéricas de Porter

Porter las describe como las acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición de defensa dentro de una industria, estas acciones son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a una empresa, las cuales buscan obtener un importante rendimiento sobre la inversión. En el gráfico 1.6 se observa cada una de las posibles estrategias a implementarse basándose en variables como costos, sector, segmentación y exclusividad.

Gráfico 1.6: Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: The Boston Consulting Group

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Varias empresas buscan llegar por distintos caminos hacia el resultado final que es el éxito, pero se debe buscar la mejor estrategia para actuar en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, estas son:⁴³

- El liderazgo en costos totales bajos: Esta estrategia se basa en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas pero para ello es impredecible la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia.

43 Fundamentos de Marketing, Ed.McGraw Hill,14 edición, William J. Stanton, Mexico, 2007 – pág.94 y 95.

Lograr una posición de costo total bajo requiere una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja como el acceso a las materias primas o también crear diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo,⁴⁴ así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

Esto implicará realizar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

- **La diferenciación:** Esta es una barrera protectora contra la competencia ya que se hace una lealtad de marca, al crear algo nuevo que se diferencie de los demás y se debería producir una menor sensibilidad al precio. Muchas veces se debe sacrificar participación de mercado para de esta manera involucrarse más en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.⁴⁵

- **El Enfoque:** Como su palabra lo indica se trata de enfocar en un grupo específico de clientes es decir buscar un nuevo segmento de acuerdo a una nueva línea de productos de forma más eficiente.

Esta estrategia consiste en enfocar la atención en un segmento específico del mercado y junto con el concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor logrando más eficiencia, por ejemplo, ofreciendo productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.⁴⁶

44 Estrategia de Marketing , Ed.Thomson, Tercera Edición, O.C. Ferrell, México, 2006, pág. 201

45 Estrategia de Marketing , Ed.Thomson, Tercera Edición, O.C. Ferrell, México, 2006, pág. 151

46 Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Pearson Prentice Hall, 11va edición, Fred R. David ,México, 2008,pag.192

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estratégica radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidor se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

1.5.2 Marco Conceptual

- Cuero.- El cuero se obtiene del pellejo del animal el cual se somete a un proceso de curtido para conservarlo y poder utilizarlo de manera industrial.
- Curtido.- “Es el proceso de convertir la piel en cuero imputrescible, tradicionalmente con tanino un compuesto químico ácido que evita la descomposición y a menudo da color”.⁴⁷
- Repujado.- Es una técnica que permite que el cuero adquiera un relieve con alguna forma en particular.
- Eficiencia.- la eficiencia es lograr los objetivos o metas usando recursos sin desperdicio de los mismos.
- Eficacia.- Es el grado en el que se logran o consiguen metas y objetivos.
- Calidad.- Es el grado que tiene las características de un bien o servicio para la satisfacción de las necesidades y exigencias del consumidor.
- Estructura Organizacional.- “Son patrones formales de sus líneas de comunicación y responsabilidad que agrupan a individuos y unidades operativas en forma estratégica”.⁴⁸
- Cultura Organizacional.- “Atributo o cualidad interna de la organización, una variable a añadir a los elementos de contingencia organizacional como pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia o la tecnología”.⁴⁹
- Merchandising.- Es el conjunto de acciones que se realizan en el punto de venta a fin de conseguir la mayor rotación de los productos junto con el máximo beneficio posible.⁵⁰

47 <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/303/1/curtidodepieles.pdf>

48 Negocios internacionales: Ambientes y operaciones , John D. Daniels, pág. 447

49 Eficacia organizacional, Manuel Fernández Ríos, José C. Sánchez pág. 246

50 <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrmerchandising.htm>

- Competitividad.- Capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores.⁵¹
- Productividad.- Tiene que con los resultados que se obtiene en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.⁵²
- Calidad.- Es cuando un producto sea adecuado para su uso, así la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente.⁵³
- Liderazgo.- Es la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo.⁵⁴
- Retroalimentación.- Es un mecanismo mediante el cual la información sobre la salida del sistema se vuelve a él convertida en una de sus entradas, esto se logra a través de un mecanismo de comunicación de retorno, y tiene como fin alterar de alguna manera el comportamiento del sistema.⁵⁵
- Innovación.- Es un fenómeno que modifica procesos y transforma insumos en productos, destacándose desde la investigación y desarrollo y las ideas, las que se traducen en productos nuevos, equipos nuevos (cambio tecnológico incorporado).⁵⁶

1.5.3 Marco Espacial

Cotacachi es considerada una ciudad tranquila, de tierras fértiles asentadas en las faldas del volcán Cotacachi. Se lo considera como el Cantón más próspero de la provincia de Imbabura debido a sus elementos naturales, culturales, musicales y artesanales.

Este cantón se localiza a 2418 msnm y está ubicado en la provincia de Imbabura a aproximadamente 104 km al noroeste de la capital Ecuatoriana. Este cantón se limita al norte con Urcuqui, al sur con Otavalo, al este con Antonio Ante y al Oeste con Esmeraldas. Tiene una superficie total de 1809 km² y cuenta con 45000 habitantes donde un gran porcentaje se dedica a la industria del cuero.

51 Calidad Total y Productividad- Humberto Gutierrez Pulido- México- Tercera Edición – MC. Graw Hill- pag 16

52 Calidad Total y Productividad- Humberto Gutierrez Pulido- México- Tercera Edición – MC. Graw Hill- pag 21

53 Calidad Total y Productividad- Humberto Gutierrez Pulido- México- Tercera Edición – MC. Graw Hill- pag 19

54 Calidad Total y Productividad- Humberto Gutierrez Pulido- México- Tercera Edición – MC. Graw Hill- pag 63

55 <http://www.virtual.unal.edu.com>- Universidad Nacional de Colombia- 02/06/12

56 <http://www.zonaeconomica.com/definicion/innovacion> -02/06/12

La empresa Victoria Rosas cuenta con 1 punto de venta y una fabrica ubicadas de la siguiente manera:

Almacén: 10 de Agosto 6-82 y Río Pichaví

Fábrica: 10 de Agosto s/n y Río Pichaví

1.6 Hipótesis de Trabajo

“Las empresas del Cantón Cotacachi dedicadas al trabajo en la industria del cuero requieren apoyo mediante una propuesta de fortalecimiento empresarial establecido en un estudio a cada una de las aéreas que la conforman”.

1.7 Metodología de la Investigación

1.7.1 Métodos de la Investigación

Método teórico: Se utilizará un método teórico que permita desarrollar la investigación a manera de un análisis completo para cada una de las aéreas que conforma “Victoria Rosas”.

Método empírico: Se elaborará diferentes tipos de encuestas tanto a trabajadores de la empresa como a sus clientes; así como también a los diferentes fabricantes de la industria del cuero en el cantón Cotacachi.

1.7.1.1 Método Teórico

El método a usar para desarrollar la investigación es: análisis - síntesis.

Se desarrollará un análisis profundo de cada una de las áreas de la empresa “Victoria Rosas” con el fin de obtener una evaluación detallada de su estructura actual, e identificar los elementos como debilidades, fortalezas, oportunidad y amenazas.

En la síntesis se resumirá, concentrará y abstraerá las partes que permitan identificarlas como falencias para definir propuestas de acciones que condesciendan el

desarrollo del sector, mediante la adopción de medidas a corto, mediano y largo plazo. Estas contribuirán a la mejora del desarrollo competitivo.

1.7.1.2 Métodos Empíricos

- Observación: Se hará un análisis de cómo están funcionando los diferentes procesos en el sector de la industria del cuero en cada uno de los sectores; de manera profunda observar dentro de la empresa “Victoria Rosas” todas las experiencias que se obtengan en cuanto a manera de ejercer en los diferentes ámbitos.

Para ello se diseñará una matriz la cual resaltará características de cada uno de los sectores de cómo se desarrollan sus funciones; mediante esta herramienta se diagnosticará en que está fallando el negocio y se brindará estructuras nuevas dentro de las áreas para una mejora.

-Medición: Se evaluará las diferentes áreas de gestión, con el objetivo de conocer los puntos críticos de desempeño y generar planes de trabajo. Esto ayudará a identificar los puntos deficientes en la industria del cuero de la empresa “Victoria Rosas”, para tomar decisiones mediante la implementación de estrategias.

-Encuesta: Con la encuesta se analizarán los diferentes factores como: información general de las empresas, abastecimiento de insumos, tecnología y capacidad de producción. El tipo de preguntas serán cerradas y abiertas.

La extensión para realizar las encuestas es desde la calle 10 de Agosto s/n y Río Pichaví hasta la calle Roca Fuerte; a los locales comerciales que se dediquen a la fabricación de calzado en cuero.

Se procederá a utilizar un muestreo no probabilístico el cual permite la selección según la opinión y el criterio del investigador o de la persona responsable del trabajo de campo que puede determinar cuáles elementos hacen parte de la muestra y cuáles no.⁵⁷

57 Investigación Integral de Mercados-, José Nicolas Jany – MC Graw Hill- Cuarta Edición, Colombia, 2009, pág. 139,

-Entrevista: Se realizará diferentes entrevistas tanto al Gerente Propietario de “Victoria Rosas”; como a los diferentes propietarios de las microempresas de la industria del cuero en el Cantón Cotacachi. También se conversará con importantes miembros de entidades públicas y privadas con el fin de obtener diferente tipo de información valiosa para el desarrollo del tema de estudio.

Para ello se basará en diferentes tipos de entrevistas:

- **En profundidad holística:** Saber cuáles son los puntos de vista del entrevistado, analizando una a una las actividades de manera concreta y puntual.
- **Enfocada:** Señalan determinados aspectos de una situación en particular, a manera de grupo la respuesta o a nivel personal.

1.7.2 Tipo de Estudio

1.7.2.1 Estudio Descriptivo

Se enfocará a realizar un estudio de la Industria del cuero en el cantón de Cotacachi para conversar con ellos y saber cuáles son sus opiniones, los desafíos que enfrentan en la actualidad al momento de desenvolverse en su negocio de manera concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Conocer las situaciones como cultura de negocio y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, y procesos que usan las personas que se dedican a la Industria del cuero en el cantón Cotacachi.

Esto se realizará en base a las siguientes etapas:

1. Se eligen los temas y las fuentes apropiadas.
2. Se seleccionan o elaboran fichas técnicas para la recolección de datos.
3. Se clasifican los datos y se establecen semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
4. Se realizan observaciones objetivas y exactas.
5. Se interpretan los resultados.

En cuanto a la expresión de datos se hará en términos cualitativos.

- **Cualitativos:** Todo se hará de forma verbal, se examinará los fenómenos y factores importantes que ocurren, se requiere mucho cuidado debido a que el grado de precisión en el que se emplean algunos términos varía para las diferentes personas de acuerdo a su épocas y contextos.

1.7.3 Fuentes de Información

Se utilizará fuentes para recopilar la información tanto: primarias como secundarias.

1.7.3.1 Fuentes Primarias

- Personas encuestadas, mediante la realización de entrevistas o de una hoja física que permita recopilar datos.
- Se realizará sondeos para una investigación de mercado al personal de la empresa.

1.7.3.2 Fuentes Secundarias

- **Entidades Gubernamentales:** Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, Instituto de Promoción de Exportación e Inversión PROECUADOR, Banco Nacional de Fomento, FLACSO, Instituto de Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI, Municipio de Cotacachi, Museo de las Culturas- Cotacachi, Cámara de Comercio, Superintendencia de Compañías, Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU, Servicio de Rentas Internas SRI, Junta Nacional de Defensa del Artesano JNDA, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad MCPEC, Ministerio de Relaciones Laborales.
- **Asociaciones:** Instituto Tecnológico Superior de la Industria del Cuero, Asociación Nacional de Curtidores Ecuatorianos, Servicios, Proyectos y Consultoría SEPROYCO.
- **Ferias comerciales:** La ExpoFeria Cotacachi 2012, Piel Moda 2012.
- **Bibliotecas:** Universidad San Francisco, Universidad Internacional del Ecuador, Ministerio de Educación, Universidad Católica de Quito.
- Libros, Revistas, publicaciones, prensa, Internet, etc.

1.7.4 Tratamiento de la Información

El tratamiento de la información se realizará de manera consistente en el proceso de mejora continua.

Mediante la definición, medición, análisis, mejorara y control para los procesos estratégicos dentro de “Victoria Rosas”.

1.7.4.1 Técnicas Estadísticas

Las Técnicas Estadísticas podrán ser utilizadas como herramientas de análisis en las siguientes actividades.

- Control de Recepción.
- Mejora de los Procesos.
- Medida de la Fiabilidad.
- Toma y análisis de datos para resolución de problemas.

1.7.4.2 Presentación de la Información

La presentación de la información se hará mediante:

- Gráficos
- Tablas
- Cuadros

Capítulo II

2. Industria del Calzado de Cuero

2.1 Generalidades

2.1.1 Breve Reseña Histórica del Calzado de Cuero en el Ecuador

La industria del Cuero en el Ecuador se manifiesta desde épocas muy antiguas donde nuestros antepasados utilizaban el cuero para cubrir sus cuerpos y protegerse del clima especialmente en épocas de invierno cuando el frío se intensifica.

En la época Precolombina es cuando se empieza a ver como los aborígenes utilizan el cuero de los animales para convertirlas en prendas que cubrían la mayor parte del cuerpo e incluso para proteger sus pies. En esta época se evidencia el uso del cuero en artículos para la guerra por ejemplo en escudos o en catas para la cacería de animales.

Posteriormente para la época incásica el cuero pasa a obtener mejores procesos de conservación y se los empieza a utilizar en los “Quipus” que es el método de escritura usado en la época por medio de nudos hechos en cuerdas de cuero.

En la época de la conquista española se da inicio a la manufactura del zapato de estilo colonial. Esta nueva industria trajo consigo artesanos expertos en la elaboración de calzado y curtidores de cuero.

A principios del siglo XX se inicia el proceso de industrialización ya que el hombre empieza a realizar grandes esfuerzos por sustituir la mano de obra artesanal por la implementación de máquinas. Se empiezan a utilizar máquinas para coser suelas, y máquinas para troquelar o armar el calzado. Para la década de 1970 los pequeños talleres empiezan a consolidarse como empresas con la principal característica de calzado de calidad, resistencia y durabilidad. En la siguiente década debido al proceso de globalización la industria empieza a formar parte del mercado internacional principalmente en Colombia. “En los años 90 se empieza un proceso de asociatividad donde se crean asociaciones, escuelas de capacitación, gremios y demás entidades

que empiezan a beneficiar al sector.⁵⁸ Estas asociaciones permitieron que los artesanos y profesionales adquirieran nuevos conocimientos gracias a la capacitación ya que muchas instituciones empiezan a preocuparse por la industria demandando beneficios para todos en el sector.

A medida que el tiempo transcurre evoluciona el uso del cuero, por lo que ahora estos artículos han pasado de ser simplemente unos zapatos a ser iconos de la moda. Incluso hoy en día el calzado puede marcar una categoría social.

2.1.2 Definición

Cuero: “El cuero es el pellejo que cubre la carne de los animales. El término, que tiene su origen en el latín *corium*, también permite nombrar a dicho pellejo después de curtido y tratado para diversos usos.”⁵⁹ Debido a que el proceso de curtido permite que el cuero se conserve, este se convierte en un material flexible y manipulable para la elaboración de distintos artículos como calzado, carteras, cinturones, billeteras, adornos y demás artículos.

Calzado de Cuero: “El calzado es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies. Adquiere muchas formas como zapatos, sandalias, alpargatas, botas o deportivos. El calzado es vestido por una variedad de motivos, incluyendo la protección del pie, la higiene o el simple adorno”.⁶⁰ Partiendo de este concepto al calzado de cuero se lo puede definir como artículo que tiene el fin de proteger o recubrir el pie y su textura está hecho a base de cuero.

2.1.3 Características del Calzado de Cuero

2.1.3.1 Tipos de Cuero

Para la fabricación de calzado de cuero se pueden utilizar los diferentes tipos de cuero que al ser sometido a diferentes procesos puede clasificarse de diferentes maneras. Dentro del cuadro 2.1 se observa la clasificación del mismo donde se lo divide en 3 categorías. La primera división se basa de acuerdo a su procedencia es decir si este es

⁵⁸ Estudio sectores textil-confección, cuero y calzado pág. 44, elaborado por CALTU

⁵⁹ <http://definicion.de/cuero/> visto 06/06/2012

⁶⁰ www.cueronet.com visto 06/06/2012

obtenido dependiendo al tipo de animal; puede ser vacuno, bovino o de reptiles. La segunda categoría es en torno a su tipo considerándose aquí la calidad y el proceso; esto se refiere a que se obtienen cueros de diferente calidad y de diferente textura, por ejemplo aquí se destaca el cuero tipo Wet Blue. Uno de los más amplios tipos por lo que se lo clasifica al cuero es por su acabado ya que este puede ser muy variado y existen infinidad de modelos. Por lo general estos siempre se mantienen innovándose para brindar nuevos estilos para el calzado.

Cuadro 2.1: Tipos de Cuero

Tipos de Cuero		
Por su acabado:	Por su procedencia:	Por su proceso y calidad:
Acabado pura anilina	Bovinos	Piel salada o cruda
Acabado semianilina	Caprinos	Piel apelambrada
Acabado pigmentado	Porcino	Piel piquelada
Acabado tipo charol	Equinos	Piel wet blue
Acabado tipo transfer	Nutria	Piel terminada
Acabado tipo calcomanía	Chinchilla	Piel semiterminada
Acabado Florentique	Reptiles	
Acabado de tacto graso	Peces	
Acabado cuero viejo	Cérvicos	
Acabado clímax		
Acabado Gamuzado		

Fuente: <http://www.cueronet.com> - www.micuerdo.com/ - Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

2.1.3.2 Defectos del Cuero

El cuero debido a que es producto del pellejo de un animal puede sufrir daños que muchas veces son imperceptibles para el ojo humano pero en otras ocasiones estos son muy visibles y son causados por distintas razones como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.2: Defectos del Cuero

Defectos del Cuero	
1. Sistemas de identificación animal	2. Tratamientos sanitarios-quirúrgicos
-Marcado del ganado.	-Inyecciones en piel y músculos
-Cortes	-Proceso de cortado de pelo del animal
-Apliques	-Implantes
-Tatuajes	-Incisiones quirúrgicas
-Tintas	
3. Instalaciones y equipamientos	4. Manejo y transporte
-Diseño inadecuado	-Uso de agujadas, bastones y pilas eléctricas
-Vallado	-Mantenimiento en establos separados de animales de distintos lotes y de diferentes sexos.

Fuente: <http://ddd.uab.cat/pub/estudis/1988/70081/defcueuripra.pdf>

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Todos estos posibles factores que pueden causar daño a la piel del animal disminuye la capacidad del uso del material para la elaboración del calzado de cuero. En el caso de los daños que son de tamaño pequeño o reducido solamente, se manifiesta en el artículo final como un ligero rasguño o como arrugas en el calzado.

Muchas veces estos defectos que tiene el cuero son difíciles de percibir por lo que los mismos se manifiestan al momento en el que el calzado es sometido al proceso de armado.

En la fabricación del calzado el cuero es sometido a procesos que involucran el uso de altas temperaturas o presión, provocando así que el cuero se reviente cuando este no es de buena calidad o tiene defectos. Esto provoca retrasos en la producción ya que las piezas tienen que ser remplazadas.

En el gráfico 2.1 se puede observar como el cuero se expande por la manipulación del mismo en la fabricación y uso de las máquinas necesarias para su elaboración.

Gráfico 2.1: Calzado con punta explotada



Fuente: Instituto Tecnológico Superior de la Industria del Cuero.

Elaborado por: Estefanía Viteri/Mateo Albuja

2.1.3.3 Beneficios del Calzado de Cuero

El cuero es un producto natural que es utilizado para la elaboración de distintos artículos como las billeteras, prendas de vestir, calzado, maletas, carteras, etc. Al utilizar el cuero como la principal materia prima este brinda al artículo características únicas que otros materiales no poseen.

Entre las principales ventajas de utilizar el cuero es que este material es muy duradero, un cuero de excelente calidad permite que no se pierdan sus propiedades, su color e incluso su firmeza.

El cuero brinda una ventaja única a diferencia de otros materiales y es que este respira; es decir es un material permeable garantizando la transpiración del mismo, posee la cualidad de que en verano retiene el calor para que en los meses de invierno no se dañe.

El cuero posee propiedades que son a prueba de agua y es resistente al ataque de hongos, incluso el cuero es resistente a los ácaros del polvo.⁶¹

⁶¹ <http://www.squidoo.com/cuero-y-cueros> visto 8/06/2012

El calzado ecuatoriano que es elaborado con cuero ecuatoriano garantiza que los productos finales son de calidad ya que el cuero ecuatoriano pasa por procesos de curtación que son realizados con las más altas normas de calidad.⁶² Estos procesos brindan la mejor calidad al producto final sin que estos se deterioren o deformen de forma repentina.

Los artículos que son elaborados con cuero siempre han sido sinónimo de elegancia al momento de vestir además de ser un sinónimo de que una persona posee buen gusto a la hora de elegir sus prendas de vestir. Es por estas razones que el uso del cuero en la fabricación de prendas de vestir al igual que en el calzado reflejan siempre estilo y moda.

El cuero tiene propiedades que materiales sintéticos no poseen, por ejemplo el cuero es de tacto cálido mientras que el sintético es frío; el estiramiento del cuero es mucho menor que los materiales sintéticos; el cuero su textura por los dos lados, la apariencia que le da al momento de la costura y el corte es muy diferente de otros materiales sintéticos.

Por estas razones es que el calzado utiliza el cuero como su materia prima ya que sus propiedades permiten que se elabore un producto de excelente calidad y de larga duración.

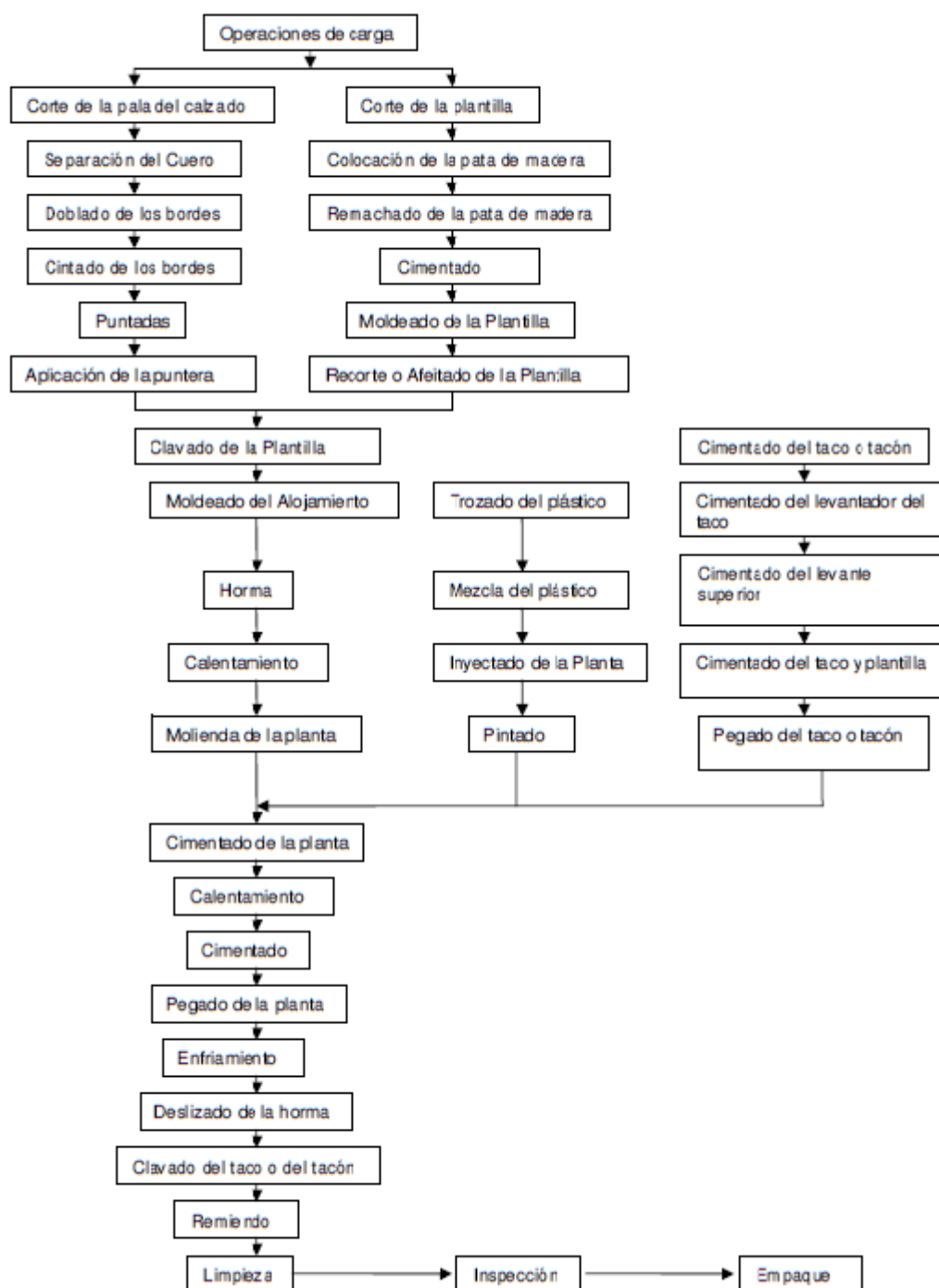
2.1.4 Proceso de Elaboración del Calzado de Cuero

El proceso de elaboración del calzado de cuero abarca principalmente 3 fases globales desde la obtención del cuero, para posteriormente pasar a la curtiembre, y luego pasar al proceso de elaboración de artículos de cuero. Dentro del proceso productivo el calzado de cuero pasa por cuatro fases principales el diseño, el corte, el armado o montaje y el terminado.

A continuación se presenta el flujo de proceso de elaboración del calzado:

62 Visita a la planta GAMOS –Entrevista: Luis Pérez gerente de exportación 21/06/2012

Gráfico 2.2: Flujo de proceso productivo del calzado de cuero



Fuente: Estudio de política comercial cuero y calzado 2011

Elaborado por: MCPEC

Este flujo de proceso es de forma general ya que cada tipo de zapato tiene su diferente proceso productivo donde en cada fase puede variar por ejemplo en ciertos zapatos se pega la suela mientras que en otro tipo de calzado se la cose.

2.1.4.1 Etapa de Diseño

Dentro del proceso de elaboración del calzado antes de empezar la etapa de diseño se empieza por realizar las órdenes de producción ya que con estas se puede verificar en inventarios si se tienen los materiales necesarios para la fabricación o se los tienen que pedir a los proveedores. El cuero es recibido por las diferentes tenerías y se va almacenando en un cuarto que tenga máximo 20 grados centígrados para su conservación, ya que este puede perder sus propiedades sino se lo conserva de la mejor manera.

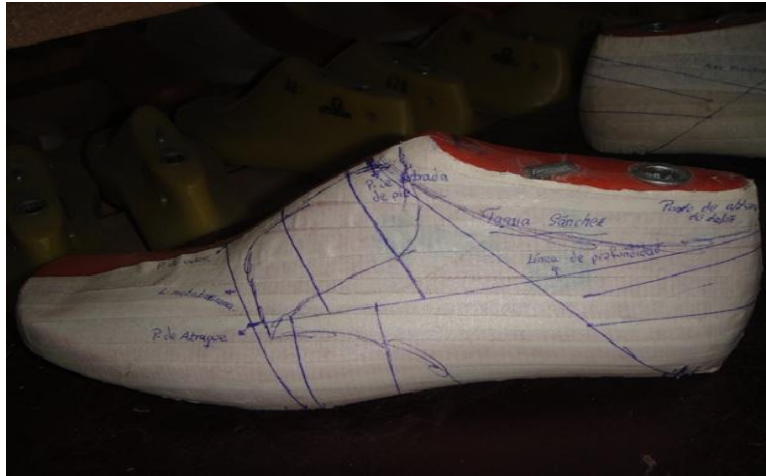
El diseño es la etapa inicial de la producción de calzado durante esta el productor diseña el calzado que se va a producir. Dentro de la etapa la imaginación, la iniciativa e innovación son elementos fundamentales para la creación de los diferentes diseños en donde el éxito depende de la acogida que tenga por parte de los consumidores. Muchos de los productores de calzado de cuero en el Ecuador realizan sus propios diseños por medio de su ingenio y su gusto, muchos de ellos se relacionan con las tendencias de la moda mundial mientras que otros realizan solo copias o réplicas de otros modelos.

Para poder elaborar el diseño del calzado lo primero que se hace es un boceto del calzado, dentro de este boceto el diseñador plasma sus ideas que dan las características del modelo a elaborarse. Una vez realizado este boceto entra la parte técnica donde se combina el dibujo técnico con el dibujo artístico.⁶³ Todo calzado tiene que pasar por la fase de patronaje, el que consiste en obtener una copia exacta del volumen de la horma⁶⁴. Para poder obtener esta copia se pasa a un proceso de enmascarillado de la horma el cual consiste en forrar una de las caras de la horma del calzado que se va a realizar con cinta adhesiva (masking tape). En esta cinta adhesiva se realizan diferentes trazos llamados líneas y puntos de ajuste de empeine y talón por medio de fórmulas preestablecidas y cálculos matemáticos que deben ser realizados de manera exacta los cuales se pueden observar en el gráfico 2.3.

63 Entrevista a Sr. Valerio Aguilar diseñador de calzado en "Calzado Gamos" 21/06/2012

64 Entrevista a Sr. Miguel Michelena profesor de calzado en Instituto Tecnológico Superior de la industria del Cuero. 14/06/2012

Gráfico 2.3: Patronaje



Fuente: Instituto Tecnológico Superior de la Industria del Cuero

Elaborado por: Estefanía Viteri/Mateo Albuja

Una vez realizado estos trazos se desprende la cinta adhesiva y se lo pega a una cartulina rígida para que sirva como molde del diseño final del zapato. En esta fase se realizan los trazos de las piezas que se van a utilizar para armar el zapato. En el dibujo se enumeran la cantidad de piezas que se necesitan para el par de zapatos. Posteriormente para diseñar diferentes tallas del mismo calzado se usa un pantógrafo que permite aumentar o disminuir la cantidad de tallas que sean necesarias quedando listo para su elaboración.

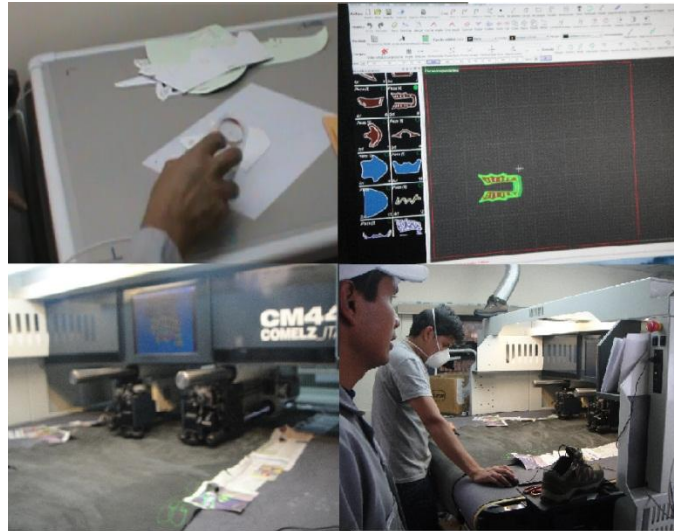
El siguiente paso consiste en la fabricación de los moldes en aluminio tomando como base las distintas piezas para el armado del calzado. De igual forma se procede a realizar los moldes para la elaboración de los forros y los contrafuertes.

2.1.4.2 Etapa de Corte

La segunda etapa consiste en el corte de las distintas piezas para el armado del calzado. En la actualidad existen dos tipos de corte el digital y el manual. En el corte digital las piezas obtenidas se les procede a realizar un escaneo para que estas aparezcan en el software de la cortadora laser en la cual se dan las tallas, la medida, la cantidad de piezas necesarias y se las graba en un archivo el cual se procederá a ser transferido por medio de un dispositivo de almacenamiento hacia la cortadora. Dentro

de la cortadora el operador procede a tender la plancha de cuero y empieza a distribuir y colocar como se van a cortar las piezas. La máquina va cortando a medida que el operador va colocando la pieza en la pantalla.

Gráfico 2.4: Corte digital



Fuente: Calzado “Gamos”

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

El corte artesanal por otro lado utiliza los moldes que ya estaban previamente elaborados para cortar con cuchillas muy afiladas el cuero. En esta parte la experiencia juega un papel fundamental ya que esto permite que las piezas sean cortadas con mayor precisión y de una manera más rápida.

Se continúa el proceso utilizando la horma como molde se corta la planta que posteriormente se clavará en la horma.

En esta etapa también se cortan los rellenos y los forros para el zapato. Una vez obtenidas las distintas piezas y la planta se procede a realizar una técnica llamada desbastado que consiste en rebajar los bordes externos de las piezas de cuero para que se puedan pegar de mejor manera unas a otras y para que las agujas al momento de coserlas no se rompan.

2.1.4.3 Etapa de Armado

La etapa de armado comprende todo el proceso desde la unión de las distintas piezas por medio del pegado o el cocido, hasta cuando el calzado está casi listo para su comercialización.

El primer paso dentro de esta etapa consiste en doblar y coser los filos o bordes superiores de las piezas del zapato. Una vez dobladas las piezas se deben unir y pegar las parte por medio de máquinas de coser o a mano. Cada parte debe ser cosida en base al patrón sacado de la horma para que no existan fallas. Una vez que están unidas las piezas se obtiene la pala a la cual se procede a coser los forros en el interior de la pala.

Ahora se procede a colocar los “contra fuertes”⁶⁵ del talón en una máquina reactivadora de pegante para luego colocarlo entre el cuero y el forro de la pala para colocarlo en una máquina que a base de calor le da forma al talón y luego se lo pasa a la misma máquina pero con frio para que se seque brindando estabilidad al zapato es decir que no se deforme. Se procede de igual forma colocando la puntera en la parte frontal del zapato y se sigue el procedimiento anterior.

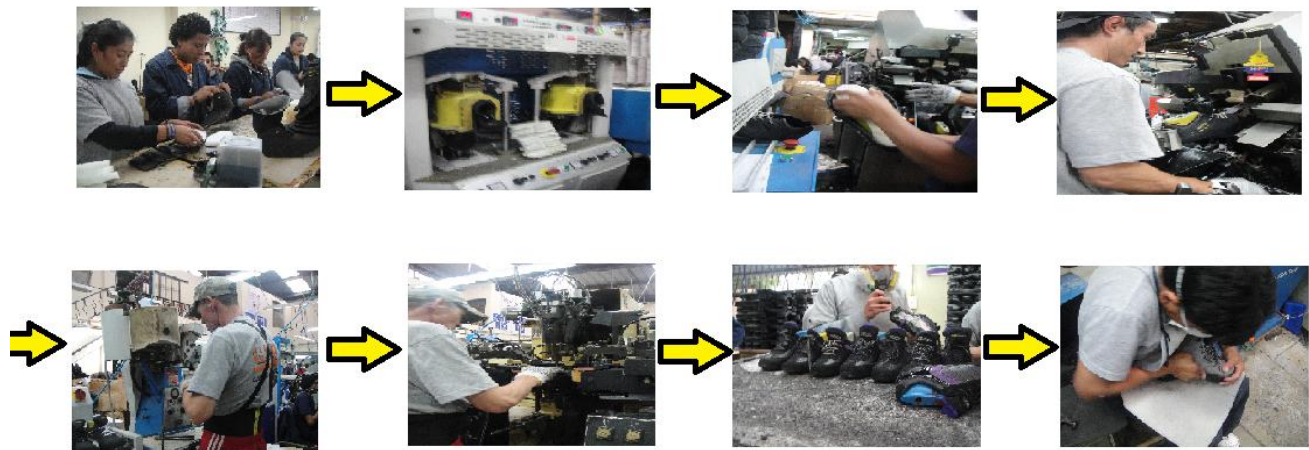
A continuación se clava la planta a la horma y se cortan los excesos para que estén iguales con la horma, se coloca Isarcol o pegante a la plantilla y se deja secar en árboles metálicos. Una vez secos se calienta la pala para que el cuero se adapte de mejor manera a la horma. Una vez acoplada a la horma la pala, se pasa a la máquina armadora de puntas, seguido por la máquina armadora de lados, terminando en la máquina armadora de talón.

Armado así se lo pone en la máquina envejecedora la cual permite que se acople y moldee de mejor manera el cuero a la horma. Posteriormente se pasa a la máquina de cardado donde por medio de una lija metálica se lijan los bordes para que la pega pueda filtrarse en los poros del cuero de mejor manera. Luego se le coloca la pega de poliuretano en los bordes; se deja secar la pega por aproximadamente 20 minutos.

⁶⁵ Este refuerzo permite que el talón adquiera firmeza en la zona donde se unen las dos cañetas.
<http://www.cueronet.com/zapatos/contrafuertet.htm> 2/07/2012

Luego se lo coloca la pala y la suela en una máquina reactivadora de pegante a una temperatura de 55 a 60 grados centígrados, la cual reactiva el pegante para proceder a pegar la suela manualmente. Una vez unidas la suela con la pala se procede a poner en una prensa hidráulica donde se acoplarán las dos partes de mejor manera y para mejorar el pegado se lo envía al horno enfriador. El grafico 2.5 detalla paso a paso el proceso de armado del calzado desde el armado de la pala hasta el pegado de la pala y la suela.

Gráfico 2.5: Armado de calzado



Fuente: Calzado “Gamo’s”

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

2.1.4.4 Etapa de Terminado

La etapa del terminado empieza sacando los excesos de pega con un pedazo de caucho estos excesos que quedan una vez que la suela está totalmente pegada a la pala; también existe una máquina para eliminar estos residuos de pega. Se procede a sacar el zapato de la horma donde se los junta, se hace pares y se pone plantillas.

Se pintan los bordes de los zapatos con pintura y se queman los hilos en exceso debido al uso de materiales sintéticos.

Una vez realizado esto el calzado pasa al proceso de maquillaje donde se arreglan fallas pequeñas, se pintan con cremas y pinturas o se pegan pequeños desperfectos. El calzado está casi listo y se ponen los cordones para ubicarlos en su respectiva caja

con papel. Se pasa al registro, etiquetado y codificación para empacarlos en cartones más grandes de aproximadamente 8 cajas de pares de zapatos. Por último se lleva los cartones al respectivo transporte para ser entregados y distribuidos a los distintos clientes.

2.2 Análisis Global del Calzado de Cuero

2.2.1 Ámbito Internacional

2.2.1.1 Principales productores mundiales

Los principales productores y exportadores a nivel mundial de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural son China, Italia, Hong Kong, Alemania y Brasil.

Los países Asiáticos cuentan con gran cantidad de exportaciones de calzado de cuero debido a los bajos costos de producción como son la mano de obra. Otro factor que promueve a que sean exportadores mayoritarios es que en la actualidad estos países están fabricando maquinaria para la elaboración de calzado de cuero adquiriendo así una ventaja sobre los demás países productores. El caso de Brasil es similar ya que cuenta con maquinaria de alta tecnología y se la está fabricando dentro del país, además el país cuenta con capacitación de calidad y apoyo del estado.

Países como Italia mantienen su liderazgo debido a la trascendencia que han tenido a lo largo de los años y al considerarse este país como la capital de la moda sus diseños e innovaciones son únicos ganándose la aceptación de la demanda mundial.

No solamente el Ecuador compite contra calzado asiático o europeo sino que dentro del mercado externo se compite con países muy cercanos al Ecuador como Colombia, Brasil y Perú⁶⁶ que debido a su posición geográfica como se observa en el gráfico 2.6 representan competencia directa para el país quienes mayormente cuentan con tecnología, sus productos son de muy buena calidad y tienen diseños innovadores que van a la par con las tendencias de la moda

66 http://www.mcpec.gob.ec/index.php?searchword=estudio&ordering=&searchphrase=all&Itemid=2&option=com_search, estudio de política comercial cuero y calzado, pág. 45 visto 10/07/2012

Gráfico 2.6: Principales competidores de Ecuador



Fuente: Estudio de política comercial cuero y calzado 2011

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Otro factor fundamental que permite que tenga ventajas competitivas es el tema de capacitación, se encuentran muy actualizados en temas de tecnología y tienen una mejor capacitación para el uso de maquinaria, por ejemplo Brasil dispone de escuelas de técnicas de calzado y ha recibido un apoyo sustancial; por otra parte, Brasil es uno de los fabricantes de maquinaria para la fabricación de calzado de cuero.

Estos factores permiten que la competencia adquiera mayores ventajas sobre los productores nacionales de calzado de cuero por lo que se debe considerar la implementación de nuevas políticas que incentiven el crecimiento de esta industria en el país. La innovación y el emprendimiento deben ser dos factores fundamentales en la mente de los productores para superar cualquier barrera y poder expandir su mercado y sobre todo competir con otros países.

2.2.1.2 Principales Países Importadores de Calzado de Cuero

Dentro del mercado Internacional la demanda de calzado de cuero viene dada por tres principales partidas:

- La primera es calzado con suela de cuero que cubren el tobillo
- La segunda es calzado con suela de cuero natural o regenerado
- La tercera es calzado con el corte hecho de cuero natural.

En la siguiente tabla se puede observar cada partida con sus respectivos valores de importación y los principales países demandantes de los cuales Estados Unidos y Francia son los principales países demandantes de la partida 640351 con un valor importado en el 2008 de 1.413.378 miles de dólares. Con respecto a la partida 640420 Estados Unidos abarca casi la mitad de la demanda internacional con un 40%, seguido solamente por el Reino Unido que alcanza un 7%. Para la última partida 64051 la cual corresponde al “calzado hecho con cuero natural”, existe una tasa de variación promedio del 49% lo que significa que esta partida se ha incrementado en los últimos años y que está liderada por el Reino Unido con un 12% de la demanda total internacional dejando en segundo lugar a Estados Unidos con un 11%.

Los países que tienen menor demanda en las distintas partidas son países asiáticos como Japón, Hong Kong y Singapur en donde la producción de calzado es abundante.

Cuadro 2.3: Demanda internacional del calzado de cuero

Principales productos (Calzado de Cuero) con mayor demanda internacional

Partidas	Descripción	Valor importado 2008 (Miles de dólares)	Tasa de variación promedio (periodo 2004 - 2008)	Principales países demandantes
640351	Los demás calzados con suela de cuero natural que cubran el tobillo	1.413.378	12%	Estados Unidos (19%), Francia (11%), Reino Unido (8%), Alemania (7%), Italia (5%), España (4%), Holanda (4%), Japón (4%)
640420	Calzado con suela de cuero natural o regenerado	645.067	4%	Estados Unidos (40%), Reino Unido (7%), Francia (7%), Hong Kong (6%)
64051	Los demás calzados con la parte superior (el corte) de cuero natural	586.700	49%	Reino Unido (12%), Estados Unidos (11%), Federación de Rusia (8%), Francia (7%), Irlanda (5%), Singapur (4%)

Fuente: <http://www.mcpec.gob.ec>

Elaborado por: SEPROYCO

2.2.1.3 Tendencias y Preferencias en el Mercado del Calzado de Cuero

Desde los años noventa se da la nueva tendencia de “integración” la cual consiste en que las naciones busquen el desarrollo⁶⁷; volviéndose así más competitiva, a medida que el tiempo ha transcurrido esto ha traído como consecuencia varios aspectos importantes los cuales marcaron la diferencia en cuanto a las tendencias de hoy; por ejemplo, en el calzado de cuero se puede observar que la demanda antes era estática es decir que se mantenía por un largo tiempo, mientras que en la actualidad es necesario e indispensable ser diferenciada con nuevos requerimientos en cuanto a modelos y colores logrando tener una distinción del consumo masivo.

Lo mismo ocurre al momento de captar un mercado en donde se realizaba pocas colecciones en el año, ahora sin importar el país donde se viva tenga o no las cuatro estaciones tienen que haber un modelo diferente de zapato para cada una de ellas, siempre teniendo en cuenta aspectos locales ya que la demanda es cambiante.

Para el calzado la materia prima “cuero” es el insumo principal el mismo que debe ser de buenos acabados, buenos productos químicos de delicada aplicación que exigen al fabricante mayores conocimientos sobre su uso y manipulación; de esta manera se obtiene nuevas tendencias al ritmo de la vanguardia en moda en donde lo clásico no solo será un componente fijo en este tipo de negocio sino también probar nuevos modelos de diferente gama.⁶⁸

El proceso de adaptación para el personal que se dedica a la comercialización de calzado y en sí de cualquier otro producto o servicio está dado con el fin de responder rápidamente a estas necesidades de cambio mencionadas siempre con una mentalidad abierta a esta nueva realidad.

Los expertos en la moda orientan sus diseños con el fin de complacer a nuevos consumidores mundiales, siendo Europa el pionero en contar con una tradición y trayectoria reconocida, en donde los sus modelos creados para cada colección son tomados como indicadores de tendencias, influyendo así en la moda de la región

67 Revista Serma , Ediciones 54, 55 y 56, Córdoba, Argentina, 12/07/2012

68 Conamype - estudio del sub-sector cuero y calzado. Agosto 2001

latinoamericana por lo que es muy común escuchar en el país “este zapato es modelo italiano”.⁶⁹

Los lineamientos en cuanto al diseño se van modificando y ajustando de acuerdo a las necesidades de cada país en donde influyen muchos factores como: clima, cultura, incluso creencias las mismas que hacen que un modelo se convierta en algo de tipo clásico y tradicional o a su vez que sea lo más “in”⁷⁰ en la moda.

Hoy en día usar un zapato no solo se basa en lucirlo estéticamente actualizado sino también se busca el confort y funcionalidad por lo que se hace necesaria la implementación y el avance tecnológico que va de la mano con los hábitos de los consumidores cambiando así el concepto y el punto de vista tradicional al valorar cada vez más la parte de estética y funcional sin importar si el calzado es sport, fino, deportivo, de vestir, de lujo.

Lo importante es tener en cuenta al momento de crear un diseño la tendencia que exige la aplicación de nuevos materiales y sistemas de manufactura.

Diciéndolo de manera global para que exista moda no deben existir prejuicios sino más bien tener una mente amplia que permita crear modelos estéticos mediante el uso del color, confort, diseños futuristas en donde el objetivo de la moda internacional en cuanto a calzado para damas es buscar resaltar la femineidad a través de detalles como: una mayor altura, un desnudo de los pies, etc.

Dentro de América del Sur la moda es una oportunidad para los fabricantes regionales ya que se había dicho que la moda la generan principalmente los grandes centros europeos donde existen ciclos que deben cumplirse en función de la renovación permanente que íntimamente propone el concepto moda.

En el gráfico 2.7 se puede ver la apreciar la variedad de tipos de cuero más utilizados para satisfacer la tendencia actual.

69 Entrevista Sr. Carlos Chicaiza-Tenería Cotacachi, 12/05/2012

70 Estar en las últimas tendencias de la alta costura y la moda urbana para no perder el hilo- *foros.vogue.es*-16/07/ 2012

Gráfico 2.7: Variedad de tipos de cuero



Fuente: Tenería San José

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La globalización juega un papel importante en las tendencias ya que reducen las distancias y aumentan posibilidades de participación así como la época a la que se refieren: primavera, verano, otoño, invierno.

Primavera – Verano 2013

El Diseño Calzado para Damas para la Primavera - Verano 2013 que serán predominantes será el tipo Botines, sandalias, mocasines y suecos de formas sencillas y ergonómicas que encaje bien con los pantalones cortos (ver gráfico 2.8).⁷¹

Materiales:

- Formas de hormas de punta redondeada y punta media. Se usara tacones gruesos, cónicos y cuadrados.
- Cueros estampados de geometrías sobrepuestas, serigrafía tridimensional y plumaje.
- Materiales mezclados con fibras naturales, hilos entre otros.
- Suelas como cuñas con recubrimiento de fibras o imitación de madera o corcho.
- Acabados envejecidos.
- Con piezas de varios colores.⁷²

⁷¹ al-invest.eu- calzado Europa 18/01/2013

⁷² <http://www.acicam.org/documents/Informedemodaprimaveraverano2013.pdf> visto 18/01/2013

Gráfico 2.8: Tendencia femenina Primavera – Verano 2013



Fuente: <http://conelarmariolleno.blogspot.com>

Elaborado por: <http://conelarmariolleno.blogspot.com>

En el gráfico 2.9 se observa el calzado masculino donde la tendencia será hacia mocasines, zapatos, deportivos clásicos o botas que encajen bien con moda para verano, que llevan costuras en contrastes y cordones de colores en hormas ovaladas. Clásicos Oxford⁷³ bicolores, pasando por los cómodos y ligeros mocasines de ante en tonos básicos como el camel o elegantes zapatos Derby⁷⁴ en piel mate de color negro. También los loafers⁷⁵ en colores tan atrevidos como el rojo.

Materiales:

- Cuero de varios animales (napas).
- forros, textiles lisos con pieles y tejidos.

⁷³ zapato de cordones color negro formales 18/01/2013

⁷⁴ -calzadosyzapatos.com - zapatos de cordones informales color caramelo 18/01/2013

⁷⁵ estilotal.com- modelos tradicionales con cordón deportivos – 18/01/2013

Gráfico 2.9: Tendencia masculina Primavera – Verano 2013



Fuente: <http://conelarmariolleno.blogspot.com> - www.noticierotextil.net/

Elaborado por: <http://conelarmariolleno.blogspot.com>

Otoño – Invierno 2013

En cuanto al calzado para la temporada de invierno se llevan especialmente las botas por encima de la rodilla, mocasines, botas de pelo o tipo esquimal, las botas militares y los botines con cordones y tacón. Se incorporaran a las colecciones el modelo Oxford, de corte recto y con cordones.

En cuanto a tendencias de moda francesa Yves Saint Laurent ha lanzado al mercado recientemente su colección de zapatos Open-Toe Pumps,⁷⁶ que tiene la característica de tener los dedos abiertos y estar realizada por completo en cuero.

2.2.2 Ámbito Nacional

2.2.2.1 Principales Zonas de Producción

El Ecuador fabrica calzado de excelente calidad para satisfacer la demanda interna de la población. Por medio de datos obtenidos a través de la Cámara de Calzado de

⁷⁶ http://www.ysl.com/en_US/shop-products/Women/Shoes/Boots - 20/07/2012

Tungurahua (CALTU) se estima que ha existido un crecimiento en la producción nacional de calzado a partir del año 2008.

Para este año se elaboraron 15 millones de pares de zapatos para satisfacer la demanda interna por lo que el resto tuvo que cubrir las importaciones que alcanzaron aproximadamente 5 millones de pares. Para el 2009 la producción alcanzó 21 millones de pares de zapatos generando un crecimiento del 40%.

En el año 2010 la producción de calzado llegó a los 26 millones de pares logrando un incremento del 25%, el cual es un incremento relativamente menor al del año anterior.

En lo que respecta a la producción del año 2011 como se observa en la tabla 2.1 hasta el mes de junio, la producción nacional alcanzó los 29 millones de pares manteniendo un crecimiento del 10% con respecto al año anterior.

Si se compara el crecimiento desde el año 2008 hasta el año 2011 el porcentaje de crecimiento de la producción nacional de calzado alcanza aproximadamente un 93% hasta el mes de junio del año 2011.⁷⁷

Tabla 2.1: Producción nacional de calzado



Fuente: CALTU

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

⁷⁷ Entrevista Sr. Luis Montero presidente de CALTU, 23/ 08/2012

Por su parte la producción de calzado en el Ecuador se divide a lo largo de su territorio nacional, este sector está compuesto por 1.271 talleres artesanales aproximadamente, localizados en las ciudades de “Ambato 34.38%, Quito 22.5%, Guayaquil 17.5%, Cuenca 15%, Gualaceo 5%, Latacunga y Chordeleg 2.5%, y Guaranda 0.63%”⁷⁸ como lo expresa el estudio realizado

En cuanto se refiere a concentración de productores de calzado de cuero, los cuales a diferencia de los talleres son quienes producen calzado a gran escala, se concentran en su gran mayoría en las principales ciudades del país como Quito la cual cuenta con 27 productores, le sigue Cuenca con 22 productores mientras que en Guayaquil se concentran 21 productores como se observa en el cuadro 2.4 a continuación:

Cuadro 2.4: Principales productores de calzado

Ciudades	Productores de Calzado
Quito	27
Machachi	1
Ambato	61
Latacunga	1
Salcedo	1
Guano	
Gualaceo	8
Cuenca	22
Chordeleg	9
Guaranda	1
Guayaquil	21
Machala	5
TOTAL	157

Fuente: Revista Técnica “Cueros”, Edición No 53. Año 2010

Elaborado por: SEPROYCO Cía. Ltda.

La principal ciudad en la que se concentra la producción nacional es la ciudad de Ambato con 61 productores ya que esta es por tradición una ciudad que en el transcurso de la historia ha crecido desde pequeños talleres artesanales hasta convertirse en grandes empresas productoras de calzado de cuero.

⁷⁸ Estudio de política comercial cuero y calzado pág. 16

La fabricación de cuero y sus derivados es sumamente importante en provincias como Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. En la provincia de Imbabura la producción de cuero y derivados del cuero se concentra principalmente en el Cantón Cotacachi.

Dentro del cantón Cotacachi se ofrece calzado de cuero de excelente calidad y también se ofrecen artículos de talabartería, marroquinería y prendas de vestir.

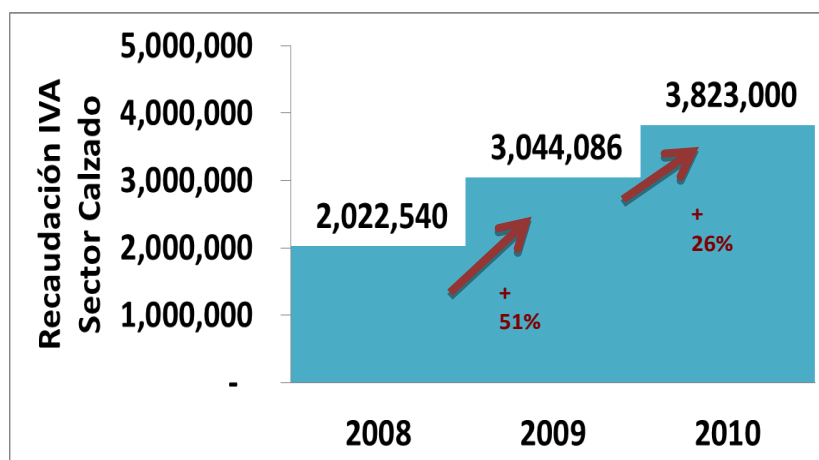
La producción diaria de calzado, dependiendo del tamaño de la empresa se realiza de la siguiente manera: el 60% de las empresas producen menos de 400 pares, el 28% entre 400 y 800 pares y el 12% más de 800 pares, todo esto depende de la cantidad de personas trabajando, la maquinaria que utilizan e incluso del modelo o diseño del calzado ya que ciertos pares pueden tardarse más tiempo en otros.

2.2.2.2 Influencia del Calzado de Cuero en la Economía Nacional

La influencia que tiene el calzado de cuero dentro de la economía nacional se ve determinado por varios factores como las importaciones tanto de calzado como de insumos, las exportaciones de calzado hacia otros países, los salarios de las personas que se dedican a la fabricación del calzado o por las recaudaciones fiscales.

Dentro de la tabla 2.2 se puede observar la evolución respecto a la recaudación de IVA en el sector.

Tabla 2.2: Recaudación IVA sector calzado



Fuente: CALTU

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Dentro del sector del calzado en general, en la recaudación del IVA para el año 2009 se observa el crecimiento de la recaudación en un 51%, mientras que para el año 2010 esta se incrementa en un 26% generando un crecimiento total desde el año 2008 hasta el 2010 en un 90%.

Por otro lado uno de los aportes más importantes dentro del sector del cuero y calzado es el que favorece los salarios de las personas dedicadas a la elaboración de productos de cuero. Los mismos que se han incrementado a medida de los años. “Según información del INEC para el año 2010 el promedio de ingreso laboral del sector de cuero y calzado se situó en US \$ 305,13”.⁷⁹

Estos aumentos en los salarios para los trabajadores permiten que las familias alcancen un mejor nivel de vida y un mayor poder adquisitivo pero ante esto existe una realidad y es que a pesar de estos incrementos salariales los trabajadores amparados por nuevas leyes que los benefician como es la obligatoriedad a la afiliación a la seguridad social las afiliaciones a este servicio no se cumplen del todo en las distintas empresas.

Esto genera que muchas empresas se mantengan como empresas informales o simplemente como artesanales, creando así una barrera que impide que las empresas crezcan o se expandan para lograr que sus productos alcancen los mercados extranjeros.

Otro aspecto positivo es que existió un incremento en la producción nacional lo cual va de la mano con la generación de puestos de trabajo para poder obtener la producción demandada por el mercado. Por ejemplo dentro de este factor “para el año 2008 el sector empleó a unas 80 mil personas, en 2009 la cifra creció hasta alcanzar los 100 mil trabajadores”.⁸⁰ Lo que representa un gran impacto para la economía nacional ya que disminuyen las tasas de desempleo y mejora los niveles de vida de los artesanos quienes pueden acceder a educación, servicios de salud, vivienda con todos los servicios básicos, es decir crean y fortalecen el desarrollo económico del país.

79 <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/40vrtb5pw476nbdrxb1l5zu942codj.pdf>, pág. 17 visto 26/08/2012

80 <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/40vrtb5pw476nbdrxb1l5zu942codj.pdf>, pág. 17 visto 26/08/2012

2.2.2.3 Demanda Nacional del Calzado de Cuero

“La demanda de un producto se define como la cantidad demandada de bienes y servicios que pueden ser adquiridos por los consumidores en un momento determinado”⁸¹. Esta demanda de productos está dada por la serie de factores que la determinan como son: el precio del bien, el ingreso y los gustos de los consumidores, la cantidad de consumidores y los precios de bienes complementarios y sustitutos.

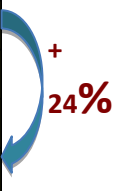
La cámara de calzado de Tungurahua ha realizado estudios para determinar la demanda actual dentro del Ecuador y se ha logrado determinar que existe una media nacional de consumo de aproximadamente 2.7 pares por persona lo que da un total de 32 millones de pares anuales.

Para satisfacer la demanda nacional de calzado el país tiene que realizar la importación de calzado. Desde el año 2008 la industria del calzado depende menos de estas importaciones, ya que de la oferta total de pares de calzado representa tan solo el 2% mientras, que el 98% restante lo representa la producción nacional. Esta oferta total de pares de calzado alcanza 29 millones que cubre aproximadamente el 91% del total de pares demandados anualmente.

Esto demuestra que a pesar del crecimiento del sector y de las importaciones señaladas no se alcanza a cubrir la demanda nacional del total de pares de calzado.

Cuadro 2.5: Porcentaje de producción local

AÑOS	PRODUCCIÓN NACIONAL (CALZADO PARES)	IMPORTACIONES (CALZADO PARES)	OFERTA TOTAL (CALZADO PARES)	PORCENTAJE DE OFERTA TOTAL PRODUCIDO LOCALMENTE
2008	15,000,000.00	5,269,183.18	20,269,183.18	74%
2009	21,000,000.00	788,026.73	21,788,026.73	96%
2010	26,250,000.00	1,050,873.04	27,300,873.04	96%
2011 - JUNIO	28,875,000.00	507,485.64	29,382,485.64	98%



Fuente: CALTU

Elaborado por: CALTU

81 Microeconomía , Michael Parkin, editorial Pearson Addison Wesley, 7ma edición, México, 2006, pág. 78

En el cuadro 2.5 se presenta la evolución de la producción nacional, las importaciones y el porcentaje total de cobertura. En base a estos datos se determina el porcentaje que representa la producción nacional dentro de la oferta total de calzado. Por lo tanto en el año 2008 la oferta local fue del 74% incrementando en un 22% para el año 2009 se mantuvo el mismo incremento como para el año 2010. Mientras que para Junio del 2011 se incrementó en un 2%. Esto indica que desde el año 2008 hasta Junio del 2011 la oferta local ha incrementado en un 24%.

Un factor que influye en los cambios de la demanda dentro de Ecuador es que esta se incrementa en ciertas épocas del año por lo que los meses de mayor producción y demanda del calzado en el país son: abril, mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre. Esto se debe principalmente a que estos meses son épocas donde las escuelas y colegios entran a clases es decir son épocas de inicio de año escolar por lo que los padres compran nuevo calzado para el nuevo año escolar. Otro factor que influye en el incremento de la demanda son los días festivos como son el día del padre, el día de la madre o Navidad donde generalmente se dan regalos y existen numerosos descuentos y beneficios en los locales comerciales.

2.2.2.4 Preferencias en el Mercado del Calzado de Cuero

En la actualidad las preferencias que tienen los consumidores en el Ecuador son muy variadas y por lo general trata de ir a la par con las tendencias de la moda mundial.

Los consumidores dentro del país adquieren el calzado importado de Asia debido a que la producción nacional no abastece en su totalidad a la demanda nacional. Otro de los factores que influyen a que el consumidor adquiera calzado proveniente de Asia es que estos productos entran al país con precios muy bajos originando una competencia desleal dentro del país, debido a que el consumidor se orienta por el precio y no por la calidad del producto, el material o los diseños que tiene el calzado.

Para poder controlar el ingreso de calzado de otros países el gobierno implemento el arancel a la partida 6403 con un advalorem establecido por Decreto Ejecutivo decisión 370⁸² donde el “Arancel Externo Común” es del 10% y de 6 dólares por par; logrando disminuir las importaciones en aproximadamente un 86%⁸³.

82 www.aduana.gob.ec - Mayo 7 del 2013

83 Presentación aranceles aplicados al calzado de importación , CALTU-COMEX

Según información recopilada también obtenida de la cámara de calzado de Tungurahua se estima que la demanda anual de pares de zapatos se conforma por 45% calzado de cuero, 25% calzado inyectado, 15% calzado deportivo, 15% calzado de plástico.⁸⁴ Esto refleja que el calzado de cuero es el más demandado por las personas debido a su calidad, su resistencia, sus modelos o por sus precios.

2.3 Diagnostico de la Industria del Calzado de Cuero en el Cantón Cotacachi

2.3.1 Información General del Cantón Cotacachi

2.3.1.1 Breve Reseña del Cantón Cotacachi

Cotacachi es una villa tranquila ubicada en las faldas del volcán Cotacachi en la provincia de Imbabura. Está localizada a 25km de la ciudad de Ibarra y a 104km al noroeste de la capital del Ecuador Quito. Esta limita al Norte con Urcuqui, al sur con Otavalo, al este con Antonio Ante y al Oeste con la provincia de Esmeraldas.

Gráfico 2.10: Ubicación Geográfica de Cotacachi



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

84 <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/40vrtb5pw476nbdrrb1l5zu942codj.pdf> visto 30/08/2012

En cuanto a su geografía Cotacachi cuenta con dos parroquias urbanas (El Sagrario y San Francisco) y con ocho parroquias rurales (Quiroga, Imantag, 6 de Julio de Cuellaje, Apuela, García Moreno, Peñaherrera, Plaza Gutiérrez y Vacas Galindo).

Cotacachi cuenta con una superficie de 1809 km² y está a una altitud de 2,418 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura promedio bordea los 14 °C por lo que se crea un clima subtropical que es de mucho agrado para la población local como para los visitantes o turistas. En las partes aledañas al volcán el clima se vuelve andino por lo que la temperatura tiende a bajar.

Cotacachi al igual que el resto del Ecuador utiliza su moneda oficial que es el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica por lo que beneficia a los turistas por su uso a nivel mundial. Cotacachi es considerada como la capital musical del Ecuador debido a la manera de expresar su música la cual la transmiten con mucho sentimiento y pasión. Además también se la conoce como Castillo de Luz debido a la mezcla de su cultura, sus creaciones artesanales así como por su bellos paisajes y su flora y fauna única en el mundo.

2.3.1.2 Demografía

Cotacachi posee distintos grupos étnicos convirtiéndolo en un cantón con una diversidad cultural muy importante. Cuenta con aproximadamente 45.000 habitantes los cuales se dedican principalmente a la elaboración de productos artesanales como la marroquinería, los tejidos, la alfarería o el calzado de cuero.

El idioma que predomina en Cotacachi es el español y el Kichwa, pero debido a que Cotacachi es un lugar turístico y muy visitado por extranjeros por lo que el inglés está tomando fuerza.

La población en Cotacachi es relativamente joven ya que su mayor concentración es en el grupo de edad de entre 15 y 64 años. El siguiente cuadro 2.6 muestra la segmentación de la población por grandes grupos de edad de los cuales el 36% corresponde al grupo de edad de 0 a 14 años, el siguiente grupo de edad es de 15 a 64 años el mismo que abarca el 55 % de la población y el último grupo de edad es

considerado desde los 65 años de edad en adelante con un porcentaje del 8% de la población; lo que indica que hay una mayor concentración en el segundo grupo.

Cuadro 2.6: Población de Cotacachi por grupos de edad

Población del Cantón Cotacachi por: Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total	%
Población del Cantón Cotacachi por: De 0 a 14 años	7256	7116	14372	35.9
Población del Cantón Cotacachi por: De 15 a 64 años	11121	10997	22118	55.25
Población del Cantón Cotacachi por: De 65 años y más	1713	1833	3546	8.857
Población del Cantón Cotacachi por: Total	20090	19946	40036	100

Fuente: <http://redatam.inec.gob.ec/>

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

2.3.1.3 Manifestaciones Culturales

Las manifestaciones culturales del cantón Cotacachi son muy diversas debido a su historia y a su cultura. Siendo la más usual la marroquinería, en donde la creatividad juega un papel importante ya que elaboran una gran variedad de artículos de cuero como: billeteras, carteras, cinturones, maletas, zapatos, ropa, entre otros; los mismos que se comercializan en los almacenes de la ciudad y en la plaza central.

Cotacachi es conocida como la ciudad capital del cuero debido a la infinidad de productos de diferentes materiales, colores, diseño y precio. Siempre buscando que sea vanguardista para brindar productos novedosos.

Es tradicional la Feria del Cuero la cual se realiza en los feriados de Semana Santa reciben visitantes de todas partes, alrededor de 6000 turistas que llegan a Cotacachi para observar las artesanías en cuero y los principales eventos artísticos – culturales.

2.3.2 Análisis Situacional

2.3.2.1 Principales Problemas y Características del Sector del Calzado de Cuero

El sector del calzado de cuero dentro del Ecuador afronta diferentes problemas y situaciones, que afectan tanto a los pequeños talleres artesanales como a las más grandes empresas fabricantes de calzado, como la proveeduría de materia prima e insumos, problemas en diseños, falta de tecnología, carencia de una estructura de costos, informalidad, problemas en su cadena productiva, entre otros problemas más.

Con respecto a la parte de materia prima e insumos el sector del calzado de cuero obtiene sus insumos principalmente de proveedores nacionales y extranjeros. La obtención de estos insumos representa un gran problema para los fabricantes debido a que no se existe una buena relación con los proveedores debido a que no existe una oferta continua de los productos porque los insumos son limitados y muchos de ellos son importados y los costos cada vez son mayores. Los proveedores no están en capacidad de brindar seguridad a los fabricantes de que los insumos serán despachados con regularidad, esto a su vez genera el estancamiento en la producción.

La mayoría de los insumos que son importados provienen de países que tienen gran experiencia en el sector del calzado de cuero como lo son Colombia, Italia y Taiwán⁸⁵. Colombia se considera el principal proveedor debido a su desarrollo industria y a su amplia experiencia lo que permite obtener una amplia gama de materia prima en insumos como son cueros, herrajes, plantas y forros; estos materiales son muy innovadores por lo que dentro del Ecuador no se encuentra o son difíciles de adquirir o inclusive de fábrica. Su cercanía con el Ecuador y al formar parte de la Comunidad Andina permite que el comercio bilateral entre los países fluya de mejor manera adquiriendo mejores precios que en la industria nacional.

A pesar de existir excelentes tenerías dentro del país al momento de adquirir cuero para elaborar el calzado esta oferta también se ve restringida por lo que los productores no pueden ofrecer variedad en estilos, colores, y texturas que van a la par con las nuevas tendencias de la moda, siendo así un limitante a la hora de competir tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

85 Estudio sectores textil-confección, cuero y calzado y metalmecánico de la Cámara de industrias de Tungurahua

Otro problema se presenta en las hormas ya que la industria nacional según el Sr. Valerio Aguilar diseñador de “Calzado Gamos” le falta mucho a la fabricación de hormas nacionales comparado con las hormas realizadas en países como Colombia ya que en la industria nacional muchas de ellas son elaboradas con materiales de mala calidad, materiales poco resistentes, o no existe una estandarización de los productos es decir no son estables, ni iguales. Muchas de las hormas que son hechas en el país por ejemplo se hacen en plástico de mala calidad o se las realiza en madera, materiales que no son resistentes, esto se comprueba a la hora de ser sometidas a altas temperaturas o a altas presiones causando en ellas deformaciones o no son capaces de resistir grandes cantidades de producción.

Por otro lado uno de los componentes más importantes del calzado como lo es la suela también representa un problema para los fabricantes ya que los productores de calzado dependen mucho de las importaciones del mismo causando así problemas y retrasos a la hora de entrega.

Dentro del área productiva se enfrentan a grandes desafíos en especial a la hora del modelado y del diseño. Por ejemplo en la parte del modelado el modelista debe utilizar técnicas para que se evite el excesivo desperdicio de recursos y se aproveche de mejor manera la piel o cuero.

En cuanto a diseño es otro problema que afrontan muchas empresas en especial las pequeñas o los artesanos. Al momento de diseñar los modelos para proceder con la elaboración del calzado la mayoría de empresas obtienen principalmente los modelos o las ideas para sus creaciones de revistas especializadas, otros pocos realizan una pequeña investigación de tendencias actuales de moda, muy pocos se concentran en investigación de vitrinas nacionales y en la creación de diseños propios, esto refleja que la mayoría de empresas se concentran más en copiar que en crear o en innovar causando una gran deficiencia en el diseño del calzado.

Este problema está tratando de ser resuelto tras la incursión de diferentes entidades como lo son el Instituto Tecnológico Superior de la Industria del Cuero y el SECAP con la finalidad de brindar cursos especializados para implementar nuevas técnicas para el desarrollo del calzado y crear nuevos especialistas o tecnólogos en líneas de diseño y confección de derivados del cuero.

A la hora de comercializar los productos los fabricantes carecen de conocimiento de la forma de promoción de los mismos por lo que la publicidad y promoción casi no es usada por parte de las empresas del sector. La mayoría de las empresas enfocan sus ventas a la estrategia de venta al por mayor considerando una idea de evitarse problemas de comercialización, costos de ventas; otro pequeño porcentaje utiliza y vende sus productos a través de presentar el calzado en vitrinas o la venta con su propia marca.

Muy pocas son las empresas que promocionan sus productos en ferias, desfiles de moda o a través de medios de comunicación masivo, esto impide que los fabricantes se posicionen en el mercado ya que es indispensable el uso de herramientas de marketing para poder expandirse y crecer tanto en el mercado nacional como para alcanzar y competir en mercados internacionales.

Otro factor que juega un papel fundamental dentro de la industria del calzado de cuero es el uso de la tecnología. Dentro del Ecuador el uso de la misma depende del tamaño de la empresa y su volumen de producción. Grandes empresas fabricantes de calzado como por ejemplo “Calzado Gamos” y “Luigi Valdiní” son empresas que bordean los 800 pares de zapatos diarios, por lo que este volumen exige que la empresa tenga siempre máquinas de tecnología de punta y que rinda a este volumen de producción.

Por su parte el uso de maquinaria garantiza la calidad al momento de la fabricación del calzado ya que su tecnología facilita la elaboración del mismo, disminuye los tiempos de fabricación y brinda seguridad y calidad en el producto final.

El principal problema es que la mayor parte de maquinaria debe ser importada ya que en el país no se elaboran máquinas para la fabricación de calzado, estas máquinas son importadas principalmente de países que están muy desarrolladas en la industria como son Brasil e Italia. Al ser máquinas importadas los precios de estas máquinas son sumamente altos y muy difíciles de adquirir para las pequeñas o medianas empresas debido a la falta de financiamiento de las mismas o por la falta o carencia de programas de ayuda para las empresas del sector por parte del Estado o de instituciones tanto públicas como privadas. Es por estas razones que las empresas se ven obligadas a mantener más personal aumentando costos de mano de obra manteniéndose así muy por debajo de la competencia y muy alejados para una posible incursión de sus productos en el exterior.

La falta de inversión en capital humano, es decir, la carencia de inversión en capacitaciones tanto para el personal como para el área administrativa de las distintas empresas se convierte en un problema a la hora de establecer una estructura de costos y de precios. Muchas empresas no toman en cuenta el resto de la elaboración de un par de zapatos ya que no consideran el efecto que tiene sobre el costo total los desperdicios o la falta de eficiencia en la elaboración del calzado. Por ejemplo el cuero constituye aproximadamente entre el 45% a 50% de la materia prima del calzado por lo que en el proceso de producción un manejo adecuado de este material podría ahorrar a la empresa si se evita el desperdicio de tan solo pocos decímetros de piel.

2.3.2.1.1 Producción

La producción de calzado dentro del cantón al considerarse como artesanal afronta varios problemas. El flujo del proceso productivo en las empresas muchas veces se ve afectado por la falta de organización, así como la falta de planificación en la producción, creando los cuellos de botella por el incremento de costos, el desperdicio en tiempos de elaboración así como una falta de eficacia en la producción.

Muchas de las empresas se limitan al día a día y no poseen una visión a mediano o largo plazo, por lo que sus actividades y funciones solamente se centran a la jornada laboral diaria.

Al momento de constituirse como productores de calzado, las empresas acoplan y adaptan terrenos, galpones, locales comerciales incluso sus casas para poder producir el calzado. Es aquí donde la producción se puede ver afectada ya que una mala distribución de las distintas áreas del proceso puede generar retrasos en la producción provocando demoras en la entrega del producto al consumidor final.

El adaptar un lugar que no fue diseñado específicamente para la fabricación de calzado en los talleres improvisados pueden acarrear como resultado cuellos de botella e incluso ocasionar daños a la salud puesto que estos lugares no brindan ninguna garantía para los colaboradores afectando la integridad personal de los trabajadores.

Existe también otro problema relacionado con la seguridad y es que las fábricas o talleres no cuentan con planes de contingencia al momento de darse una situación de

emergencia, por lo que las empresas deberían tomar muy en cuenta todos estos aspectos.

Las políticas son bases o lineamientos que dictan el comportamiento de las personas dentro de una empresa y que siempre se deben seguir. Las empresas del cantón muchas veces tienen reglas para poder controlar el comportamiento de sus trabajadores así como tienen que desempeñarse a la hora de elaborar el calzado, pero en muchas empresas estas no se cumplen. Es muy importante tener bases sólidas para que la empresa pueda desempeñar sus actividades de la mejor manera y así garantizar el éxito de la misma.

La planificación y el control de la producción es una actividad que toda empresa debe llevar a cabo. Estas dos etapas son muy importantes ya que forman parte fundamental del proceso administrativo. Al llevar a cabo la planeación de la producción en esta se puede determinar qué materia prima se va a usar, cuántos pares se van a elaborar, cuándo y cómo se van a producir; es decir se planifica al detalle para llevar un control exacto de todas las actividades que se llevan a cabo de una manera más eficiente y eficaz.

Muchas de las empresas en el cantón no le dan la importancia que necesita por ejemplo los trabajadores solamente se limitan a obedecer órdenes, no existe un trabajo en equipo y mucho menos una planificación que permita que las actividades de desarrollen de la mejor manera permitiendo que la producción no se estanque y se eviten contratiempos. Este tipo de falencias en la empresa no permite que se genere una sinergia que conlleve al crecimiento de la empresa.

Por otro lado una manera de mejorar el control de inventarios es la codificación de producto una acción poco usual en el cantón. Esta estrategia permite a las empresas llevar un mejor inventario del producto final que se tiene de manera que la empresa pueda saber que producto necesita fabricar, evitar que existan mermas de mercadería y así contribuir con la planificación de la empresa.

Para poder asegurar que los productos lleguen al consumidor final con la mejor calidad, la mercadería desde que ingresa a la empresa como materia prima hasta que esta se despacha debe conservarse de la mejor manera y brindarle los cuidados necesarios

que esta requiere. Lastimosamente dentro del cantón Cotacachi las empresas no toman en cuenta este aspecto ya que no tienen ningún tipo de control ni cuidado sobre los insumos que compran, incluso tampoco tienen cuidado con el producto terminado lo que puede causar raspones y lesiones al calzado lo que causa que el cliente rechace los productos o que este no sea de su entera satisfacción.

Otro de los grandes problemas que afrontan las empresas fabricantes de calzado en Cotacachi es la falta de mano de obra. De acuerdo a la encuesta realizada las empresas sostiene que su mayor problema dentro de la producción es la mano de obra debido a la migración tan elevada que existe en el Cantón y en la provincia. Además puede deberse a la falta de centros de capacitación que enseñen el arte, las técnicas y los procedimientos adecuados para la elaboración de calzado de cuero.

En Cotacachi solamente existe una institución que forma a los futuros profesionales en el arte del cuero, esta Institución es el Instituto Tecnológico Superior de la industria del Cuero. Al existir solamente un instituto que tenga la oferta académica para aprender la fabricación de calzado no tienen opciones para poder escoger cual es la mejor y muchas optan por no aprender.

De la misma manera personas que saben del arte de la elaboración del calzado no pueden superarse ni aprender mejores técnicas o nuevos procesos debido a la falta de centros de estudio o capacitación; inclusive los fabricantes deben aprender sobre tendencias de moda para estar actualizados pero esto no se da lo que da como resultado un estancamiento del sector.

Únicamente cuatro de las empresas encuestadas anteriormente afirmaron que han brindado capacitación a sus trabajadores para el uso de maquinaria, esto representa el 30% de las empresas generando que el 70% (Ver pregunta 23) restante no esté capacitado ni puede seguir evolucionando creando una falta de competitividad para estas empresas.

2.3.2.1.2 Comercialización

La comercialización de los productos en Cotacachi también enfrenta diferentes fallas y problemas. Estos problemas muy pocas veces son detectados por los propietarios o

por el personal, entre los problemas que se manifiestan dentro del sector se describen a continuación.

Para poder adquirir más clientes y lograr mayor volumen de ventas es necesario que exista una fuerza de ventas dentro de la empresa que tiene como principal objetivo atraer a los clientes y ofrecerles un servicio de calidad.

Las empresas centran más sus esfuerzos a la producción, es decir tratan de realizar mayores cantidades de unidades de producción y tratan de reducir sus costos para obtener mayores ganancias. Para cambiar esta mentalidad es importante proponer un nuevo enfoque donde se logre conocer que es lo que quiere el cliente, que es lo que necesita e inmediatamente ofrecérselo.

Otro problema dentro del sector es que al no existir suficiente oferta de materia prima y debido a intervención de intermediarios los precios de esta se incrementan generando que los costos aumenten encareciendo el producto final. Todos los fabricantes de calzado adquieren su materia prima tanto de otras ciudades como Ambato, así como de otros países como Colombia (ver Anexo A pregunta 19). Muchas empresas se limitan a comprar a estos proveedores, por lo que deben buscar nuevas alternativas para abaratar sus costos y buscar nuevos proveedores con los que se puedan crear alianzas estratégicas.

Para poder superar o afrontar los problemas de competitividad es necesario que las empresas apliquen un sistema de comercialización de manera que estos puedan solucionar los conflictos que existen dentro de la empresa al momento de comercializar sus productos.

2.3.2.1.3 Marketing

Producto

En Cotacachi se ofrecen un sinnúmero de productos elaborados en cuero en donde se destacan el calzado artesanal. El problema más común que se da dentro de Cotacachi es que existe una copia excesiva de diseños y modelos. Cuando algún modelo se pone de moda o alguna empresa realiza algún diseño innovador o llamativo, y este empieza

a venderse bien, la mayoría de empresas optan por copiar el mismo modelo y fabricarlo sin diferencia alguna.

Precio

Un suceso que se evidencia en el sector es la copia de modelos, el cual se convierte en un problema para las empresas, ya que estas pierden su originalidad generando una disminución de su competitividad. Al ofrecer todas las empresas el mismo producto con las mismas características e inclusive con la misma calidad, el precio se convierte en un factor determinante que influye dentro de la decisión final de compra del consumidor.

Los precios del calzado varían dependiendo a su tipo por ejemplo las botas para dama pueden ir desde los 60\$ hasta más de los 100\$, en cambio los botines de mujer no superan los 90\$.

Plaza

Todos los fabricantes de calzado del Cantón poseen locales comerciales lo cual permite que se realicen las ventas directamente al consumidor. Ciertos fabricantes también distribuyen los productos a minoristas en distintas partes de país.

Se considera un problema el que los artesanos no puedan vender su producto bajo su mismo nombre en locales comerciales en diferentes partes del país, debido a una falta de posicionamiento de la marca, y por ello no pueden abarcar más plaza de mercado.

Promoción y Publicidad

Se puede observar que en el Cantón Cotacachi, el Marketing es un tema relegado ya que las empresas no hacen inversión de capital en dicha área, por el simple hecho de no verlo como importante; las estrategias que actualmente usan las empresas son generalizadas es decir que se puede observar claramente como las mismas carecen de imaginación al usarse en casi todos los locales comerciales. Esto hace que la visita del cliente en los locales comerciales sea poco atractiva.

Los locales por lo general no realizan ningún tipo de promoción de sus productos ni utilizan la publicidad como medios para dar a conocer sus productos.

2.3.2.1.4 Materia Prima-Proveeduría-Maquinaria

El sector del calzado de cuero en el cantón de Cotacachi afronta diferentes problemas en lo que respecta a materia prima y maquinaria.

Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a 13 empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado de cuero, esta refleja que 5 de estas 13 empresas poseen maquinaria de última tecnología, mientras que cuatro de ellas poseen maquinaria de hace 5 años mientras que las últimas 4 empresas poseen maquinaria de más de 5 años de antigüedad. Para la producción de calzado de cuero artesanal las empresas no tienen la necesidad de utilizar maquinaria de última tecnología ya que el uso de las mismas le quitaría su valor agregado.

La maquinaria dentro de la elaboración del calzado no forma parte significativa dentro del proceso productivo ya que estas son solo herramientas de apoyo para la fabricación del calzado. Cabe recalcar que si se podría adquirir maquinaria de alta tecnología que sirva como apoyo para fabricar adornos o apliques para decorar y realizar creaciones innovadoras que vayan siempre con la tendencia de la moda mundial podría generar una ventaja competitiva sobre la competencia.

Uno de los problemas más representativos dentro del sector es la carencia de materia prima o insumos necesarios para la fabricación del calzado, se pudo observar en las encuestas realizadas a los productores del Cantón Cotacachi que la materia prima e insumos del país vecino Colombia; el único material que es obtenido dentro del Ecuador es el cuero, el cual proviene de la ciudad de Ambato, sin embargo no todos los productores tienen acceso a este material, esto genera una limitación al crecimiento del sector en el cantón ya que los artesanos dependen casi en su totalidad de la provisión de insumos por medio de intermediarios o de la compra a otras ciudades o países.

El que no existan los materiales necesarios también genera otro problema y es que los costos de estos materiales se incrementan en grandes porcentajes por lo que el precio del producto final se encarece. Esto se debe principalmente a la intervención de intermediarios los cuales se encargan de proveer a los productores de la materia prima necesaria pero muchas veces al doble o inclusive del precio de venta original.

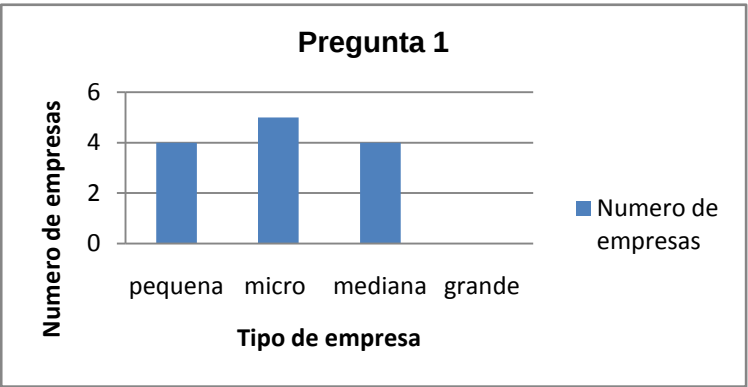
Las encuestas también revelan que todos los insumos necesarios para la fabricación de calzado tales como herrajes, tacos, plantillas, fibras, hormas y demás; estos deberían ser elaborados dentro del país ya que de esta manera ellos podrían tener acceso cuando los requieran.

2.4 Presentación de Encuestas

Para poder determinar cuál es la situación actual en la que se encuentra el sector del calzado de cuero en el cantón de Cotacachi, se realizó una encuesta a 13 empresas dedicadas a realizar dicha actividad económica. Las encuestas revelaron los siguientes resultados:

Pregunta 1.- ¿Qué tipo de empresa es?

Tabla 2.3: Tipo de empresa

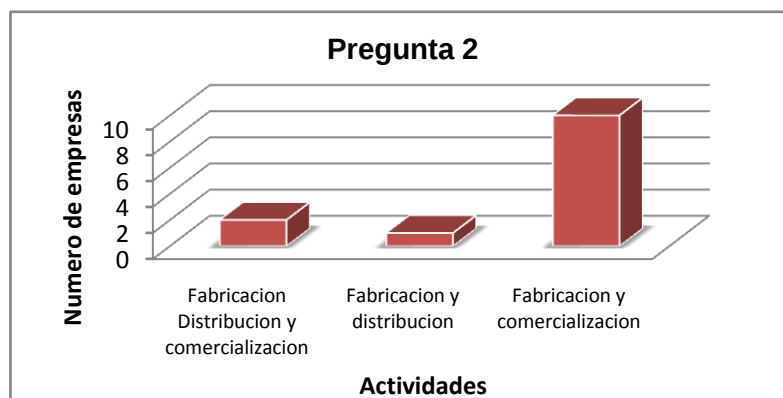


Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La tabla 2.3 manifiesta que el 70% de las empresas se consideran relativamente pequeñas mientras que el 30% restante son empresas que manejan mayor cantidad de empleados y volúmenes de ventas superiores. Ninguna empresa se consideró como una empresa grande por lo que no existe una amenaza grande para las empresas del cantón.

Pregunta 2.- ¿Usted se dedica a que actividad?

Tabla 2.4: Actividad de las empresas



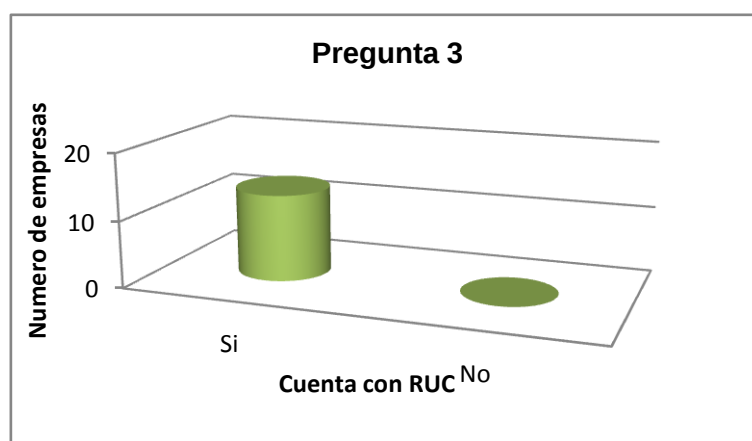
Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La presente pregunta refleja que el 77% de las empresas se dedican a la fabricación y comercialización de sus productos (ver tabla 2.4). Esto quiere decir que las empresas fabrican sus productos y lo venden al consumidor. Un 15% adicional de empresas se dedican adicionalmente a realizar la distribución de sus productos a intermediarios los cuales se encargarán de vender el producto al cliente final. Tan solo el 8% restante se dedica únicamente a la fabricación y distribución de sus productos es decir ellos no venden necesariamente su producto directamente al consumidor sino a través de intermediarios.

Pregunta 3.- ¿Cuenta con RUC?

Tabla 2.5: Registro único de contribuyente



Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

El registro único de contribuyentes les permite a las personas naturales realizar cualquier tipo de actividad económica por lo que es imprescindible utilizarlo. Es por esta razón que el 100% de las empresas hacen uso del mismo, por lo que se entiende que cumplen con su deber de contribuyentes y con el pago de impuestos.

Pregunta 4.- *¿Con que áreas cuenta la empresa?*

Cuadro 2.7: Actividades de las empresas

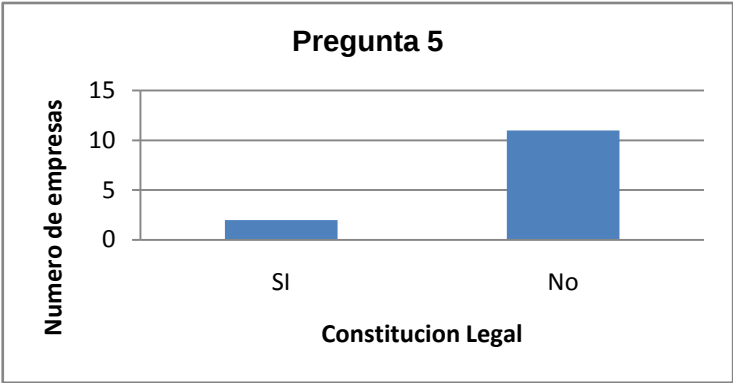
Pregunta 4	
Ninguna área	8
Todas las áreas	3
Solo Contabilidad	1
Gerencia, producción y ventas	1

Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

El cuadro 2.7 establece que el 62% de las empresas encuestadas respondieron que no cuentan con ninguna área establecida, por lo que se demuestra una falta de conocimientos en materia de administración de negocios, además se evidencia la desorganización de las mismas. El 23% respondió que si tiene una clara división de sus áreas y departamentos, es decir cuenta con todas las áreas necesarias, estas corresponden a 3 de las 4 empresas que respondieron en la pregunta 1 que son empresas medianas, al ser empresas medianas existe ya la necesidad de tener cada uno de los distintos departamentos funcionales. El 15% restante tiene de una a 3 áreas funcionales según las necesidades que estas tienen.

Pregunta 5.- *¿Está constituida legalmente?*

Tabla 2.6: Constitución legal

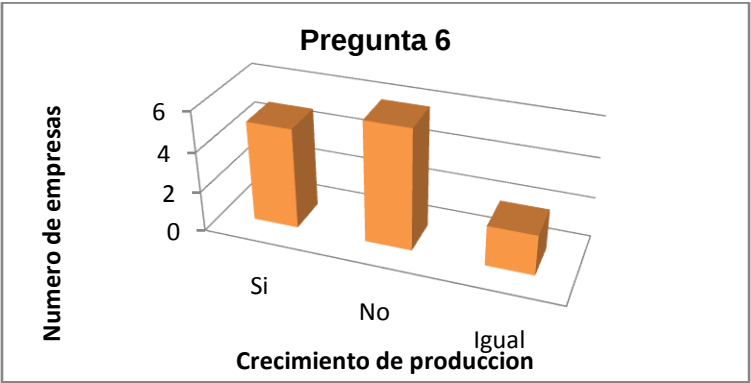


Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

El 85% de las empresas respondieron afirmativamente a esta pregunta (ver tabla 2.6) lo que involucra que casi todas ellas están constituidas legalmente. Haciendo alusión a la pregunta 3 podemos ver que a pesar de que todas cuentan con RUC no todas han constituido legalmente sus empresas.

Pregunta 6.- ¿Cree usted que su producción ha crecido durante el último año?

Tabla 2.7: Incremento de la producción

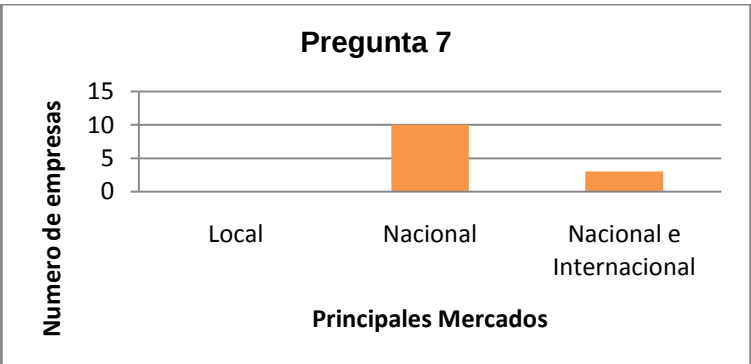


Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Dentro de la tabla 2.7 se puede observar que aproximadamente el 46% de las empresas consideran que su producción si ha crecido durante el último año esto se debe posiblemente a las restricciones arancelarias que se han aplicado para reducir las importaciones de calzado y al crecimiento que se ha mantenido de la producción nacional. Por otro lado el 54% restante de empresas afirman que su producción no ha crecido es decir esta ha disminuido o se han mantenido con la misma producción.

Pregunta 7.- ¿Cuáles son sus principales mercados?

Tabla 2.8: Principales mercados

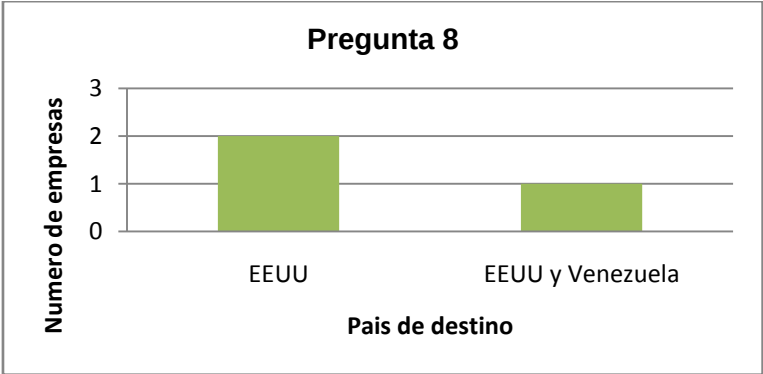


Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

En esta pregunta el 77% de empresas contestaron que su mercado principal es el mercado nacional, por lo que no concentran sus esfuerzos al mercado local sino que buscan expandir su mercado a lo largo del territorio nacional. El otro 23% contesto que sus principales mercados son el nacional e internacional. Basándonos en la pregunta 6 se puede concluir que las empresas han afirmado que su producción ha crecido debido al acceso a nuevos mercados internacionales (ver tabla 2.7 y 2.8).

Pregunta 8.-*Si actualmente exporta. ¿A qué país de destino principalmente lo hace?*

Tabla 2.9: Destinos principales de exportación

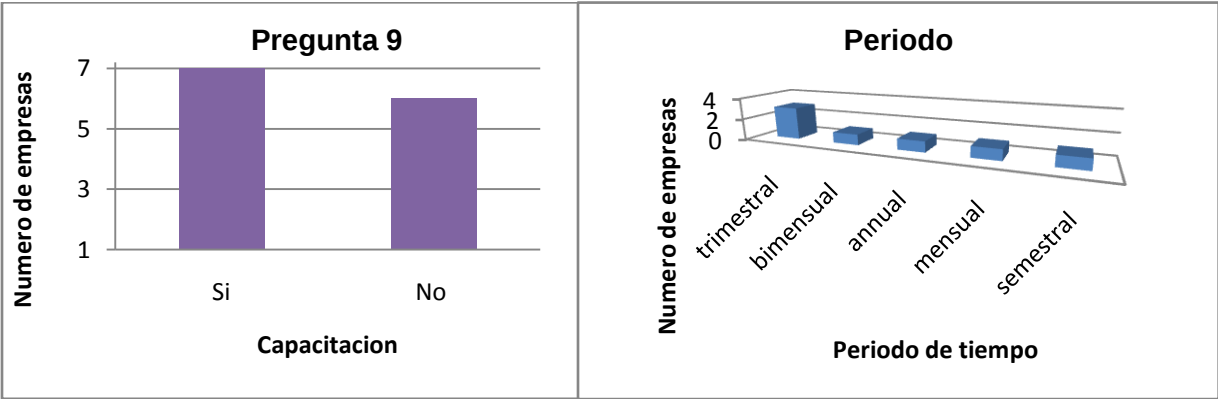


Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

En base a la pregunta 7 donde solamente 3 empresas tienen un mercado internacional, las 3 empresas realizan la exportación de productos principalmente a Estados Unidos. Tan solo una de las empresas realiza la exportación a Venezuela (ver tabla 2.9).

Pregunta 9.- *¿Sus trabajadores reciben capacitación?*

Tabla 2.10: Capacitación en trabajadores



Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La tabla 2.10 nos indica que los trabajadores del 54% de las empresas si reciben capacitación, en donde se imparten temas como estrategias de ventas, nuevas técnicas para la fabricación de calzado y atención al cliente. Estas capacitaciones no son constantes ya que dependen de los dueños de las empresas y ocurren una vez cada 3 o 6 meses generalmente.

Pregunta 10.- *¿Enumere en orden de importancia el tipo de calzado que vende más?*

Cuadro 2.8: Tipo de calzado con mayor número de ventas

Pregunta 10	
Bota	1
Botín	2
Muñeca	3
Calzado de hombre	4

Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

En base a la pregunta 7 se pudo observar que el mercado nacional es el principal segmento donde se enfocan las empresas del cantón. Dentro del mismo el cuadro 2.8 resume que tipo de calzado tiene mayor acogida y es el calzado para dama, donde las botas son las más adquiridas por los consumidores. Resaltando que las botas son el principal producto con el que las empresas compiten entre sí. Por último el calzado para caballeros es el menos fabricado o el que menos acogida tiene por parte del mercado nacional por lo que muy pocas empresas lo fabrican.

Pregunta 11.- *¿Cuál es el precio promedio de cada uno de los artículos mencionados anteriormente?*

Cuadro 2.9: Precios promedio de calzado

	Bota	Botín	Muñeca	Calzado de hombre
Precio en dólares	78	62	65	45

Fuente: Encuesta realizada por los autores

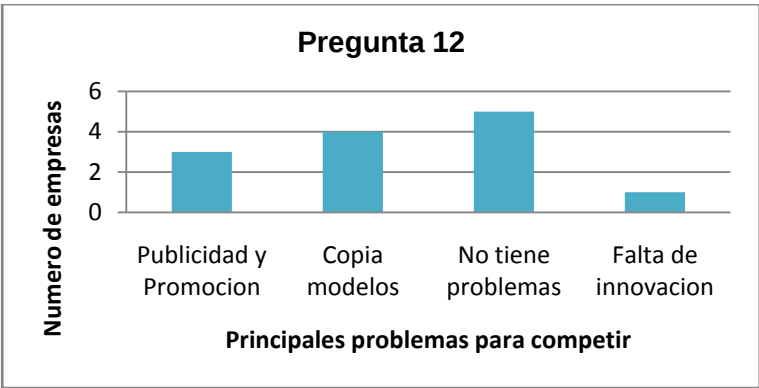
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

El mercado nacional adquiere el calzado del cantón por precios accesibles para los consumidores y de acuerdo al segmento que va enfocado. El cuadro 2.9 muestra que por estos precios se puede adquirir calzado realizado artesanalmente y hecho 100% de cuero de excelente calidad.

El precio promedio por el que se puede adquirir un par de botas es de 78\$ debido a que la fabricación de este producto incurre en mayores gastos y en un mayor uso de materiales. El calzado de menor precio es el de hombre ya que no tiene mucha demanda y no usa tanto material como un par de botas.

Pregunta 12.- ¿Cuál es su principal problema para competir con otras empresas?

Tabla 2.11: Principales problemas para competir



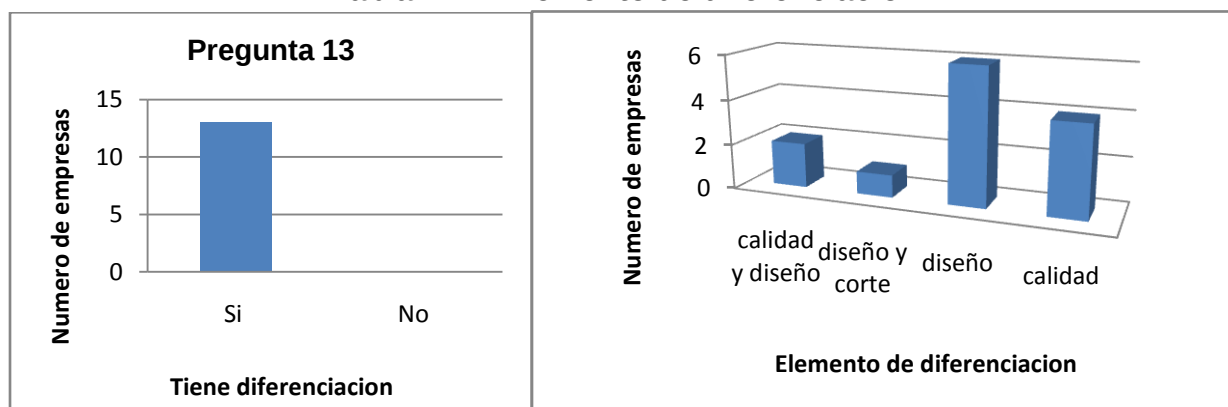
Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Para poder competir con otras empresas el principal problema del 38% de las empresas como lo manifiesta la tabla 2.11 es relacionado con los diseños, esto implica que la copia de los diseños y la falta de innovación se conviertan en una gran dificultad a la hora de competir con las demás empresas. El otro 38% de las empresas sostienen que no tienen ningún problema a la hora de competir.

El 22% restante de empresas piensan que un problema es la falta de publicidad y promoción tanto de sus locales como de sus productos, es decir no aplican o no tienen un plan de marketing que les ayude para poder competir contra las demás empresas y sus productos.

Pregunta 13.- ¿Tiene algún elemento de diferenciación en el producto que Ud. produce?

Tabla 2.12: Elemento de diferenciación



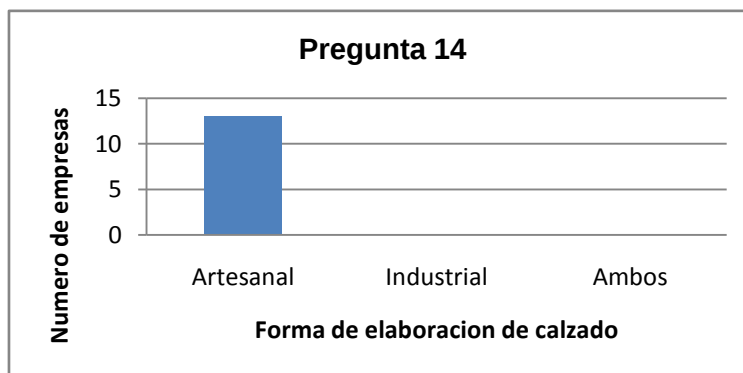
Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

En la tabla 2.12 se observa que el 100% de las empresas encuestadas poseen un elemento de diferenciación, lo que les brindaría una ventaja sobre la competencia. De las empresas encuestadas el 70% piensa que su elemento de diferenciación es el diseño. Relacionando la pregunta anterior el diseño representa el primer problema para competir aun siendo el elemento principal de diferenciación de las empresas, esto significa que la copia de los modelos es tan rápida que a pesar de crear modelos diferentes las ideas son copiadas. Por esta razón la calidad y el precio se convierten muchas veces en un factor fundamental en la decisión de compra del cliente.

Pregunta 14.- ¿Cuál es su forma de elaboración del calzado de cuero?
(Si su respuesta es ambos indicar el porcentaje aproximado).

Tabla 2.13: Forma de elaboración del calzado



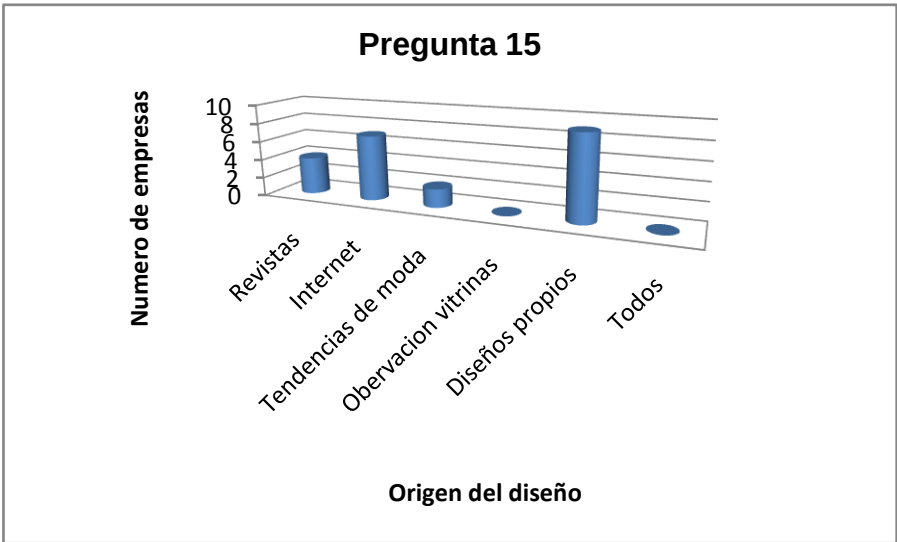
Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Todas las empresas del cantón realizan el calzado de manera artesanal, es decir no utilizan tanta maquinaria para producir el calzado, además para que este no pierda su valor agregado de ser artesanal.

Pregunta 15.- *¿Que fuentes utiliza para la elaboración del calzado en cuanto a diseño?*

Tabla 2.14: Fuentes para elaboración del calzado



Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Tanto en la pregunta 13 como en esta pregunta (ver tabla 2.14) los diseños propios son la principal fuente para la elaboración del calzado, además de usar diseños propios otras 7 empresas utilizan el internet como medio de inspiración para fabricar los modelos. Es importante recalcar que menos del 10% de las empresas utilizan las tendencias de la moda al momento de producir calzado.

Pregunta 16.- *Posee usted algún sello de certificación de la calidad.*

Cuadro 2.10: Cantidad de empresas con sellos de certificación de calidad

Pregunta 16	
Si	No
0	13

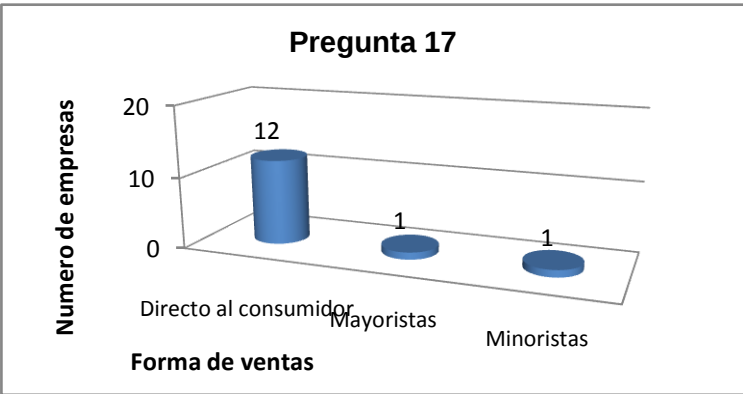
Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

El cuadro 2.10 muestra cuantas empresas poseen sellos de certificación de la calidad, en donde el 100% de las empresas no posee un sello de calidad. El poseer un sello

que garantice la calidad de las empresas brinda al consumidor seguridad. En la tabla 2.12 la calidad representa un elemento importante dentro de la fabricación del producto, a pesar de esto ninguna de las empresas lo ha adquirido.

Pregunta 17.- *¿De qué manera realiza sus ventas?*

Tabla 2.15: Forma de ventas

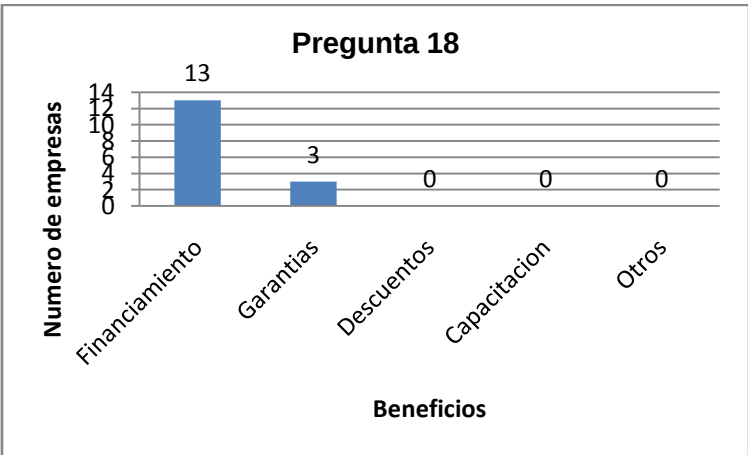


Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La tabla 2.15 muestra cual es la forma de ventas en el cantón. Al analizar la pregunta 2 (ver tabla 2.4) y relacionarla con esta pregunta se puede concluir que todas las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización lo hacen directamente al consumidor la cual representa el 92% de las empresas, mientras que el resto de empresas que realizaban distribución lo hacen tanto a mayoristas como a minoristas.

Pregunta 18.- *¿Qué beneficio recibe de sus proveedores permanentes?*

Tabla 2.16: Beneficio de proveedores



Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

El principal beneficio que se recibe por parte de los proveedores que se muestra en la tabla 2.16 es el financiamiento de los materiales, ya que el 100% de las empresas reciben la opción de pagar a plazos la materia prima que necesitan. De todas las empresas el 25% reciben adicionalmente como beneficio garantía de los materiales o insumos. El tener este tipo de beneficios por parte de los proveedores puede estrechar la relación y así generar alianzas estratégicas que beneficien a las dos partes.

Un problema que genera el no obtener capacitación por parte de los proveedores es que los trabajadores al no saber cómo usar los materiales o la maquinaria pueden ocurrir daños al calzado y generar pérdidas para la empresa.

Pregunta 19.- *¿De dónde proviene su materia prima?*

Cuadro: 2.11: Origen de materia prima

Pregunta 19	
Material	País
Herrajes	Colombia
Plantas	Colombia
Accesorios	Colombia
Hormas	Colombia
Insumos	Colombia
Cuero	Ambato

Fuente: Encuesta realizada por los autores

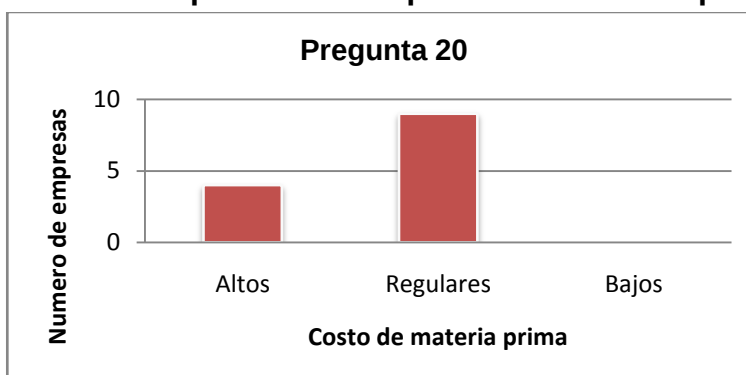
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

En el cuadro 2.11 se puede observar de donde proviene cada uno de los insumos. La materia prima proviene de distintos lugares dependiendo de cuál sea, aunque el 90% de los materiales provienen de Colombia o son adquiridos en dicho país. Únicamente el cuero es traído de Ambato. Esto se debe a la falta de materia prima nacional y a la cercanía con el país vecino.

Muchos de los accesorios que se obtienen del país vecino son de gran calidad y muy innovadores ya que Colombia cuenta con máquinas especializadas para la producción de insumos.

Pregunta 20.- *Considera usted que los precios de la materia prima en general son:*

Tabla: 2.17: Apreciación de precios de materia prima



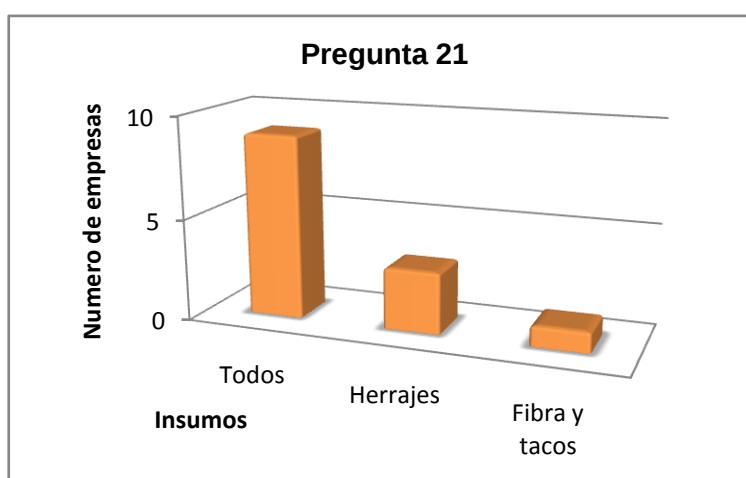
Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Los precios de la materia prima necesaria para la fabricación del calzado son considerados regulares por el 70% de las empresas del cantón, mientras que el 30% de las empresas consideran que los precios son altos, es decir ninguno considera que los precios son bajos. Sin embargo en el cuadro 2.11 se observa que todos los materiales provienen de Colombia a un precio más bajo de lo que se puede adquirir en el mercado nacional.

Pregunta 21.- *¿Qué insumos necesarios cree usted que deberían producirse en el Ecuador?*

Tabla 2.18: Insumos que deberían producirse en Ecuador

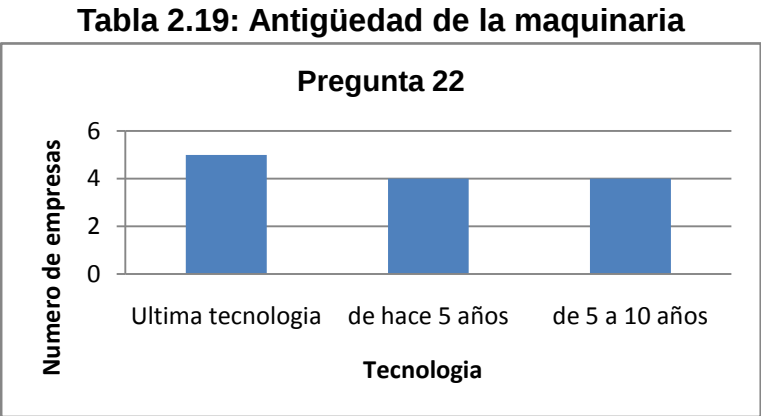


Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

De las empresas encuestadas nueve coinciden en que los materiales que se mencionan en la pregunta 19 (ver cuadro 2.11), deberían ser elaborados en el país. Por otra parte tres empresas consideran que lo que debe elaborarse en el Ecuador son los herrajes ya que estos son muy difíciles de conseguir, y solo una empresa considera que se debe fabricar tacos y fibras. Lo conveniente sería que todos los insumos se elaboren en el país, ya que la mayoría son importados aumentando el costo de fabricación, lo que desencadena en un aumento del precio final del calzado.

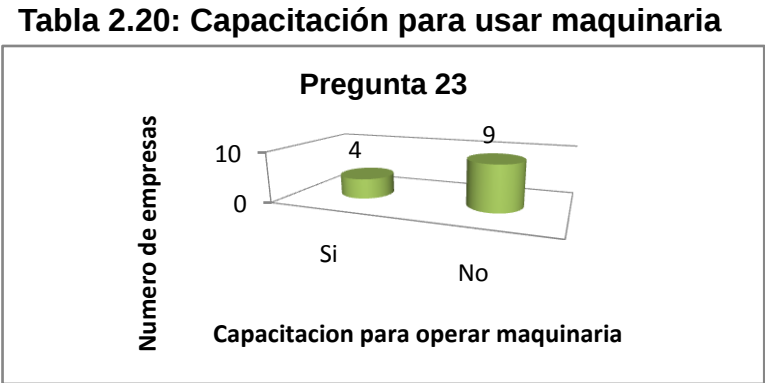
Pregunta 22.- *Su maquinaria es de...*



Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

El 62% de las empresas posee maquinaria que se puede considerar como antigua u obsoleta, por ser maquinaria de hace 5 años o más (ver tabla 2.19), convirtiéndose en una debilidad para la industria por el bajo rendimiento de estas; mientras que la maquinaria del porcentaje restante es de última tecnología.

Pregunta 23.- *¿Su personal ha recibido capacitación para operar maquinaria?*



Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La capacitación del personal para usar maquinaria no es algo común en las empresas de Cotacachi, ya que solamente 4 empresas han brindado capacitación a sus trabajadores, esto se debe a que solamente 5 empresas (ver tabla 2.19) tienen maquinaria de última tecnología. Esto demanda conocimientos actualizados para el correcto desempeño y funcionamiento de las mismas.

Al tener maquinaria antigua el resto de las empresas esto no exige que se haya impartido capacitación para sus trabajadores. La pregunta 18 reveló que los proveedores no han brindado nunca capacitación a las empresas, por lo que esta capacitación para la operación de la maquinaria debió haberse realizado en un curso particular y especializado.

Pregunta 24.- *¿Cuál es su capacidad máxima de producción?*

Cuadro 2.12: Capacidad máxima de producción

Pregunta 24	
# de Empresas	Capacidad Máxima
2	100
1	3
1	7
1	1
2	10
1	70
3	2
1	1500
1	14

Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La capacidad máxima de producción de las empresas de Cotacachi es muy variable ya que el 70% de las empresas tienen una capacidad instalada para producir aproximadamente de 2 a 15 pares, solamente dos empresas pueden producir hasta 100 pares semanales y solo una empresa puede producir hasta 1500 pares. Partiendo que el 70% de las empresas no pueden producir más de 15 pares, puede verse reflejado en que la maquinaria ya es vieja(ver tabla 2.19) y no rinde lo suficiente como para poder producir más unidades.

Pregunta 25.- ¿Cuántos pares produce semanalmente?

Cuadro 2.13: Producción semanal

Pregunta 25	
# de empresas	Cantidad de pares semanales
2	100
1	3
1	7
1	1
2	10
1	70
3	2
1	8
1	14

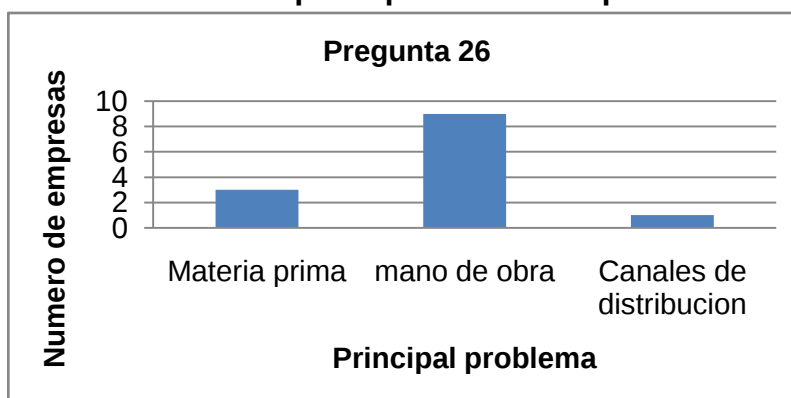
Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Esta pregunta tiene una respuesta similar a la pregunta anterior ya que las empresas consideran que utilizan toda su capacidad para producir a excepción de la empresa que puede producir 1500 ya que solamente produce 8 pares semanales.

Pregunta 26.- ¿Cuál es su principal problema de producción?

Tabla 2.21: Principales problemas de producción



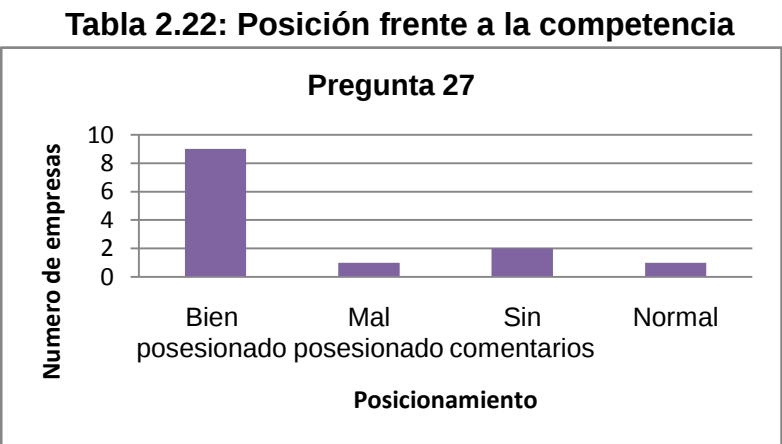
Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La tabla 2.21 refleja que la mano de obra es considerada como el principal problema para el 70% de las empresas en el área de producción. De la misma manera la pregunta 9 reveló que las empresas no capacitan a su personal, solamente pocas realizan esta labor lo cual es un aspecto negativo. La materia prima también se

convierte en un problema por la falta de variedad que existe en el mercado nacional y la difícil adquisición de compra ya que todo se trae desde Colombia.

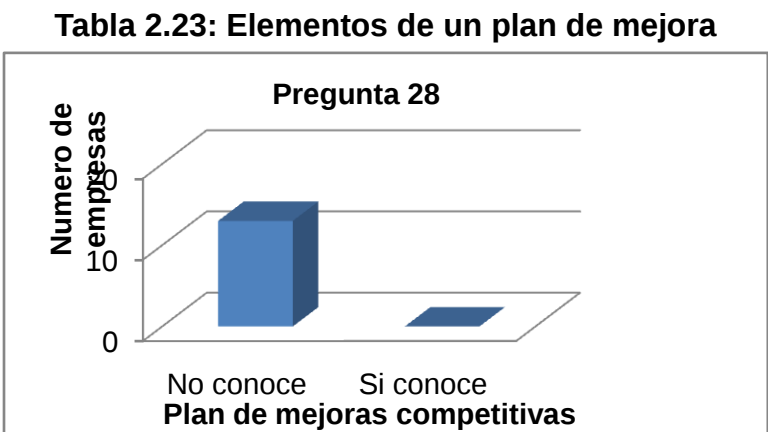
Pregunta 27.- *¿Cómo se siente frente a su competencia?*



Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

El 77% de las empresas encuestadas mantienen que las mismas tienen un buen posicionamiento frente a la competencia, ya que se ofrecen productos con diseños propios y de excelente calidad como se refleja en la pregunta 12. Las demás empresas no quisieron emitir un criterio acerca de su posición, mientras que una empresa reveló que se siente mal poseionado debido a la excesiva copia de modelos y a la falta de materia prima.

Pregunta 28.- *¿Qué elementos considera usted que debería tener un plan de mejoras competitivas de su empresa?*

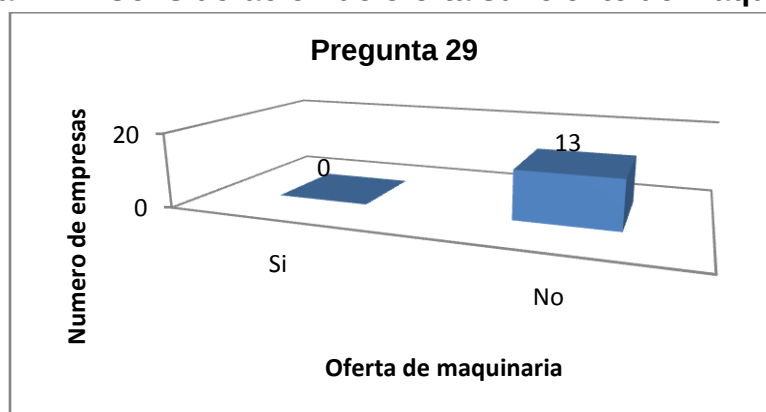


Fuente: Encuesta realizada por los autores
Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La pregunta 28 muestra que ninguno de los encuestados supo responder, debido a la falta de conocimientos administrativos por parte de los propietarios de las empresas.

Pregunta 29.- *¿Considera usted que en nuestro país existe suficiente oferta de maquinaria para la elaboración de calzado?*

Tabla 2.24: Consideración de oferta suficiente de maquinaria



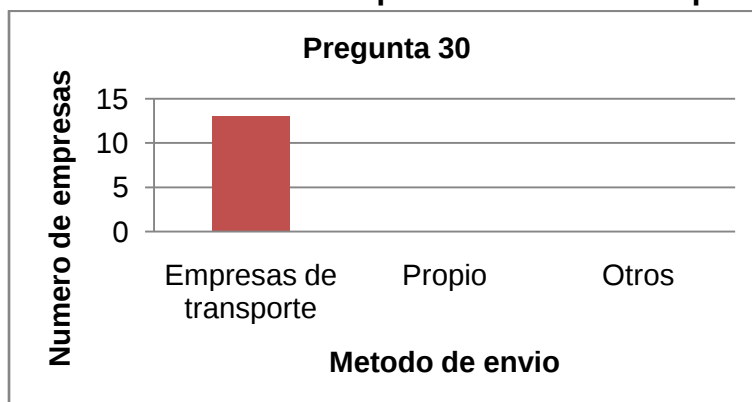
Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

En la tabla 2.24 se manifiesta que todas las empresas coincidieron en que no existe suficiente oferta de maquinaria en el país, de la misma forma no hay materiales ni insumos para la fabricación de calzado. Por esta razón es que muchas empresas como lo revela la pregunta 22 no tienen maquinaria de última tecnología. La adquisición de nueva maquinaria es un factor de debilidad ya que la misma es importada y por lo tanto no brinda programas de capacitaciones para los fabricantes de calzado.

Pregunta 30.- *¿Qué método de envío utiliza para la distribución de sus productos?*

Tabla 2.25: Métodos de envío para distribución de productos



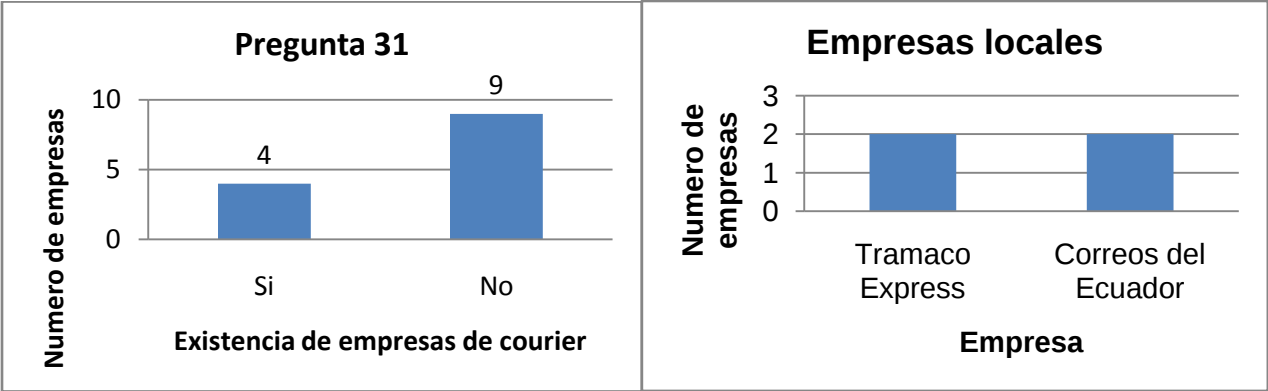
Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

La tabla 2.25 confirma que todas las empresas utilizan los servicios de empresas de transporte para el envío de mercadería cuando es necesario. Esto se debe a que no todas las empresas poseen vehículos propios destinados a esta actividad y debido a que los precios son bajos de las empresas transportadoras.

Pregunta 31.- *¿Existen empresas locales que faciliten la forma de envío de productos?*

Tabla 2.26: Empresas locales para el envío de productos



Fuente: Encuesta realizada por los autores

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Para esta pregunta el 70% de los encuestados afirmaron que no existen empresas locales dedicadas al traslado de mercadería, mientras que el 30% restante afirmo que si existen. Esto muchas veces se da por el desconocimiento por parte del cliente es decir los fabricantes de calzado o por la falta de publicidad por parte de las empresas de transporte de encomiendas.

Las dos empresas que se dedican a la transportación de encomiendas son Correos del Ecuador y la empresa Tramaco Express. Estas dos empresas son muy reconocidas a nivel nacional y brindan precios cómodos y un excelente servicio.

Capítulo III

3. Diagnostico de la empresa “Victoria Rosas”

3.1 Breve Reseña de la Empresa

El señor José Hidalgo lleva por herencia el arte de realizar productos de cuero, esto se debe a que su familia se dedicaba a esta actividad desde el año 1969. Dentro de este campo empieza a adquirir experiencia desde los 11 años de edad, en donde tan solo con una máquina de coser antigua de su madre, empezó la elaboración de bolsos llamados “Shigras”⁸⁶ hechos con retazos de cuero. “Mi familia era muy humilde, que digo humildes; nosotros éramos pobres no podíamos acceder a la educación porque eso representaba un gasto más y no teníamos dinero para eso”.⁸⁷

La travesía fue larga lleno de altos y bajos hasta poder llegar a donde se encuentra en la actualidad, ya que no basto intentar surgir en una sola ciudad sino en varias como Cuenca, Ibarra, Quito, y por último se estableció en el cantón Cotacachi, en donde cada una de estas ciudades le dejaba grandes experiencias y un sinnúmero de enseñanzas.

En el año 1998 empieza su primer negocio estableciéndose en el corredor de una vivienda con una máquina de coser usada, continuó con la elaboración de bolsos, pero esta vez confeccionaba además chaquetas con el nombre de su local que en aquel entonces se llamaba “Creaciones San Francisco”.

Con el tiempo conoció a la Sra. Victoria Rosas con quien contrajo matrimonio y a quién hace alusivo el nombre de su empresa. El Sr. José Hidalgo dice: “mi esposa ha sido quién le dio el impulso a esta empresa con la elaboración del diseño de la bota “muñeca”, la cual se vendía como pan caliente en aquel entonces”⁸⁸.

Dentro de poco tiempo se subcontrató la fabricación de las primeras botas, las cuales se realizaron en un taller ubicado en Atuntaqui; pero la fabricación fue de mala calidad y es ahí donde empieza la idea de ellos mismo fabricarlas de acuerdo al modelo que la

⁸⁶ bolso que cargan los indígenas para llevar sus cosas, tejido de hilo resistente y de varios colares. <http://www.palabrita.net/shigra>

⁸⁷ Entrevista a Sr. José Hidalgo- Dueño de Victoria Rosas- 24-08-2012

⁸⁸ Entrevista a Sr. José Hidalgo- Dueño de Victoria Rosas- 24-08-2012

Sra. Rosas tenía en mente logrando alcanzar el éxito esperado; “las botas se vendían muy bien casi 100 pares semanales”.⁸⁹

Gráfico 3.1: Bota Muñeca



Fuente: “Victoria Rosas”

Elaborado: Estefanía Viteri/Mateo Albuja

Este nuevo proyecto empezó bajo el nombre de “Export Leather”, en donde viajaban mucho para poder vender su producto consiguiendo un éxito que no duró mucho tiempo. El Sr. José Hidalgo afirma “a mis 21 años tenía buen capital pero hice malas inversiones”⁹⁰; no siendo esta la única vez que tuvo que pasar por duros momentos. Su dura trayectoria los ha llevado a la venta incluso de estuches de celulares hechos en cuero y a la búsqueda de nuevos clientes viajando de provincia en provincia con su mochila en la mano.

Su ingenio le llevó a filmar un spot publicitario en Azogues el cual le ayudó dándole publicidad y así poder vender en tan solo 9 días 4 mil artículos entre chaquetas y carteras.

Con el fin de poder llevar a cabo una empresa adelante sin dependencia de otras personas, la necesidad de estudiar nació pronto. Al encontrarse en esta necesidad el Sr. y la Sra. Hidalgo empezaron juntos sus carreras en el Instituto Tecnológico Superior ITCA en donde el diseño de modas fue de la mano con la carrera de administración de

⁸⁹ Entrevista a Sra. Victoria Rosas- Dueña de Victoria Rosas- 24-08-2012

⁹⁰ Entrevista a Sr. José Hidalgo- Dueño de Victoria Rosas- 24-08-2012

empresas. “Eso nos ayudó mucho no hay nada mejor que el estudio”⁹¹ señala José Hidalgo; sus profesores tomaban casos específicos del taller con el fin de realizar ejercicios prácticos así como la resolución de problemas y conflictos, asesorándolos en cada paso y decisión de su nuevo emprendimiento.

Finalmente en el año 2009 su proyecto empieza a tomar forma y adquiere el nombre de “Victoria Rosas”, este se mantiene hasta la actualidad y bajo el cual el taller desempeña sus actividades económicas.

3.2 Descripción de la Empresa

Victoria Rosas es un taller familiar con más de 14 años de experiencia dedicados al diseño, confección y comercialización al por mayor y menor de productos elaborados en cuero.

Victoria Rosas realiza sus actividades en el cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura ubicada en la región norte del país, su taller y su almacén se encuentran ubicados en el centro de la ciudad en pleno sector comercial.

En su fábrica nacen por medio de ideas creativas e innovadoras de sus dueños, productos elaborados de cuero vacuno de alta calidad como carteras, chompas y demás. El calzado se consolida como su producto más demandado; el cual es realizado de manera artesanal brindando así a sus clientes un producto exclusivo.

Dentro de Victoria Rosas el calzado de cuero ofrece dos líneas calzado: para damas y calzado para caballeros. Los modelos creados y diseñados en la empresa se caracterizan por ser diseños clásicos y personalizados procurando siempre estar a la vanguardia de la moda. El calzado de Victoria Rosas además de ser un producto hecho en Ecuador su principal componente (el cuero) es elaborado en el mismo país.

Sus productos están dirigidos tanto a un mercado nacional como internacional, enfocado principalmente a un nivel socioeconómico medio-alto.

91 Entrevista a Sr. José Hidalgo- Dueño de Victoria Rosas- 24-08-2012

Nombre Comercial: “Victoria Rosas Designs”

Razón Social: Lozano Morales Ximena Patricia María

Actividad Económica principal: Fabricación de calzado de cuero

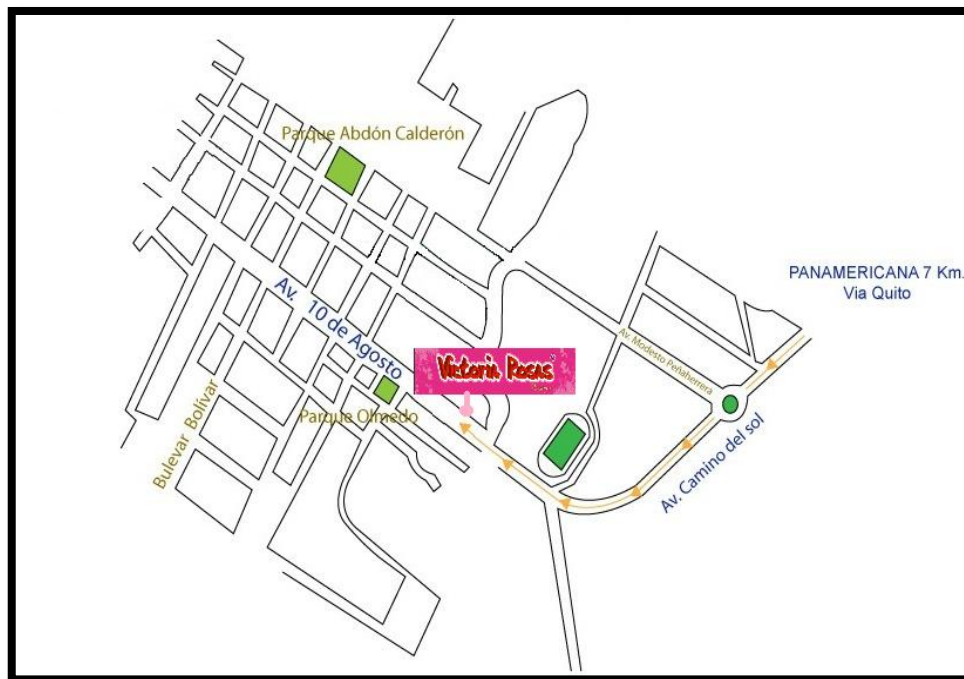
Número de RUC: 1001309069001

Número de trabajadores: 9

Teléfonos: (593) 062 914 380

Dirección: 10 de Agosto 6-82 y Río Pichaví - Cotacachi

Gráfico 3.2: Ubicación “Victoria Rosas”



Fuente: <http://www.hosterialabanda.com/mapadeubicacion.html>

Elaborado por: Estefanía Viteri/Mateo Albuja

3.3 Análisis FODA

3.3.1 Concepto

La herramienta FODA se define como un “práctico y útil mecanismo de las iniciales de los 4 conceptos que interviene en su aplicación (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); tiene como principal función la determinación de factores que puede favorecer u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la organización”.⁹²

⁹² El Plan de Negocios, Marketing Publishing Center Antonio Borello, pág.157 Ediciones Díaz de Santos, 1994, Madrid, España

Cuando esta herramienta es aplicada de forma correcta proporciona información que analiza a la empresa y al mercado sirviendo como una guía para la implementación de estrategias que permitan el mejoramiento del negocio analizado, así como para la resolución de problemas y el fortalecimiento de debilidades internas; las cuales serán implementadas para el beneficio de la organización.

Al momento de desarrollar el análisis FODA se involucran dos ambientes el interno y el externo dentro de los cuales se analizan distintos factores. El ambiente externo revela las oportunidades que el entorno ofrece, es decir factores de carácter positivo sobre los cuales la empresa podría obtener o sacar mayor provecho. Por otro lado las amenazas son factores que suelen ser de carácter negativo que afectan a la empresa directa o indirectamente representado así posibles problemas para la organización.

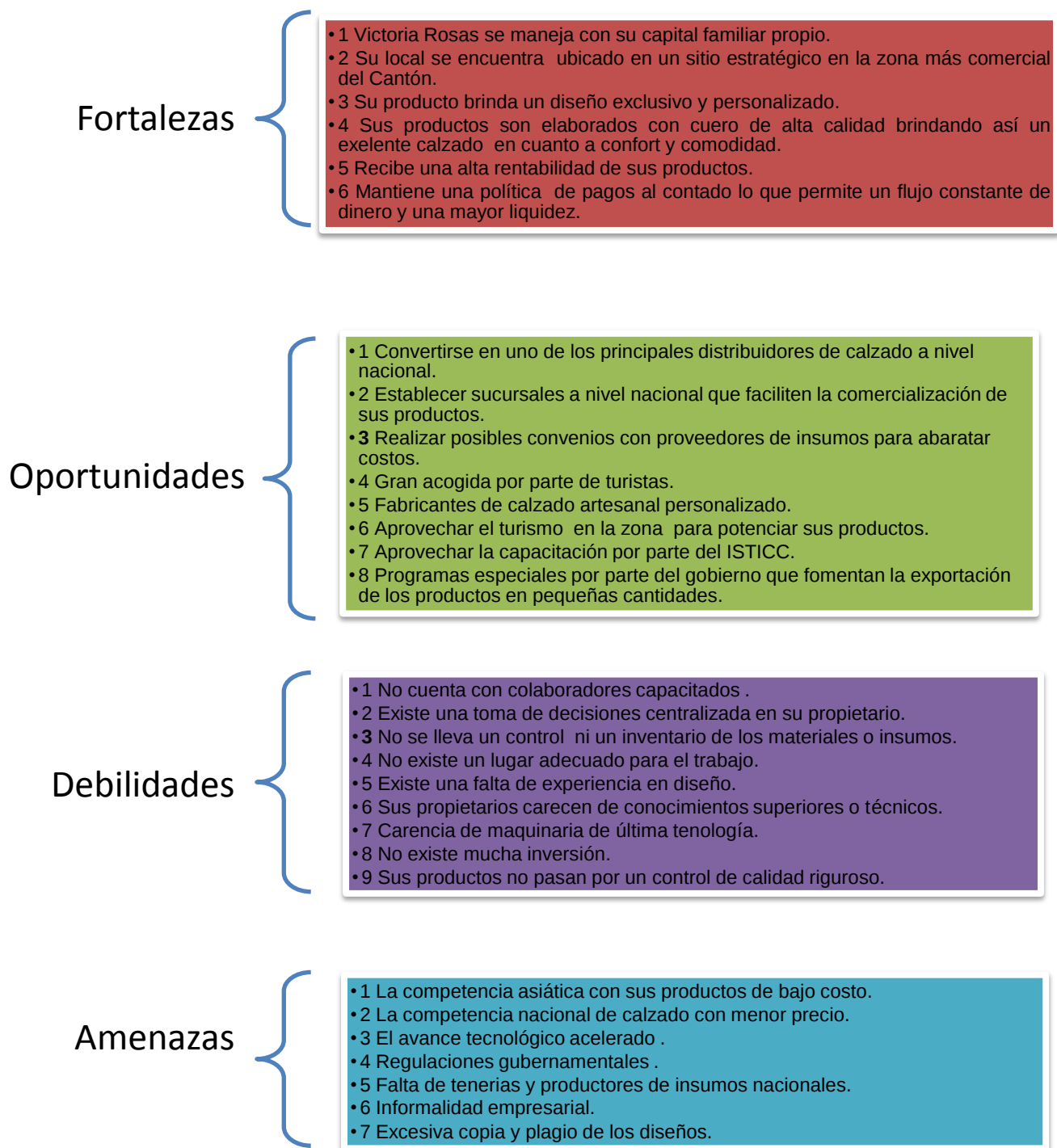
El Ambiente Interno brinda información más específica acerca del objeto de estudio, dentro de este se revelan las principales fortalezas que lo benefician así como las debilidades que posee y se las debería reforzar.

3.3.2 Análisis FODA de la empresa “Victoria Rosas”

El presente análisis FODA se basa en el uso de métodos de investigación como la observación, la encuesta y la entrevista.

- El método de la observación permite recolectar datos por medio de la percepción del objeto de estudio.
- La encuesta permite recolectar datos muy valiosos por medio de respuestas a preguntas de diferente tipo.
- La entrevista es un método oral que recoge información basada en un dialogo planificado.

Estos tres métodos de investigación han permitido obtener la siguiente información muy valiosa para el taller Victoria Rosas el cual ha sido clasificado de acuerdo a su categoría dentro del FODA.



3.4 Situación actual de la empresa

3.4.1 Análisis Administrativo

El estudio organizacional tiene como principal objetivo “el análisis en detalle de las exigencias administrativas de la organización, requisitos de los distintos cargos y la existencia de una visión administrativa adecuada para la organización”.⁹³ Este estudio se considera como una de las claves para conseguir el éxito de la empresa.

Victoria Rosas al ser un negocio familiar se encuentra bajo la administración del Sr. José Hidalgo y la Sra. Victoria Rosas. Dentro del taller artesanal las decisiones y las actividades se las realizan de manera autocrática ya que el administrador general (Sr. José Hidalgo) se encarga de realizarlas según su propio criterio y dependiendo de las necesidades del día a día y a las exigencias de los distintos clientes.

Las órdenes y las decisiones solamente se las emiten y se las toman por parte del área administrativa causando así problemas en la comunicación; disminuyendo su eficacia y creando conflictos a la hora de realizarse la producción.

Uno de los conflictos más comunes por ejemplo dentro de “Victoria Rosas” es que al no existir una planificación en la producción, sus colaboradores muchas veces se encuentran con la incertidumbre de que trabajo se debe terminar o realizar primero antes que otro. Dentro del área administrativa se procederá a analizar las distintas aéreas que permiten que se desarrollen las actividades dentro de la empresa.

3.4.1.1 Visión

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la producción y ventas de artículos en cuero natural”⁹⁴

La visión se constituye como uno de los principales pilares sobre el cual las empresas basarán y formularán sus principales estrategias lo que permitirá establecer y lograr metas que conlleven a la consecución de los objetivos tanto a corto como mediano y largo plazo.

93 Formulación y evaluación de un plan de negocios, UIDE, Ramiro Canelos, Quito, Ecuador , 2010 pág. 201

94 “Victoria Rosas Designs” 24-08-2012

Esta se define como “el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro”⁹⁵. Para la formulación de la visión se debe considerar factores muy importantes por ejemplo esta debe ser siempre realista y posible de alcanzar; esta también debe tener una connotación positiva para que sirva de aliento y motivación para los colaboradores de la empresa. La visión siempre debe ser nuestro norte y siempre tener concordancia con la misión.⁹⁶

La visión del taller “Victoria Rosas carece de un factor muy importante que es el tiempo en el cual se planea cumplir con esta visión, como puede ser a mediano o largo plazo.

3.4.1.2 Misión

“Fabricar artículos personalizados de diseños exclusivos con cuero natural de alta calidad”⁹⁷.

La misión se constituye como el propósito general de una empresa u organización y sirve como principal guía para que todas las decisiones que se tomen por parte de la gerencia, sean orientadas a cumplir con la razón de ser de la empresa.

Esta puede abarcar variables como el concepto propio de la empresa, su naturaleza, sus clientes e incluso sus principios y valores, así como también sus productos o las actividades a las que se dedica.

La misión se convierte en un pilar fundamental por lo que la empresa debe concentrar todos sus esfuerzos y su motivación para realizar sus actividades y acciones con el objetivo de convertir en realidad la visión de la empresa.

Para construir la misión de una empresa no se debe confundir con el propósito de la misma ni de los medios de los que se está valiendo la empresa para conseguir su cumplimiento.⁹⁸, sino se basa en identificar qué necesidad se está satisfaciendo.

95 Formulación y evaluación de un plan de negocios, UIDE, Ramiro Canelos, Quito, Ecuador , 2010 pág. 204,

96 <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/visin-y-mision> visto 18/09/2012

97 “Victoria Rosas Designs” 24-08-2012

98 <http://www.bolsayeconomia.es/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html> visto 25/09/ 2012

La misión que presenta el taller si plantea una idea general del propósito y concepto general de la empresa, ciertamente esta no presenta ningún tipo de enfoque a que clientes están dirigidos sus productos. Esta misión también carece del concepto fundamental de su empresa que es fabricar calzado de cuero de manera artesanal.

3.4.1.3 Objetivos

Los objetivos se definen “como los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias”.⁹⁹

Estos objetivos deben poseer características como: cuantitativos, alcanzables, medibles, deben seguir un orden. Estas características permitirán que los objetivos sean definidos claramente por lo que esto puede traer grandes beneficios para la organización.

Una empresa que cuente con objetivos claramente planteados podrá direccionarse de manera correcta hacia el cumplimiento de los mismos, para lograr alcanzar con éxito la misión y visión de la empresa. De esta manera también los objetivos permiten reducir la incertidumbre y los conflictos, asignar de manera más eficiente los recursos, permiten incentivar a los colaboradores y promover la sinergia.

La empresa Victoria Rosas no cuenta en la actualidad con objetivos establecidos y es por este motivo que Victoria Rosas no posee un punto fijo al cual orientarse ni al cual concentrar esfuerzos.

3.4.1.4 Políticas

La empresa Victoria Rosas posee las siguientes políticas

Políticas de contratación de personal

En la actualidad Victoria Rosas cuenta con 9 trabajadores de planta necesarios para la elaboración de los distintos productos. Durante temporadas altas las ventas se incrementan por lo que es necesario contratar más personal alcanzando un número total de 11 trabajadores.

99 Conceptos de administración estratégica, decimoprimer edición, Fred R. David, Editorial Pearson, México 2008 pág. 168

Para el proceso de contratación se sigue el siguiente procedimiento:

- Se coloca un anuncio en la prensa de la provincia de Imbabura llamado diario “Norte” especificando el personal requerido.
- Al contratar personal para atención en el local o para el área de corte se prefiere la contratación de mujeres, debido a que los dueños aducen que para este tipo de trabajo las mujeres son más meticulosas, mientras que para el área de armado y montaje se requiere personal masculino, debido a que este tipo de trabajo requiere del uso de fuerza y tiene un grado mayor de riesgo ya que se maneja maquinaria y herramientas.
- Al momento de realizar la selección de personal a pesar de no existir un formato de entrevistas formal los postulantes son sometidos a dos pruebas puntuales y decisivas:

Entrevista oral: Se realiza una entrevista donde se analizan factores como: el tono de voz, su postura y desenvolvimiento. Dentro de la entrevista se realizan preguntas de carácter personal ya que estas revelan información importante para los dueños de “Victoria Rosas”, siendo clave en la contratación del trabajador. Se realizan preguntas como: ¿Dónde vive?, ¿Cómo es su manera de vivir?, ¿Si tiene familia?, ¿Si tiene hijos?, entre otras. Según explica el Sr. Hidalgo “es necesario saber estas respuestas para poder conocer mejor a la persona, y lograr ver su sinceridad”.¹⁰⁰

Entrevista práctica: El postulante debe cruzar una jornada laborable en “Victoria Rosas”. Transcurrido el día y tras haber realizado ciertas tareas son los mismos trabajadores los encargados de emitir un criterio positivo o negativo del postulante. El Gerente General decidirá en base a estos criterios el descartar o contratar al postulante.

Dentro de “Victoria Rosas” el personal cuenta con experiencia en el trabajo artesanal en cuero, pero no es un requisito indispensable para ingresar a formar parte del equipo de trabajo. Además Algunos de sus empleados no han culminado sus estudios secundarios, y ninguno de ellos cursa o ha cursado por estudios superiores.

100 “Victoria Rosas Designs” 24-08-2012

Políticas de toma de pedidos

Al momento de recibir un pedido por parte de un cliente tanto el Sr. José Hidalgo y la Sra. Victoria Rosas siguen las siguientes pautas:

- Registrar el nombre de la persona.
- Registrar el modelo y las características requeridas por los clientes (talla, color, cantidad, fecha de entrega y lugar de entrega, etc.).
- Acordar los valores a cancelar y la forma de pago.
- Se procede a la elaboración del pedido.

Plazos, formas de pago y despachos

Los plazos, formas de pago y despachos en “Victoria Rosas” se los maneja de la siguiente manera:

- Para realizar un pedido el cliente debe cancelar siempre el valor total de la compra tanto en ventas al por mayor como al por menor.
- Para la ventas al por menor de ser el caso se puede llegar a un acuerdo de cancelar el 50% del valor total antes de proceder a la elaboración del producto.
- Para los productos que se exhiben y venden en el local comercial los pagos son al contado. También se aceptan pagos con tarjetas de crédito donde el cliente podrá elegir a cuantos meses diferir la compra.
- Los despachos se realizan de acuerdo al día en el que se acordó la entrega con el cliente.
- Se utiliza empresas de servicio de transporte como Tramaco Express y Correos del Ecuador para el envío de la mercadería a nivel nacional.
- Se lleva un registro de los pedidos enviados.
- Todas las ventas son registradas en un archivo en computador con el fin de llevar el control de las mismas.

Políticas de Jornada Laboral y Remuneraciones

En “Victoria Rosas” se maneja las siguientes políticas en cuanto a su jornada laboral y a las remuneraciones:

- El horario de entrada para todos los trabajadores es de lunes a viernes iniciado su jornada desde las 8:00 am hasta las 17:00 pm. Dentro de esta jornada los trabajadores tienen una hora de almuerzo desde las 13:00 pm a 14:00 pm.
- El pago de remuneraciones se las realiza cada fin de mes. Dentro de la empresa todos los trabajadores ganan el salario básico es decir 318 dólares.¹⁰¹
- Los trabajadores no obtienen participación de decimos ya que de acuerdo al código de artesanos, este valor no es obligación pagar.
- No existen políticas de incentivos a sus trabajadores.
- En el caso de no cumplirse la jornada en su totalidad las horas que no se trabajen tendrán que ser recuperadas.

Políticas de capacitación

Dentro de “Victoria Rosas” sus empleados no han recibido ningún tipo de capacitación. Los colaboradores de la empresa han adquirido sus habilidades, destrezas y conocimientos por medio de la experiencia laboral previa.

El Sr. José Hidalgo aplica dentro de su empresa la siguiente metodología para instruir a sus colaboradores:

- Si existe alguna duda con respecto a la realización de alguna tarea o actividad en específico, los trabajadores podrán acercarse a preguntar y aclarar todas sus dudas ya que el Sr. Hidalgo les brinda toda su confianza y siempre se mantiene abierto al diálogo.
- Si el Sr. Hidalgo considera que algún tema importante debe ser tratado, reúne a todos sus colaboradores y les brinda una charla explicativa. Estas charlas pueden abarcar temas como legislación y código laboral, beneficios de los trabajadores, etc.

3.4.1.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de una empresa se define como "un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes, y conductas compartidas por los

101 Ministerio de Relaciones Laborales – código de trabajo Art 302 , visto 10/01 2013

integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”.¹⁰² Esto quiere decir que la cultura organizacional abarca una serie de variables que de manera conjunta le dan sentido, por lo que estos factores de manera individual no pueden representar la cultura organizacional de una empresa.

Los componentes que dan sentido a la cultura organizacional pueden ser formas rutinarias de comunicarse entre los miembros de la empresa así como su lenguaje común, normas que regulan el comportamiento y la forma de llevarse mejor entre ellos.¹⁰³ Con respecto a la cultura organizacional dentro de Victoria Rosas principalmente se quiere difundir un ambiente basado en la confianza, el respeto y el liderazgo.

El Sr. José Hidalgo proporciona a sus colaboradores la motivación para que en algún momento ellos asuman cargos de alto rango. En ciertas circunstancias cuando la empresa se ve en la necesidad de contratar más personal debido a temporadas altas, se manifiesta que los colaboradores con mayor liderazgo asuman los cargos de jefes para poder controlar, supervisar y guiar a los nuevos miembros del taller.

El ambiente laboral dentro de “Victoria Rosas” se caracteriza por ser un ambiente lleno de cordialidad y amistad; ya que se observa que los miembros tienen sus propios saludos, su lenguaje en común, se mantiene la armonía y todos se sienten muy a gusto trabajando en el taller.

El señor Diego Villacís trabajador de la empresa manifiesta que “Todos nos llevamos muy bien, incluso dividimos y organizamos los tiempos para poner música de acuerdo a nuestros gustos”¹⁰⁴. De la misma manera Wilson Peñafiel añade: “hay veces que se debe hacer un modelo que ha dejado algún cliente y entre nosotros nos ayudamos para ver como armar el zapato aunque cada uno tengamos diferentes areas nos damos una mano”.¹⁰⁵

A pesar de no existir un reglamento interno legal establecido, todos los miembros se manejan bajo leyes de convivencia, políticas, normas y valores que han sido

102 Comportamiento Organizacional décima edición, Don Hellriegel, editorial Thompson, México, 2007, pág. 378

103 Comportamiento Organizacional décima edición, Don Hellriegel, editorial Thompson, México, 2007, pág. 378

104 Entrevista realizada a Diego Villacís trabajador de Victoria Rosas- 20- 11-2012

105 Entrevista realizada a Wilson Peñafiel trabajador de Victoria Rosas- 20- 11-2012

implantados por los dueños de la empresa. Ciertas normas o reglas que predominan en el lugar son:

- No fumar.
- Respetar a todos los miembros de la empresa.
- No ingerir bebidas alcohólicas.
- No utilizar lenguaje ofensivo bajo ninguna circunstancia.
- Ser organizados.
- Desconectar las máquinas y el material eléctrico.
- Usar mascarillas.
- Puntualidad a la hora de entrada y salida.

3.4.1.6 Estructura Organizacional y Organigrama Funcional

La estructura organizacional dentro de una empresa es un organigrama donde se manifiesta la estructura interna de la empresa, este organigrama indica la responsabilidad, las tareas y las divisiones dentro de la organización.

Para que una estructura organizacional funcione de una manera eficiente su diseño tiene que cumplir con ciertas finalidades:

- Debe facilitar y permitir el flujo de información y la toma de decisiones.
- Debe delimitar claramente la autoridad y las responsabilidades.
- Debe crear niveles de integración para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

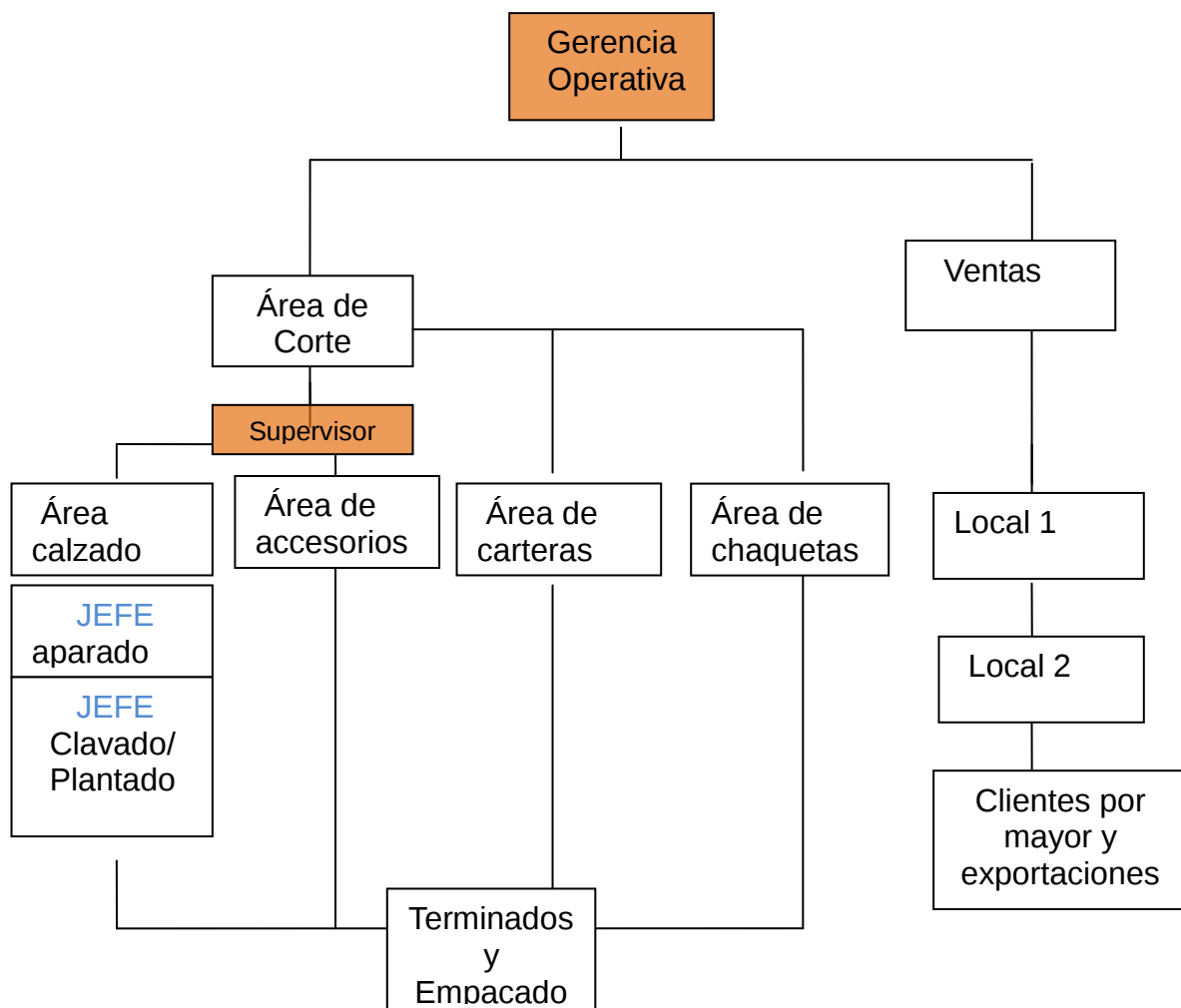
Al cumplir con estas variables el diseño organizacional dentro de una organización puede ser un éxito para la empresa para poder enfrentar de mejor manera a los factores ambientales, factores estratégicos y factores tecnológicos que directa o indirectamente la afectan.

Victoria Rosas presenta la estructura organizacional que se muestra en el gráfico 3.3, en esta se observa claramente como se encuentra la división de áreas, la responsabilidad y la división de autoridad. Muy por encima se encuentra la “Gerencia Operativa” la cual representa la cabeza de la empresa y quien tiene la mayor autoridad dentro de la misma.

A continuación se observa una división en dos departamentos: Ventas y en área de corte. El departamento de ventas tiene la autoridad y regula a sus subdivisiones que son los locales comerciales y las ventas al por mayor. Por el otro lado el área de corte regula a todas las áreas de confección de los distintos productos que Victoria Rosas ofrece a su clientela.

Dentro del área de calzado existen dos jefes: el de aparado y el de clavado. Por último se ubica el área de terminados y empacado donde el producto llega a su fase final para posteriormente ser comercializado.

Gráfico 3.3: Organigrama



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Después de un análisis de la estructura organizacional que posee Victoria Rosas se puede observar lo siguiente:

- Victoria Rosas si cuenta con una estructura organizacional definida, lastimosamente esta no se cumple en la práctica.
- Su estructura organizacional carece de una clara delimitación de autoridad.
- Carece de una delimitación de división de trabajo.
- Existen puestos de trabajo innecesarios.
- La ambigüedad de la estructura organizacional puede causar dudas en los miembros de la empresa.

Estos problemas que existen dentro de la estructura organizacional de Victoria Rosas no permiten que la toma de decisiones sea de forma eficaz debido a que esta se mantiene centralizada, además esta no permite un flujo eficiente en los procesos productivos. Su estructura al no ser clara ni precisa causa dudas en los colaboradores.

Organigrama Funcional

Un organigrama funcional incluye las principales funciones que tienen asignadas los colaboradores de la empresa, además presenta sus respectivas unidades y sus interrelaciones, este también presenta los distintos puestos de trabajo así como sus respectivas tareas o cargos que desempeñan en la empresa.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.¹⁰⁶

Victoria Rosas también presenta el siguiente organigrama funcional basado en su estructura organizacional:

¹⁰⁶ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html> visto el 5/10/2012

Cuadro 3.1: Organigrama Funcional

Gerencia Administrativa	Planificación, organización, control y dirección general de la empresa.
Gerencia Operativa	Planificación operativa.
Área de Producción	Organización, dirección y control de la producción.
Área de ventas	Organización, dirección y control de las ventas.
Área de Calzado	Corte, aparado, plantado y terminados.
Área de chaquetas	Armado.
Área de carteras	Armado.
Local Comercial	Atención al cliente y ventas al consumidor final.

Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Después de un análisis del organigrama funcional que propone Victoria Rosas se puede determinar que este no se cumple en la práctica ya que solo es teórico.

Cada miembro de la organización desempeña las siguientes actividades:

Gerente – Propietario: Sr. José Hidalgo

- Compra de materia prima e insumos a sus proveedores.
- Paga deudas a proveedores.
- Cobra deudas de ventas al por mayor.
- Busca nuevos mercados a nivel nacional.
- Toma todas las decisiones a nivel operacional y administrativo.
- Elabora presupuestos.
- Se encarga del proceso de contratación de personal.
- Controla contratos y mantiene relaciones comerciales.

Asistente Gerencia: Sra. Victoria Rosas:

- Recapta pedidos por parte de los clientes mayoristas y minoristas.
- Crea promociones de la empresa para las distintas ocasiones del año como navidad, día de la madre, día del padre, carnaval, temporada escolar, etc.
- Maneja la publicidad.
- Realiza pago a los colaboradores de la empresa.
- Atiende y vende al público del local comercial principal.
- Recapta materia prima e insumos.
- Elabora y crea de diseños del calzado.
- Realiza el corte de piezas de cuero para la fabricación del calzado.

Ximena Lozano Morales

- Deposita diariamente el dinero del local comercial.
- Realiza la limpieza de local comercial.
- Mantiene el orden del taller de producción.
- Atiende al público.
- Prepara pedidos.
- Realiza el embalaje de pedidos.
- Realiza el armado y corte de piezas para el calzado.

Auxiliar de ventas:

- Desarrolla actividades de apoyo que el Jefe de Ventas y Bodega le encomiende.

3.4.1.7 Aspectos Legales**Carné profesional artesanal**

El Sr. José Hidalgo gerente propietario de “Victoria Rosas” cuenta con el título de artesano calificado el cual le fue otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

La Junta Nacional del Artesano es una Institución que tiene como objetivo capacitar y tecnificar al artesano nacional a través de programas diseñados mediante un modelo innovador, productivo y de inclusión social.¹⁰⁷

¹⁰⁷ <http://jnda.gob.ec/index.php/historia/mision-y-vision> ,visto 30-10-2012

Para poder obtener la calificación de taller artesanal calificado es necesario que el artesano cumpla con los siguientes requisitos:

- Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (adquirir formulario).
- Copia del título Artesanal.
- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Copia certificado de votación hasta 65 años.
- Foto a color tamaño carnet actualizada.
- Tipo de sangre.¹⁰⁸

Dentro del curso que es obligatorio seguirlo y aprobarlo, se imparten materias de cultura general, de legislación, de especialización-tecnológicas, complementarias y de valores. Estas materias formarán al artesano para poder dirigir, administrar y controlar un taller artesanal; de esta manera también podrá enseñar a sus aprendices desde valores y ética hasta mejores técnicas para la elaboración de los productos.

El carné profesional artesanal contiene información del solicitante, la actividad artesanal que emprende, así como el número de su registro en la junta. El documento tiene validez dentro de las distintas instituciones públicas del país, le servirá para la exoneración de las obligaciones sociales de impuestos y para la obtención de créditos¹⁰⁹. Este carné tiene vigencia por tres años el cual tendrá que ser renovado pasado esta fecha. La obtención del mismo es imperativa para que los artesanos accedan a todos los beneficios de ley.

El SRI registra como Artesano Calificado a las personas naturales que se encuentren inscritos en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, y de esta manera los certifica a realizar actividades laborales utilizando sus habilidades manuales, sea en la fabricación de bienes o en la prestación de servicios.

Al estar titulado o pertenecer a la JNDA al artesano se le exonera de:

- Impuestos a la importación de materias primas que no se produzcan en el país.
- De los impuestos que gravan la exportación de artículos y productos artesanales.

¹⁰⁸ <http://jnda.gob.ec/index.php/2011-11-08-20-46-09/calificacion> visto 30-12-2012

¹⁰⁹ Reglamento general de la ley de defensa del artesano, pág. 39 agosto 2010 1era edición

- Del pago de impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidos para la obtención de la Patente Municipal y del permiso del funcionamiento.

En el código de Régimen tributario en el Art. 56 Numeral 19, señala que “Se encuentran grabados con tarifa cero los servicios prestados por los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del artesano.”¹¹⁰ Así como también tendrán tarifa cero de IVA los servicios que presten talleres, operarios y bienes producidos y comercializados por ellos.

Como Artesano Calificado por la Junta y en calidad de contribuyente, debe seguir los siguientes pasos para cumplir con sus deberes formales:

- Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes RUC, y comunicar al SRI cualquier cambio.
- Emitir y entregar Comprobantes de Venta Autorizados.
- Llevar un registro de ingresos y gastos.
- Presentar las declaraciones de impuesto que le correspondan y pagarlas.
- Presentarse en el SRI cuando se requiera su presencia.

RUC

Es el Registro Único de Contribuyentes (RUC), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria.

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

El número de registro está compuesto por trece números y su composición varía según el Tipo de Contribuyente. El RUC registra información relativa al contribuyente como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las

110 Régimen Tributario 2012

obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras.¹¹¹ Se debe entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus ventas. Por las ventas iguales o inferiores a \$ 4,00 en que el cliente no requiera de un comprobante de venta, podrá emitir al final del día un solo comprobante que resuma estas transacciones.

“Victoria Rosas” emite notas de venta como se observa en el gráfico 3.4 para respaldar la transferencia de su producto con impuestos, como dicha transferencia es producida por un artesano calificado se gravará 0% en la transacción.

Gráfico 3.4: Nota de venta “Victoria Rosas”

Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Victoria Rosas

Registro de ingresos y gastos

Los Artesanos calificados por la JNDA no se encuentran obligados a llevar contabilidad por lo que para realizar sus declaraciones no requiere de un contador pero si se debe mantener un registro de gastos e ingresos mensuales.

Como se indica en el cuadro 3.2 estos registros se los puede llevar en un cuaderno o a computadora. Los artesanos están en la obligación de guardar los comprobantes de venta emitidos hasta por 7 años.

¹¹¹ <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92> ,visto el 7-11-2012

Cuadro 3.2: Registro de ingresos y gastos mensuales

Fecha de la Transacción	Detalle	No. Comprobante de Venta	Valor	IVA	Observaciones

Fuente: Guía artesanos 2011

Elaborado por: SRI

Declaraciones y pago de impuestos

Las declaraciones que deben presentar los Artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano relacionadas con su actividad económica, son las siguientes:

- *IVA*: obligatoria en todos los casos.
- *Impuesto a la Renta*: obligatoria solo si supera la base exenta de ingresos, establecida en la tabla del Impuesto a la Renta vigente.

Los bienes vendidos o servicios prestados por los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano están gravados con tarifa 0% de IVA, siempre y cuando se cumpla con las siguientes condiciones (Art.171 de la Ley de Régimen Tributario Interno el cual sostiene que debe:

- 1.** Mantener actualizada su calificación por la Junta de Defensa del Artesano.
- 2.** Mantener actualizada su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.
- 3.** No exceder del monto de activos totales permitido por la Ley de Defensa del Artesano.
- 4.** Prestar exclusivamente los servicios a los que se refiere su calificación por parte de la Junta de Defensa del Artesano.
- 5.** Vender exclusivamente bienes de su propia elaboración y a los que se refiere su calificación por parte de la Junta de Defensa del Artesano.
- 6.** Emitir los comprobantes de venta debidamente autorizados y que cumplan los requisitos previstos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.
- 7.** Exigir a sus proveedores las correspondientes facturas y archivarlas en la forma y condiciones que determine el Servicio de Rentas Internas.
- 8.** Llevar su registro de ingresos y gastos de acuerdo con lo dispuesto por la Ley de Régimen Tributario Interno.
- 9.** Presentar semestralmente su declaración del Impuesto al Valor Agregado y, anualmente, su declaración de Impuesto a la Renta.”¹¹²

¹¹² Guía especializada Tributaria

Marcas

Una marca se puede definir como “un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o rama. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, textura, o una combinación de estos”.¹¹³

Cualquier persona puede registrar su propia marca para poder de esta manera identificar y distinguir sus productos de los ya existentes en el mercado.

El registro de una marca puede brindar los siguientes beneficios:

- Derecho al uso exclusivo de la marca.
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Desalienta el uso de su marca por los piratas.
- Protege su prioridad del registro de estas marcas en otras naciones.
- Permite restringir la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.
- Derecho de otorgar Licencias a terceros y de cobrar regalías.
- Derecho de franquiciar su producto o servicio.
- Ceder los derechos sobre su marca a terceros.¹¹⁴

Para poder realizar el registro de una marca dentro del Ecuador es importante buscar que no existan marcas o signos parecidos registrados que puedan dificultar o impedir el registro de la marca.

Después de comprobar que no exista ningún impedimento se presenta la solicitud, si este cumple con los requisitos se publica en la Gaceta de Propiedad Intelectual que es un medio de difusión del IEPI por medio del cual se da a conocer las solicitudes presentadas. Posteriormente se realiza el examen de registro que tendrá como fin el emitir la resolución final de aprobación o rechazo de la marca. El trámite por registro de marca, nombre comercial, lema comercial tiene un costo de 116\$.

Victoria Rosas posee una marca personal la cual lleva su nombre comercial “Victoria Rosas”, este es la identificación personal que tiene tanto su local comercial, así como

¹¹³ <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-32.html> visto 8/11/2012

¹¹⁴ <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-32.html> visto 8/11/2012

cada uno de sus distintos productos. La marca Victoria Rosas se puede apreciar en el siguiente grafico:

Gráfico 3.5: Marca “Victoria Rosas”



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Victoria Rosas

Esta marca creada y diseñada por su propietaria la Sra. Victoria Rosas es uno de los principales distintivos de sus productos frente al resto de productos que existe en el mercado. En la actualidad “Victoria Rosas” se encuentra realizando el respectivo proceso de registro de su marca. Con esto la empresa garantizará que los productos que se fabriquen dentro de la empresa lleven calidad y diseño exclusivo. El proceso de registro de una marca toma su respectivo tiempo, pero Victoria Rosas ya incluye el símbolo de marca registrada dentro de su logotipo.

Uno de los principales problemas que afronta Victoria Rosas con respecto a su marca es que debido a que no tiene al momento un sólido posicionamiento dentro del mercado, ciertos clientes al por mayor le solicitan sus productos a Victoria Rosas con la condición de que esta no contenga la etiqueta con la marca “Victoria Rosas”.

Seguridad Social

La Constitución de la República del Ecuador y el Código de Trabajo garantizan que los trabajadores gocen de los derechos a la seguridad social. Dentro del Estado Ecuatoriano la entidad encargada de velar por la seguridad social es el IESS.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el cual es una entidad que se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social.¹¹⁵

115 <http://www.iesse.gob.ec/site.php?content=292-quienes-somos> visto 9/11/2012

Las personas que pueden acceder a este seguro general obligatorio son quienes en calidad de afiliados ejercen su profesión o prestan un servicio físico o intelectual con o sin relación laboral, como por ejemplo:

- a.** El trabajador en relación de dependencia.
- b.** El trabajador autónomo.
- c.** El profesional en libre ejercicio.
- d.** El administrador o patrono de un negocio.
- e.** El dueño de una empresa unipersonal.
- f.** El menor trabajador independiente.
- g.** Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales¹¹⁶.

El IESS con la misión de proteger a la población ecuatoriana obliga a los empleadores la afiliación de sus trabajadores al seguro social, por lo que para esto el empleador debe cancelar el 11.15% de los ingresos mensuales percibidos por el empleado; mientras que el trabajador debe cancelar el 9.35% de su ingreso mensual. Con el pago de estos valores el empleado puede gozar y disfrutar de todos los beneficios que el IESS ofrece.

Dentro de Victoria Rosas casi todos sus empleados están afiliados al seguro social a excepción de dos trabajadores. Esto representa un problema potencial para la empresa ya que todos sus colaboradores deben estar afiliados al seguro social desde el primer día de trabajo enviando al IESS por medio de internet el aviso de contratación laboral. La no afiliación de sus trabajadores puede ser sancionada por el Ministerio de Relaciones Laborales con una multa desde 3 salarios básicos unificados hasta 20 salarios básicos unificados.

Otro problema que afronta Victoria Rosas es que el pago de aportes del seguro general obligatorio se los realiza con mora, es decir los pagos son extemporáneos. Cuando no se realizan los pagos a tiempo el empleador entra en mora patronal lo que puede ser sujeto de responsabilidad patronal que es la sanción impuesta al empleador cuando el IESS no pueda brindar sus prestaciones o servicios a los afiliados por causa de este incumplimiento.

¹¹⁶ <http://www.iesgob.ec/site.php?content=1336-empleadores> visto 9/11/2012

3.4.1.8. Inversión y Financiamiento

En cuanto a inversión se refiere dentro de la empresa, sus propietarios manejan ciertas políticas a la hora de invertir en su negocio. Todo valor considerado como ganancia se vuelve a reinvertir en la empresa. Al momento de reinvertir estas ganancias se descuentan valores de servicio básicos y manutención del hogar. Para el efecto del mismo no se basa en ningún porcentaje específico sino solamente se lo realiza bajo la necesidad y el deseo de los propietarios. Una vez descontados estos valores la cantidad resultante es utilizada para la compra de materia prima e insumos o para cualquier inversión que el negocio necesite.

La carencia de una estructura clara de costos y utilidades hace que “Victoria Rosas” afronte distintos problemas, ya que estos factores afectan la toma de decisiones que permitan promover el incremento de utilidades. Esto también repercute de manera directa en los costos los cuales son fundamentales para poder cobrar por los productos que Victoria Rosas fabrica. Es por estas razones que los precios de los productos que ofrece Victoria Rosas no permiten conocer si tienen un margen de utilidad rentable, esto desemboca en que no exista un porcentaje que pueda ser utilizado como reinversión.

Con respecto al financiamiento dentro de la empresa los propietarios de Victoria Rosas no poseen ningún tipo de financiamiento al momento de adquirir los insumos necesarios para la elaboración de sus productos ya que todas sus compras son realizadas en efectivo. El único financiamiento que se obtiene es por parte de los proveedores de cuero del cantón Cotacachi al ofrecerle plazos de pago.

3.5 Análisis Producción

El proceso productivo dentro de “Victoria Rosas” principalmente comprende todos los procesos que de manera conjunta dan lugar a la fabricación del calzado artesanal. La elaboración del mismo en “Victoria Rosas” se realiza básicamente en cuatro fases principales: Diseño, Corte, Armado y Terminado.

Hoy en día las empresas para elaborar sus productos tienen como requisito primordial realizar una planificación de la producción. Esta planificación de la producción consiste en determinar qué es lo que se va producir, que cantidad se va a producir, que materia prima se va a necesitar y cuanta de la misma será necesaria.

Al realizar una planificación de la producción se procede a realizar la programación de la misma con lo que se puede obtener excelentes resultados al prever las pérdidas de tiempo y las sobrecargas de trabajo, hacer uso eficiente de la mano de obra como de los recursos y lograr la entrega de pedidos de manera eficaz.

Para la fabricación de calzado en “Victoria Rosas” no existe una planificación de trabajo previa ya que para poder realizar la fabricación de calzado debe existir un pedido previo. Estos pedidos tienen la generalidad de ser pedidos personalizados, es decir el cliente solicita a “Victoria Rosas” que fabrique un determinado modelo con ciertas características que van acorde al gusto y la preferencia del cliente. Por esta razón es que la empresa no fabrica ninguna línea de calzado en serie, sino tratan de realizar creaciones únicas y exclusivas para sus clientes.

Por otro lado también se realizan diseños que nacen de la creatividad de la Sra. Victoria Rosas para la venta dentro de su local comercial. Estos modelos tampoco son elaborados en serie ni se mantiene un stock de los mismos, los pares que son elaborados por lo general son realizados en una sola talla y un solo color.

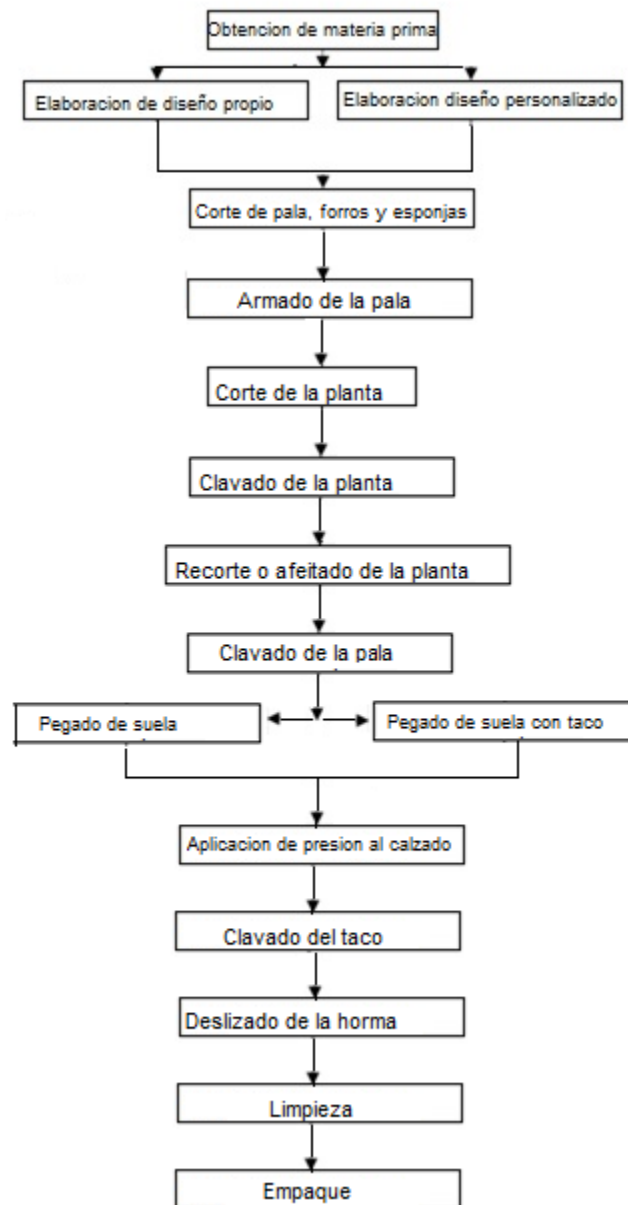
Para la elaboración de un par de zapatos a “Victoria Rosas” puede tomarle desde uno hasta dos días dependiendo del modelo y de los materiales que se emplean, pero el promedio de producción diaria que tiene el taller es de 6 a 7 pares de zapatos. El taller tiene una capacidad instalada para poder fabricar alrededor de 30 pares diarios, pero para poder alcanzar esta producción es necesaria la contratación de mano de obra adicional. El no lograr producir esta cantidad de zapatos diaria representa una ineficiencia y un desperdicio para “Victoria Rosas”, debido a que solamente se encuentra utilizando aproximadamente el 25% de su capacidad total de producción.

Para poder obtener un análisis más detallado en cada uno de los procesos de fabricación del calzado se procedió a realizar el análisis de todo el flujo de proceso productivo.

3.5.1 Flujo de Procesos de Fabricación del Calzado

A continuación se presenta el gráfico 3.6 donde se indica el proceso productivo de “Victoria Rosas”, el mismo que abarca los diferentes pasos o procesos a los que se somete el calzado para su fabricación:

Grafico 3.6: Flujo de proceso productivo “Victoria Rosas”



Fuente: “Victoria Rosas”

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

3.5.1.1Diseño

El diseño de cada uno de los modelos de calzado es la fase inicial de la fabricación de calzado dentro de “Victoria Rosas”. Dentro de esta etapa los diseños nacen de dos posibles fuentes. La primera fuente son los clientes que en base a sus requerimientos y

necesidades solicitan elaboración de calzado exclusivo y personalizado. Por otro lado la segunda fuente son los originales diseños que nacen de la imaginación de su propietaria Victoria Rosas.

Para la creación de estos Victoria Rosas se inspira en modelos que se obtienen a través de la búsqueda por internet o por medio de la suscripción a páginas de moda. Estos modelos sirven como guías o bases para posteriormente ser modificados y arreglados al gusto de su propietaria.

Una vez identificado el modelo que se va a elaborar independientemente de su origen, su propietaria Victoria Rosas es la única encargada de realizar los bocetos. Estos posteriormente servirán para la fabricación de moldes que serán usados para la el corte de cada una de las partes del calzado. La diseñadora al igual que en otras empresas empieza con el proceso de patronaje que una vez realizado se procede a desprender la cinta adhesiva y plasmarlo en una cartulina. La cartulina será cortada para poder conformar cada uno de los moldes para cada parte del calzado, en el caso de ser necesario se fabricarán moldes hechos en lata o aluminio para prolongar su resistencia. Una vez obtenidos los moldes se puede seguir con la segunda fase de la fabricación del calzado que corresponde al corte del cuero para cada parte.

Dentro de esta primera fase de diseño es muy importante recalcar que los diseños que tiene Victoria Rosas son producto de la creatividad de su diseñadora por lo que los mismos son originales y no se logran encontrar en otra parte. A pesar de esto muchas veces pueden no ser del agrado del cliente, la empresa para no verse afectada en este aspecto siempre debe mantenerse bien informada acerca de cuáles son las nuevas tendencias de la moda tanto a nivel mundial como a nivel nacional.

Otro de los factores que afectan a la empresa al momento de realizar los diseños para el calzado es que al ser modelos producto de la imaginación y creatividad de un ser humano puede tomar mucho tiempo el diseño de un solo modelo, es decir la creación puede tomar desde un día hasta varias semanas.

Es muy recomendable que para evitar este tipo de situaciones la empresa se enfoque a realizar modelos que vayan con la moda actual siempre y cuando la diseñadora le dé un valor agregado al diseño, es decir que se le dé una diferenciación al producto.

Gráfico 3.7 Diseño



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

3.5.1.2. Corte

La segunda fase en la fabricación de calzado corresponde al corte donde Victoria Rosas lo realiza de manera artesanal. En el gráfico 3.8 se puede observar que para el corte utiliza los moldes previamente elaborados que se colocan sobre la plancha de cuero. Es preciso utilizar una cuchilla muy afilada para lograr un corte perfecto. Se procede a ejercer una presión moderada sobre el cuero para lograr cortar con mucha precisión alrededor del molde para obtener cada pieza. Es de esta manera como cada una de las distintas piezas que conforman el calzado se van elaborando.

Para realizar adornos o detalles que irán en el calzado, “Victoria Rosas” hace uso de una máquina troqueladora. Esta máquina troqueladora utiliza troqueles o moldes de acero que al momento de ponerlos sobre una lámina de cuero e insertarlos dentro de la troqueladora esta ejerce una presión de aproximadamente entre 15 a 20 toneladas logrando un corte con la forma y medida exacta al molde.

Una vez que todas las piezas han sido cortadas estas se cuentan para verificar que las piezas estén completas.

Posteriormente a la verificación la diseñadora procede a adjuntar a las piezas:

- 1) Si es un nuevo modelo se adjunta una foto del modelo
- 2) Si el modelo es antiguo se adjunta un zapato fabricado.
- 3) Si el modelo es obra de la diseñadora se adjunta el boceto del zapato.

Independientemente de si el modelo es nuevo o antiguo siempre se adjunta al pedido una nota en la que se especifica la cantidad de pares, la talla de los pares y el nombre del cliente.

Esta segunda fase representa ciertos riesgos y problemas para la empresa. Al momento de realizar los cortes en la lámina de cuero no existe una planificación previa para ocupar de manera más eficiente la materia prima. Al organizar y planificar de mejor manera que piezas se van a cortar y de qué manera hacerlo se evitará el desperdicio lo que podría generar una reducción en los costos de fabricación.

Uno de los riesgos que representa el corte de material para el personal es que al utilizar cuchillas muy afiladas para poder cortar el duro material, la persona que está realizando el corte no cuenta con el equipo de seguridad necesario para evitar cualquier accidente; por lo que los trabajadores pueden correr con el riesgo de sufrir algún tipo de cortadura grave. Para evitar este tipo de accidentes lo más recomendable es usar guantes de seguridad para cortes ya que estos disminuyen el riesgo de sufrir algún tipo de lesión al momento de cortar el material.

Gráfico 3.8: Corte



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

La Sra. Victoria Rosas es la encargada de realizar tanto los diseños del calzado como de realizar los cortes de las piezas. El mantener estas dos fases realizadas únicamente por una sola persona causa varios problemas. Uno de los principales problemas es el uso ineficiente del recurso tiempo, esto causa muchos retrasos en la producción, generando un cuello de botella en el flujo del proceso productivo.

Estas dos fases deben ser completamente separadas y realizadas por otras personas aptas para el cargo.

Otro de los problemas que se observan en el área del corte es que al momento de cortar las piezas para armar el calzado existe un desperdicio casi imperceptible como se puede observar en el gráfico 3.8. Al momento de unir la horma con la pala y al momento de armar tanto puntas como talones, el cuero se desperdicia en un promedio de 3 a 4 cm por cada zapato ya que este exceso de cuero queda por dentro de la suela del zapato. Este desperdicio al momento de realizar producciones de alto volumen o a largo plazo puede representar una pérdida considerable de material para la empresa.

Gráfico 3.9: Desperdicio de cuero



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

3.5.1.3 Armado

El armado del calzado viene a representar la tercera y más larga etapa dentro de la fase productiva de “Victoria Rosas”. Una vez enviadas todas las partes del calzado desde el área de diseño hasta el área de armado, se procede a realizar el corte de los forros y esponjas que irán dentro del zapato. Una vez que estos materiales están cortados se procede a armar el zapato.

Para el armado del zapato es necesario que la persona encargada tenga conocimiento y experiencia tanto en el manejo de máquinas de coser como en el desbastado de materiales.

Los colaboradores empiezan por descifrar como debe armarse el calzado ya que solamente se guían por medio de una foto, un boceto o por un modelo. Una vez que se logra determinar cómo se debe armar, el encargado procede a realizar el desbastado de los materiales para poder conseguir que las partes queden unidas y no se separen. Este desbastado del material también permite coser las piezas unas con otras con mayor facilidad.

Como se puede observar el gráfico 3.10 se procede a unir las piezas unas con otras por medio de maquinas de coser o con pegamento en las partes que lo requieran. Para evitar errores al momento del pegado o cosido, las distintas partes del calzado llevan marcas realizadas con una pintura especial, esto permite que la persona encargada de realizar el armado sepa hasta donde tiene que realizarse el pegado o hasta donde se deben coser las partes. El proceso de armado puede tardarse desde una hora hasta aproximadamente 4 horas dependiendo del modelo. Esta fase finaliza cuando la pala queda totalmente lista para ser clavada en la horma.

Gráfico 3.10: Armado



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Esta fase presenta varios problemas que tampoco permiten que el flujo del proceso productivo fluya de la mejor manera. Dentro del taller no existe una delimitación clara de las actividades que son desarrolladas dentro de cada una de las fases productivas.

Para citar un claro ejemplo el área de corte y el área de armado se encuentran mezcladas ya que el corte de forros y otros materiales son realizados en una fase que solo debe dedicar sus actividades al armado del calzado. Cada una de las fases deben delimitar sus actividades respectivamente, es decir, todas las actividades que se

refieran a corte de materiales deben realizarse en el área de corte y que estas no se realicen en ninguna otra área.

Continuando con el proceso productivo se puede notar que tampoco existe una delimitación entre el área de armado y terminados. El armado del calzado queda armado en un 50% solamente dentro de la fase de armado. Lo más recomendable es permitir que el armado de calzado se realice en su totalidad dentro de la fase de armado respectivamente.

Para comenzar a realizar el armado del calzado solamente existe una pequeña nota explicativa, la cual no posee la claridad necesaria para que sus colaboradores entiendan lo que se necesita hacer. La carencia de una orden de producción en la cual se detallen con claridad la cantidad de pares, los colores, la talla o el cliente al que se le deben entregar los productos; puede incurrir en errores o equivocaciones en la producción.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es que no existe una buena comunicación entre el departamento de diseño y de armado, esta falta de comunicación es uno de los principales generadores de retrasos y cuellos de botella. Esta falta de comunicación se da al momento de enviar los diseños a la fase de armado, ya que cuando se envían los diseños no existe una clara explicación del proceso a seguir para armar el calzado, ni tampoco una explicación que permita armarlo de una manera más rápida. Esta complicación para la persona encargada del armado hace que le tome un tiempo excesivo el descifrar como se arma el calzado.

En repetidas ocasiones la persona encargada del armado ha tenido que volver a desarmar, descoser y despegar las partes previamente unidas del calzado debido a que este se encuentra mal armado, provocando así un grave problema en la producción. Este inconveniente ha generado en la producción de “Victoria Rosas” la pérdida de uno hasta dos días de trabajo lo que provoca un retraso en la entrega del producto final al cliente.

Al ser el principal cuello de botella dentro de la producción se recomienda enviar una guía para el armado de cada uno de los pares, esta guía puede ser realizada de manera escrita o incluso se puede dar una explicación de manera oral entre la diseñadora y la persona encargada del armado, con esto se pretende lograr evitar pérdidas de tiempo totalmente innecesarias.

3.5.1.4 Terminado

El proceso de terminado es la última fase dentro de la producción de “ Victoria Rosas”, este proceso tiene lugar cuando el calzado una vez armado es transferido para ser clavado en su respectiva horma. En esta fase el primer paso consiste en cortar la planta que ira clavada a la horma para dar lugar a la base del zapato, por lo que se toma la horma como molde para dibujarla en el pliego de la planta y se procede a cortar.

Una vez cortada la planta se la clava a la horma con clavos de acero para que esta quede bien asegurada. A continuación se coloca ISARCOL en los bordes de la planta y se deja secar para ser reactivada al momento de unirse con la pala.

Posteriormente se procede a unir la pala del calzado con la horma y la planta, durante este proceso se procede a reactivar el pegante en la planta para que este pueda unirse con la pala, la cual una vez colocada sobre la horma, con un alicate se jala los bordes del cuero por la base del calzado y se lo clava a la planta para que queden unidas las tres partes.

Cuando las partes están secas y unidas se lo pasa al proceso de cardado donde se liman los bordes de la planta del calzado para que al momento de colocarse una nueva capa de ISARCOL esta pueda penetrar en los poros del cuero y pueda unirse con la suela del calzado.

Mientras se espera que el pegamento se seque pueden realizarse dos procesos con la suela del calzado el uno más simple y rápido, mientras que el otro es más difícil y exige más tiempo en su elaboración. El proceso simplificado consiste en que la suela se la puede adquirir lista de los proveedores y dependiendo a la necesidad del cliente y al diseño o modelo del calzado se puede adquirir la que más se ajuste al zapato. Esta al ya encontrarse lista para usarse se la cubre con una capa de pegamento y se espera a que este se seque por completo.

Las dos partes que completarán el armado del calzado se colocan en una hornilla donde a fuego lento el pegamento se reactiva, se retiran los clavos que están uniendo la planta, la pala y la horma; de esta manera quedan listas las dos partes del calzado donde por medio de presión y fuerza se las juntan logrando armar el calzado en su

totalidad. Este proceso garantiza que el calzado quede bien asegurado y las partes no se despeguen con el paso del tiempo.

Por otro lado el proceso más complejo consiste en cortar capa por capa la suela del calzado. Primero se corta la primera capa la cual siguiendo el mismo procedimiento del proceso simplificado se la cubre de pegamento y se la une con la horma. Una vez pegadas las dos partes se cortan los excesos de material con una cuchilla muy afilada para darle forma a la suela. Luego una a una se va cortando y pegando las capas que dan forma al taco de la suela.

Cuando el zapato queda completamente armado se procede a retirar la horma y se continúa con la preparación para la entrega al cliente. Al finalizar el proceso como se observa el gráfico 3.11, el calzado pasa por un control de calidad donde se limpian los excesos de goma e impurezas, se cortan hilos, se ponen cordones, se empaca el producto en su respectiva caja y se lo almacena para entregarlo al cliente.

Gráfico 3.11: Terminado



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

La fase de terminado dentro del proceso productivo comienza realizando el 50% de las actividades que corresponden a la fase de armado, por lo que se debe volver a organizar las actividades, delegar nuevas funciones y reestructurar las dos últimas fases. Al momento de realizar el corte de plantas y plantillas no existe una planificación previa, ni una correcta distribución dentro del material para ser cortado por lo que se crea un desperdicio de los materiales. Los colaboradores no tienen una cultura que permita incentivar el uso adecuado de los recursos para lograr la eficiencia en la producción.

La manipulación de objetos corto punzantes y afilados al momento de realizar cortes no son realizados de la manera correcta, por lo que puede ser considerada como un peligro potencial para los colaboradores.

3.5.2 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

La seguridad industrial y la salud ocupacional tiene como principal objetivo dentro de una empresa el fomentar la prevención de riesgos en el trabajo basándose siempre en el cumplimiento de leyes e incentivando la creación de una cultura preventiva que brinde y garantice seguridad a todos los colaboradores.

Las empresas en la actualidad toman muy en serio el cumplimiento de normas que garantizan la eliminación de posibles riesgos o peligros dentro del área productiva. Dentro de “Victoria Rosas” no existe una cultura de prevención de riesgos y peligros de la empresa ya que los trabajadores no tienen conocimiento ni están conscientes de los peligros potenciales que existen dentro de la misma.

Como se mencionó con anterioridad el primer peligro que existe dentro de la producción de calzado es cuando los trabajadores manipulan objetos cortopunzantes y lo hacen sin la debida protección, al momento de manipular estos objetos tampoco lo hacen de la manera adecuada por lo que un solo error o falla puede causar serias lesiones y cortaduras al personal.

Otro de los riesgos que existe para los trabajadores es que las instalaciones no son las óptimas para trabajar ya que han sido adecuadas y adaptadas dentro de la casa de sus propietarios donde los miembros de su familia caminan y acceden a las instalaciones sin ningún tipo de protección; además existe el peligro de que niños al tener libre acceso al taller de producción puedan tener acceso o manipular cualquier tipo de máquina, sustancias, u objetos corto punzantes que puedan causar cualquier tipo de accidente.

Al ser un taller adaptado e improvisado existen conexiones eléctricas que están a la vista y que se evidencia que las mismas no han sido realizadas por profesionales por lo que una sobrecarga en las mismas podría desencadenar en posibles incendios que tampoco podrían ser controlados, ya que no existen extintores que permitan controlar o apagar incendios.

En el gráfico 3.12 se puede observar que las instalaciones son inadecuadas ya que mantienen lámparas fluorescentes que se encuentran solamente sujetadas al techo por medio de cuerdas que se encuentran en mal estado y en cualquier momento podrían caer sobre los trabajadores.

Gráfico 3.12: Lámparas fluorescentes



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado Por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

El personal de “Victoria Rosas” al no poseer una cultura de prevención de riesgos, no realiza el manejo adecuado de los líquidos inflamables utilizados dentro del proceso por lo que los mismos se dejan muchas veces a la vista o alcance de niños convirtiéndose en un peligro potencial.

Uno de los principales peligros dentro del taller de producción es que existen varios cilindros de gas propano dentro de las instalaciones considerándose como un grave peligro para los colaboradores.

Con lo que respecta a salud en los trabajadores, los mismos sienten molestia al tener que trabajar todos los días en un ambiente lleno de un olor desagradable que proviene de la curtiembre de alado, ya que las paredes del área de armado y terminado no se encuentran unidas en su totalidad con el techo y al no existir tampoco vidrios en las ventanas el olor puede penetrar con facilidad en estas áreas.

La falta de organización y de higiene predomina dentro del taller de producción ya que existe una total desorganización de los materiales que se usan, muchos se encuentran botados en el piso, otros en sitios donde no deberían estar, incluso existe materia prima dañada por la falta de organización. Dentro de la empresa existen muchos objetos inservibles que dificultan el tránsito por el lugar ya que estos objetos obstaculizan el camino o disminuyen el espacio físico para realizar alguna actividad causando incomodidad y molestias.

Por último la empresa no posee ningún tipo de señalética regulatoria que permitan prevenir cualquier tipo de peligro.

3.5.3 Control de Inventarios de Insumos y de Producción

El control de inventarios de insumos y de materia prima brinda a las empresas seguridad de conocer que materiales existen, cuales no y cuales se necesitan pedir al momento de realizar el proceso productivo.

Existen tres tipos de inventarios:

- Inventario de materia prima: Este inventario está constituido por todos los materiales esenciales que se han recibido y que entran dentro del proceso de fabricación del calzado.
- Inventario de productos en proceso: Se considera un inventario de las unidades de producción que están parcialmente terminadas.
- Inventario de productos terminados: Dentro de este inventario se registran todos aquellos productos cuya elaboración ha sido completada totalmente e incluso ha recibido los respectivos controles de calidad y está listo para su comercialización.

En “Victoria Rosas” no se practica ninguno de estos tres tipos de inventarios. Al no realizar ninguno de estos controles, la empresa no puede saber con exactitud qué cantidad de materia prima tiene, ni cuanta materia prima sobra o se desperdició después de la elaboración de algún pedido. Esto genera en la empresa un desperdicio de recursos lo que se convierte en un gasto para la empresa o el aumento de los costos de producción.

3.5.4 Maquinaria

Victoria Rosas cuenta con la siguiente lista de maquinaria:

Cuadro 3.3: Maquinaria

No	Descripción	Función	Número de máquinas
1	Máquina Cosedora	Cose costuras rectas	4
2	Prensadora	Compacta la suela con la pala	1
3	Máquina Zigzag	cose tela y etiquetas	1
4	Desbastadora	Reducción del grosor de las piezas de cuero	1
5	Lijadora gruesa	Elimina el acabado que tiene el cuero en la parte baja del aparado	1
6	Lijadora fina	Elimina los desmoldantes evitando que se peguen al molde	1
7	Cardadora	Forma el margen del calzado para que el pegamento pueda penetrar al poro.	1
8	Hornilla	Secador-reactivador para el adhesivo del calzado.	1
9	Troqueladora	Realiza cortes a presión y formas en cuero.	1

Fuente: Victoria Rosas

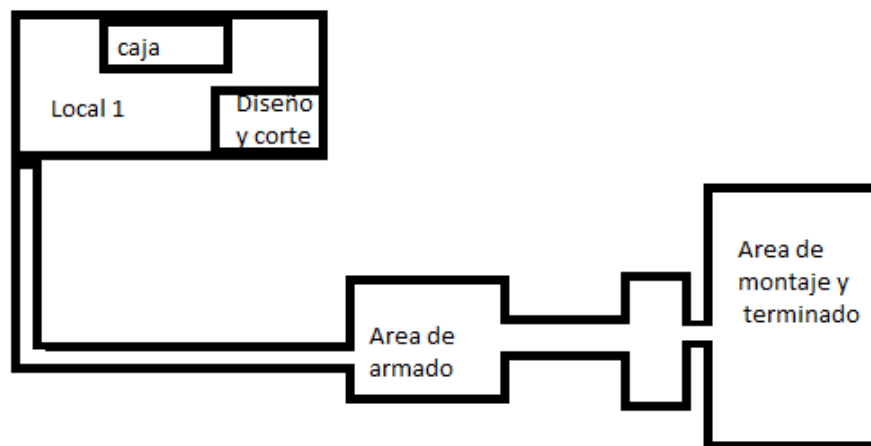
Elaborado Por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Se puede observar que “Victoria Rosas” no cuenta con máquinas sofisticadas ni de última tecnología, más bien toda la maquinaria es básica para realización de calzado, tres de estas máquinas son improvisadas ya que estas han sido adaptadas para diferentes usos.

3.5.5 Distribución de la Planta

La distribución de la planta “Victoria Rosas” se describe en la siguiente figura:

Gráfico 3.13: Distribución de la Planta



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado Por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Por el espacio físico reducido del taller tres personas trabajan en sus hogares en la elaboración de las chompas y carteras. Este mismo hecho ocasiona que no haya un rápido flujo del proceso productivo, debido a que las máquinas están mal distribuidas, existe mucho desorden dentro del taller, existen objetos que impiden y dificultan la movilización del personal dentro de las instalaciones.

Es importante mencionar que en la actualidad el taller funciona en el domicilio del Señor Hidalgo, con adecuaciones caseras que se han efectuado para concluir el proceso de elaboración de calzado artesanal.

3.5.6 Costos de Producción

De acuerdo a lo observado en Victoria Rosas los costos y gastos han sido un factor predominante dentro de la misma como en cualquier otra; ya que mediante estos se puede alcanzar metas de utilidades y rendimientos; sin embargo una inadecuada estructura de costos puede ser el que dictamine el final de la misma.

Aproximadamente Victoria Rosas cuenta con una utilidad del 38% del precio de venta, en donde el costo de producción de un par de zapatos es el 62%. Dentro de este porcentaje se deriva los distintos costos que se involucran al momento de fabricar el calzado y se muestran en el cuadro 3.4

Cuadro 3.4: Costos de fabricación

Costo Total de una Bota		
Mano de Obra Directa	Corte	3
	Armado	10
	Terminado	1
	Costo total Mano de Obra	14
Materia Prima	Cuero	20
	Forro	1.25
	Cierres	0.8
	Pegante de poliuretano	1
	Activador	0.5
	Plantilla y planta	0.5
	Taco	2
	Herrajes	1
	Costo total Materia Prima	27.05
Costos Indirectos de Fabricación	Isarcol	0.5
	Pega blanca	0.25
	Contrafuertes	0.5
	Tiñer	0.5
	Etiquetas	0.6
	Clavos	0.25
	Servicios Básicos	1.5
	Total CIF	4.1
Costo total		45.15

Fuente: "Victoria Rosas"

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Estos costos incluyen mano de obra directa, materia prima y costos indirectos de fabricación. Los costos de materia prima representan el 60% del costo total, los que están conformados por cuero, forros, cierres, pega, planta, plantilla, taco y herrajes.

El 30% restante de los costos está representado por la mano de obra directa la que se basa en 3 de las 4 fases por las que atraviesa el calzado. Esto se debe a que la fase de diseño no está considerada dentro de la mano de obra, a pesar que esta si es un costo que debe ser tomado en cuenta.

Los costos indirectos de fabricación equivalen al 10% del costo total. Dentro de este, “Victoria Rosas” considera materiales que forman parte de la materia prima que se usan para la fabricación del calzado, esto involucra que exista una falla en el momento de establecer el costo total. Los costos que si forman parte de esta son los gastos de luz y agua de la planta ya que son gastos de la planta pero que no son directos a la producción.

Se puede observar que al manejar los costos de esta manera no se planifica en forma adecuada de modo que “Victoria Rosas” podría presentar problemas en el ámbito financiero si observan que su utilidad esperada cada vez es menor a causa de sus diferentes egresos, mal manejo de materia prima, mano de obra, retrasos en los procesos de compra, entre otros.

3.5.7 Control de Calidad

El control de calidad hoy en día en las empresas se ha convertido en una actividad vital la cual es desarrollada para garantizar el éxito del producto terminado. Este proceso consiste en un conjunto de actividades y técnicas realizadas por el trabajador las cuales permitirán la evaluación del producto y de esta forma determinar si el producto cumple con los requisitos de calidad mínimos para poder ser comercializado o entregado a los respectivos clientes.

Dentro del proceso productivo de “Victoria Rosas” el control de calidad se lleva a cabo en el área de terminados. El proceso consiste en eliminar cualquier defecto que el calzado posea, hilos mal cosidos o salidos, sobrantes o excesos de goma, cualquier tipo de manchas, etc.

El control de calidad realizado por los colaboradores de la empresa se realiza de manera superficial, es decir este se lo realiza de una manera muy rápida y no en forma detallada.

Al ser un producto artesanal las fallas o defectos en el calzado se evidencian con mayor claridad y son más frecuentes que en calzado elaborado por medio de un proceso industrial. Por esta razón el control de calidad debería ser más exhaustivo para poder brindar un producto que supere las expectativas del cliente.

Ciertos pares que son exhibidos en el local comercial de “Victoria Rosas” contienen fallas por ejemplo el armado del calzado no se realiza con precisión; la línea de costura no es uniforme, el uso de herrajes equivocados, etc.

3.6 Análisis Comercialización

3.6.1 Proveedores

Uno de los proveedores con los que trabaja Victoria Rosas es la Curtiembre “Curtilán S.A.” ubicada en la Panamericana Sur Km 5 ½ Latacunga; la misma que ofrece diferentes tipos de acabados y espesores en cueros; en líneas clásicas y tendencias de moda¹¹⁷.

Se adquiere el cuero en esta curtiembre ya que se puede comprar desde cantidades mínimas, a diferencia de otras curtiembres grandes que solo se venden en mayor volumen, esto se debe a que las empresas industriales lo utilizan para elaboración de calzado en serie y no para la elaboración de calzado artesanal como es el caso de Victoria Rosas.

Otro proveedor es el comercial “Alulema Salazar” ubicado en la calle Av. García Moreno N11-123 y Carchi, en la ciudad de Quito, quienes ofrecen una variedad de cueros en estilo clásico así como también herrajes, y materiales para zapatería y tapicería.

¹¹⁷ <http://www.ance.com.ec/curtilan.html> visto 20-11-2012

Cabe mencionar que el precio entre estos proveedores oscila entre 45 a 100 dólares dependiendo el tipo de cuero. El cuero se adquiere por bandas en fábricas grandes o medias bandas en fábricas pequeñas.

En el caso de “Victoria Rosas” se compra cuero por medias bandas, las mismas que varían su tamaño entre 26, 28 o 30 pies aproximadamente. Para tener una idea de lo mencionado anteriormente se utiliza de 10 a 12 pies de cuero para fabricar un par de botas, mientras que para un par de zapatos se necesita de 2 a 3 pies de cuero.

Dentro del Cantón Cotacachi existen tres curtiembres que se dedican a la elaboración del cuero de manera artesanal, en donde se adquiere cuero esporádicamente es decir cada 2 o 3 meses sale a la venta una parada de 200 cueros, ya que por el hecho de ser producto artesanal y cien por ciento natural depende de factores naturales para la elaboración del mismo. Es por este motivo que la producción de cuero es limitada y se da en pocas cantidades; sin embargo este tipo de cuero es el de mejor calidad porque tiene más pureza manteniendo su textura natural y con menos procesos químicos.

Es importante mencionar que la falta de abastecimiento del material requerido ocasiona muchas veces que el taller no tenga la rotación necesaria de insumos para cumplir las metas de fabricación de calzado mensual.

3.6.2 Competidores

De acuerdo a la investigación que se ha realizado en el Cantón Cotacachi se pudo observar y conversar con cada uno de los propietarios considerándolos como competidores directos por ser quienes venden un producto similar o igual es decir calzado de cuero.¹¹⁸

En el cuadro 3.5 se detalla las empresas que se dedican actualmente a la producción y comercialización de calzado de cuero; es decir que cuentan con una planta de producción así como un local comercial.

118 www.gestionalterna.com.ar/tag/competidores-directos-e-indirectos/ visto 21-11-2012

Cuadro 3.5: Competidores

EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO
Francesco's	Av. 10 de Agosto y Tarqui	(06)2916096	franchescosibarra@hotmail.com
Botas Sandoval	Av. 10 de Agosto 10-65 y Pedro Moncayo	(06)2915 763	www.botassandoval.com
Boots & Boots	Av. 10 de Agosto 10-65 y Simón Bolívar	(06)2953318	N/A

Fuente: Victoria Rosas

Elaborado Por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Se considera competencia directa de “Victoria Rosas” a estas empresas debido a que manejan una misma línea de productos, así como también los precios son similares entre sí.

Francesco's por ejemplo produce: calzado, bota y botín, tiene dos locales comerciales dentro del Cantón Cotacachi pero carece de publicidad y promoción, incluso su imagen corporativa es poco llamativa lo que le hace menos atractiva para los clientes. El producto que ofrece es clásico y poco innovador donde los tonos predominantes son el color café y negro. No existe variedad en los productos ya que se maneja el mismo estilo y diseño para todas las temporadas del año.

Por otro lado Botas Sandoval cuenta con tres locales comerciales en el Cantón Cotacachi pero el tamaño de los mismos es pequeño lo que ocasiona una contaminación visual para los clientes al sobrecargarlo de productos. No brinda el servicio de calzado personalizado, pero el targuet al que va enfocado el producto es el mismo que maneja “Victoria Rosas”, siendo mujeres en su gran mayoría. Su calzado es de buena calidad, cuenta con modelos juveniles, atractivos e innovadores. Su producto principal son las botas las mismas que se puede encontrar en gran variedad de colores y texturas.

Boots & Boots es una empresa que cuenta con un gran local comercial, estéticamente diseñado en donde los productos se pueden apreciar de mejor manera, sin embargo la atención al cliente es su mayor falencia. El producto que ofrece es elegante y

vanguardista y por ello sus precios ligeramente más altos, el diseño propio del fabricante ya que no existe mucha variedad por cada tipo, sin embargo la calidad de los mismos es muy buena.

3.6.3 Clientes

Los clientes de Victoria Rosas son mujeres entre 14 a 55 años de edad y hombres entre 25 a 60 años de edad.

- **Económica:** Quienes posean ingresos mensuales de 318 USD en adelante.
- **Sociales:** El producto es enfocado a personas que estén dentro de un nivel socioeconómico medio- alto.

Personas quienes disfruten de un calzado de alta calidad proveniente de un producto natural, a quienes les gusta vestir bien.

“Victoria Rosas” cuenta con una amplia cartera de clientes a nivel nacional e internacional. El calzado de cuero es un producto bastante apreciado por sus beneficios especialmente por personas hacendadas quienes tienen su propio modelo de zapato o bota personalizado con el fin de ser diferenciado en eventos culturales dentro de la Provincia de Imbabura.

3.6.4 Análisis de Matriz BCG

Para realizar el análisis de la cartera de productos por medio de la matriz BCG como se observa en el gráfico 3.14, cabe mencionar que este ha sido realizado de acuerdo al estilo de calzado debido a que “Victoria Rosas” posee un sinnúmero de modelos dificultando realizarlo de esta manera.

La empresa “Victoria Rosas” fabrica principalmente calzado para damas, los cuales se clasifican en botas, botines y calzado casual, además se elabora modelos para caballero de tipo casual y botas.

Gráfico 3.14: Matriz BCG de “Victoria Rosas”



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Los productos considerados como estrellas dentro de Victoria Rosas son las botas de mujer de taco-altas y las botas planas-altas. Estos tienen gran acogida por los consumidores debido a sus creativos diseños y modelos que mantienen una innovación constante tratando de seguir las tendencias de la moda. Estos modelos siempre llaman la atención del consumidor final por lo que tienen un rápido crecimiento. En lo que se refiere a calzado de hombre el botín de punta redonda es considerado como estrella.

Dentro de la división de las vacas las botas de taco-medias y las botas planas-medias son quienes más participación dentro del mercado tienen, por lo que son quienes más ingresos generan para “Victoria Rosas”.

El calzado de hombre considerado como vaca, es el zapato casual. Al mantener modelos clásicos y que se ajustan a las exigencias y necesidades del consumidor final convierten a estos productos en el principal sustento.

Las incógnitas o interrogantes dentro de “Victoria Rosas” son los zapatos planos (muñecas) y las sandalias con taco. A estos modelos se los considera incógnitas debido a que generalmente estos no tienen mucha acogida por parte de los clientes, estos pueden tener un crecimiento alto pero estos no generan muchos ingresos.

Por último la categoría de los perros los cuales están considerados como los productos que no generan ingresos y tampoco tienen una significativa participación del mercado se encuentran los botines medias lunas, estos botines generan dentro de la empresa un gasto y se debe analizar su eliminación de la cartera de productos.

3.6.5 Análisis del Marketing Mix

3.6.5.1 Producto

El calzado de “Victoria Rosas” es un accesorio casual – elegante tanto para hombres como para mujeres a quienes les guste el diseño y el confort mediante la personalización del producto.

El calzado es elaborado de manera artesanal por personas que cuentan con experiencia de varios años trabajando como materia prima el cuero, llevando a cabo un proceso establecido sin la intervención de máquinas industriales sino solamente con el uso de maquinaria básica para la elaboración del calzado.

Es un producto elaborado 100% a base de cuero ecuatoriano, de alta calidad, acorde a las tendencias y los gustos de los consumidores. Los diferentes materiales complementarios para el terminado del calzado como plantas, tacos, suelas, forros, herrajes entre otros son los adquiere en Colombia ya que lamentablemente en el país no se produce este tipo de insumos.

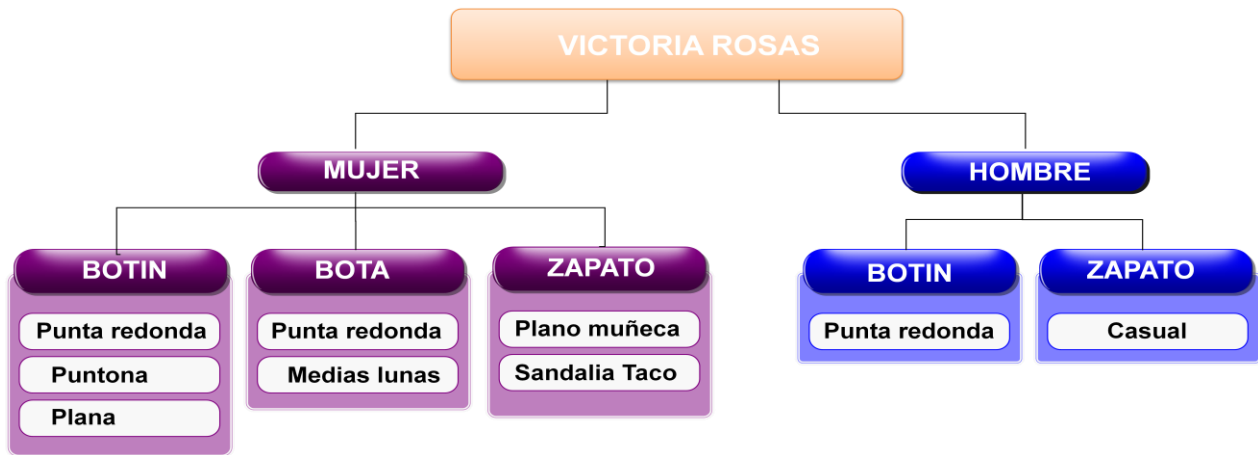
Cada diseño es elaborado con el fin de brindar al cliente confort al caminar, que su pie se sienta relajado y saludable. El zapato tiene la suela de caucho 100% antideslizante.

El calzado de cuero es un producto saludable ya que por ser un producto natural permite una mejor respiración del pie, por lo tanto puede reducir las irritaciones de la piel y la proliferación de bacterias y hongos. Así como también tiene la cualidad de absorber la humedad adaptándose al pie de la persona que lo calza. Por ejemplo explica Sr. Hidalgo: “en la costa se debería usar calzado de cuero natural porque no atrapa el calor, reduciendo la sudoración en el pie a diferencia del material sintético”¹¹⁹

119 Entrevista a Sr. José Hidalgo 30/11/2012

En el gráfico 3.15 se observa el calzado que ofrece “Victoria Rosas” y su clasificación:

Gráfico 3.15: Portafolio de Productos



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Nombre del producto

El nombre del producto es “Victoria Rosas”, como lo habíamos explicado brevemente, es en honor a la esposa del Sr. Hidalgo quien es la diseñadora de cada uno de los modelos de zapatos que salen a la venta; el nombre le da más énfasis en cuanto a la feminidad del producto ya que a pesar de que si se realizan zapatos de hombre su target en mayoría son las mujeres.

Etiqueta

La etiqueta del calzado lleva impreso el nombre de la empresa y es colocado en las dos plantillas de cada par de zapatos, o en ciertos casos como en las botas cosido en la parte lateral superior como se puede apreciar en el gráfico 3.16.

Gráfico 3.16: Etiqueta



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Empaque secundario

El empaque que se utiliza es de alta calidad el mismo que permite el almacenamiento y el manejo del calzado con seguridad; la caja es de cartón biodegradable micro corrugado con tapa separada (ver gráfico 3.17); con diseño y medidas estándar de 31.5 X 28 X 11.5 cm, la cual se utiliza para guardar cualquier tipo de zapatos. En la caja no está impreso el logo ni el nombre de la empresa.

Gráfico 3.17: Empaque secundario



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Empaque terciario

Una vez que se adquiere el producto se entrega en fundas plásticas de alta densidad pigmentadas e impresas a colores con el nombre de la empresa, así como la página web de la misma como se observa en el gráfico 3.18.

Gráfico 3.18: Empaque terciario



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Valor agregado

El valor agregado del producto es colocar tres etiquetas en cada par de zapatos las mismas que detallan especificaciones como: Los productos que fabrican Victoria Rosas, el mantenimiento y cuidado que se le debe dar al calzado, la explicación de la originalidad del cuero, y la etiqueta que especifica talla y precio.

Gráfico 3.19: Etiquetas adicionales



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

3.6.5.2 Precio

“Victoria Rosas” tiene clientes exclusivos de un nivel socioeconómico medio - alto; en donde de acuerdo a la investigación realizada en el Cantón Cotacachi, el valor monetario del calzado se encuentra acorde con el precio que los clientes están dispuestos a pagar, es por ello que el margen dentro de las diferentes microempresas se mantienen similares los cuales rigen en el mercado de la venta de calzado de cuero.

A continuación se detalla el cuadro 3.6 de precios de venta al público:

Cuadro 3.6: Precio de Venta al Público

PRODUCTO	PRECIO (USD)
BOTA	80 -125
BOTIN	58 - 68
CALZADO	38 - 45

Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

3.6.5.3 Plaza

Los canales de distribución que se utiliza en “Victoria Rosas” son desde la fábrica hacia el local, el cual es un canal directo ya que el producto va directamente al consumidor final.

Gráfico 3.20: Canal Directo



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Se maneja también otro tipo de canal de distribución es de tipo corto en donde “Victoria Rosas” envían directamente a las tiendas, las mismas que se encargarán de su comercialización.

Gráfico 3.21: Canal Indirecto



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

3.6.5.4 Promoción y Publicidad

Promoción

La promoción que en la actualidad maneja “Victoria Rosas” para dar a conocer el producto representa un papel fundamental a la hora de comercializar o venderlos ya que estos influyen directamente en el éxito de las ventas.¹²⁰ El objetivo principal ha sido persuadir al consumidor.

Medios Utilizados

- La empresa “Victoria Rosas” confía en ir siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias tecnológicas por lo que ha utilizado como forma de promoción el uso del internet y de las redes sociales.
- Cuenta con una página web donde por medio este portal los visitantes podrán enterarse de las noticias, los nuevos diseños de temporada y contactarse con la empresa.

Gráfico 3.22: Pagina WEB



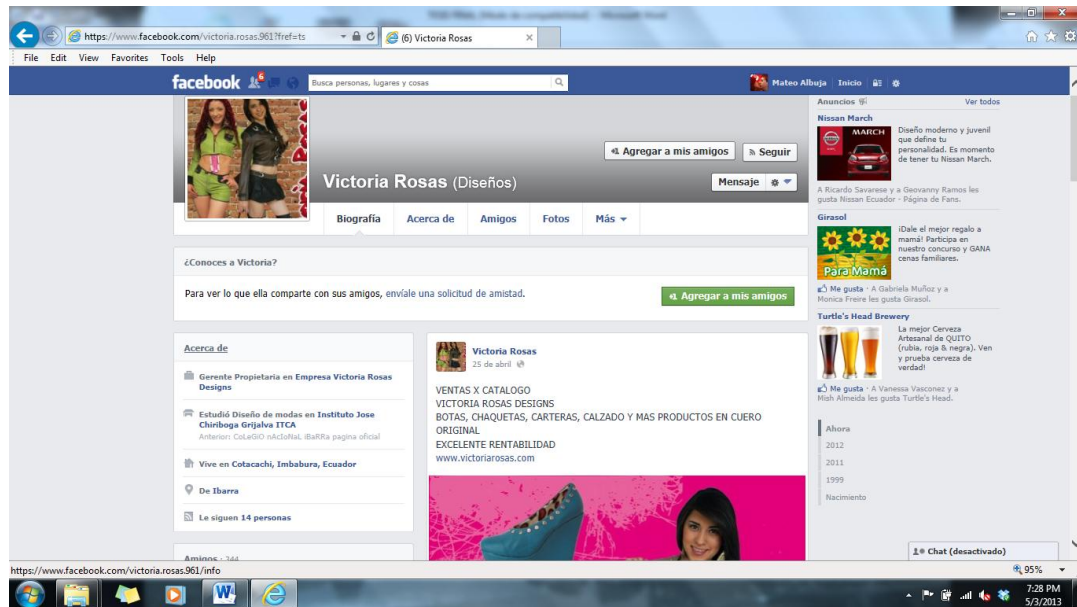
Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Victoria Rosas

- Cuenta con una página de Facebook para promocionar los nuevos diseños y dar a conocer todas las actividades que se realizan dentro de “Victoria Rosas”.

¹²⁰ http://www.marketingcom.com/motor.php?id_pagina=conocimiento/articulo-pagina&id_contenido=104 visto el 8/12/2012

Gráfico 3.23: Página Facebook



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Victoria Rosas

- La venta personal también se ha considerado como una forma de promoción muy efectiva para el taller, ya que la información transmitida en una conversación genera futuros compradores.
- **Relaciones Públicas**
Se ha participado promocionando el producto en la emisora de radio Sónica, la misma que al ganar el concurso se hacía acreedor a un par de zapatos planos (muñeca) auspiciado por “Victoria Rosas”.

Gráfico 3.24: Ganadora del Concurso



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Victoria Rosas

- Victoria Rosas ha participado en la “Feria del Cuero” por 3 años consecutivos, evento que se desarrolla en el mes de abril, exactamente en el feriado de Semana Santa, con el fin de tener más acogida ya que llegan de 100 mil a 120 mil personas¹²¹ de diferentes partes del país y del mundo. La feria tiene como objetivo promocionar el potencial productivo de todos los sectores del cantón, en donde la principal actividad cultural de las y los cotacacheños es la talabartería; en donde la utilización del cuero como materia prima en la elaboración de artículos como: zapatos, chompas, billeteras entre otras es lo más apreciado.
- También “Victoria Rosas” ha participado en EXPOMETROPOLI 2012, la misma que se llevó a cabo en la ciudad de Guayaquil del 4 al 7 de Octubre.

El taller participa promocionando el producto de una manera más interactiva con el cliente ya que se lo hace por medio de desfiles de moda, ahí se pueden apreciar modelos y tendencias de la gran variedad de la línea de productos que ofrece Victoria Rosas.

Gráfico 3.25: Feria del Cuero 2012



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Victoria Rosas

Publicidad

En cuanto a la publicidad que ha manejado “Victoria Rosas” para lograr convencer a que las personas compren el producto se indica a continuación.

Medios Utilizados

- “Victoria Rosas” realiza la publicidad de sus productos a través de diferentes medios como: filmación de spots publicitarios para televisión nacional que han sido transmitidos por el canal “TVNORTE” de la provincia de Imbabura.

¹²¹ <http://ecuador.pordescubrir.com/imbabura-prepara-expo-cotacachi-2012.html> visto 15-12-2012

- Otro medio de publicidad que ha utilizado es la prensa escrita ya que por reiteradas ocasiones se ha colocado anuncios en periódicos nacionales como “Diario El comercio” y “Diario El Norte”.
- Victoria Rosas también ha usado el “material P.O.P”¹²² para promocionar sus productos ya que posee banners dentro y fuera del local.

Gráfico 3.26: Material POP

INTERIOR



EXTERIOR



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Se utilizó en alguna ocasión la publicidad por medio de flyers pero estos no tuvieron la acogida que se esperaba.

Gráfico 3.27: Flyer Publicitario



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Victoria Rosas

¹²² Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar.

Capítulo IV

4. Propuesta de Fortalecimiento Empresarial

4.1 Estrategias para el Área Administrativa

Se realizó el análisis del taller “Victoria Rosas” en las diferentes áreas del capítulo anterior y como se pudo observar existen varias fortalezas que serán de gran ayuda dentro del mercado para lograr una mejor posición pero para ello es importante formalizar muchos de los aspectos en sus actividades diarias como: control de calidad, atención al cliente, administración, seguridad industrial, cadena de valor, políticas institucionales y capacitación. La resolución de estos aspectos permitirá que la empresa cuente con una filosofía empresarial definida.

4.1.1 Misión Propuesta

“Elaborar y comercializar calzado de cuero de excelente calidad mediante una exigente mano de obra artesanal con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes que busquen calidad y comodidad; manteniendo siempre un compromiso de mejora en nuestros procesos, proveedores, clientes internos y externos.”

4.1.2 Visión Propuesta

“Estar entre las empresas de calzado líderes de productos de cuero más reconocida y renombrada a nivel nacional hasta el año 2019.”

4.1.3 Objetivos Propuestos

4.1.3.1 Objetivos a Mediano Plazo

- Mejorar la calidad en los procesos de control de calidad
- Generar un plan de marketing que facilite el posicionamiento del producto de “Victoria Rosas” en el territorio nacional.
- Enfocar a la empresa en el crecimiento y la mejora continua.
- Incrementar la rentabilidad por medio de estrategias definidas.
- Crear más fuentes de trabajo para hombres y mujeres que ayude a mejorar el nivel de vida de los colaboradores.
- Crear y mantener clientes locales.

4.1.3.2 Objetivos a Largo Plazo

- Contribuir con el desarrollo personal de los trabajadores.
- Crecer y expandir el negocio hacia el mercado nacional.
- Convertirse en una marca reconocida a nivel nacional.
- Fidelizar a los clientes.

4.1.4 Valores

- **Lealtad:** Estar comprometidos con los clientes y los colaboradores con la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Generar compañerismo mediante el trabajo en conjunto, aportando lo mejor de cada uno de los miembros de la empresa con el fin de obtener excelentes resultados.
- **Humildad:** Ser personas respetuosas, amables y cordiales.
- **Servicio:** Reflejar el amor, la vocación y la satisfacción propia a la labor que cada persona desempeña en su área asignada de trabajo. Así como también la asistencia, el afecto, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con los clientes y socios comerciales.
- **Innovación:** Fomentar la creación de nuevos diseños siempre estando a la vanguardia de la tendencia de la moda, así como la participación activa de los clientes generando cambios exitosos.
- **Calidad:** Asegurar la satisfacción de las expectativas de los clientes, garantizando un producto que cumpla con altos estándares de calidad.
- **Justicia:** Mantener la equidad y justicia mediante un ambiente de armonía en donde prevalezca el liderazgo y la libertad de opinión así como la igualdad de oportunidades.
- **Eficiencia:** Gestionar de manera óptima los recursos de la empresa y mejorar continuamente la productividad, para lograr la competitividad empresarial.
- **Compromiso:** Brindar lo mejor de cada uno de los miembros de la empresa, con la participación activa cumpliendo así la misión y visión.

4.2 Estrategias Genéricas

4.2.1 Estrategia Genérica de Diferenciación

Dentro de las tres estrategias genéricas definidas por Michael Porter, estas podrían usarse para crear a largo plazo una posición que defienda a la empresa y sobrepase el desempeño de los competidores.¹²³

Esta estrategia tiene como objetivo crear en el calzado de cuero una característica que sea percibida en toda la industria del calzado de cuero como única. Es decir resaltar atributos que muchos compradores en un sector perciban como importantes para satisfacer sus necesidades.

El calzado de cuero se caracteriza por su exclusividad y por precio superior; en donde la diferenciación puede basarse en el producto, en el sistema de entrega, en el diseño bajo pedido, en el enfoque de marketing (Merchandising), entre otros factores.

Para poder implementar esta estrategia de diferenciación fue importante realizar un estudio de las necesidades y preferencias de los consumidores en el Cantón Cotacachi; quienes permitieron determinar que es viable incorporar varias características de diferenciación respecto a la competencia que incluya los atributos deseados por los consumidores.

Tomando en cuenta que el plagio es uno de los problemas en el Cantón Cotacachi se puede correr riesgo al seguir dicha estrategia de diferenciación, ya que los clientes podrían no valorar lo suficiente el producto exclusivo como para justificar su precio elevado, así como también los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez.

Es por ello que “Victoria Rosas” debe encontrar fuentes duraderas de exclusividad, que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

¹²³ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm> visto 5/1/2013

4.2.1.1 Estrategias de Diferenciación - Atención al Cliente

Como reglas generales que se pueden tomar para diferenciar el servicio que Victoria Rosas ofrece serán:

a) Buscar la satisfacción del cliente

El cliente no debe ser visto como una interrupción a las actividades, sino por lo contrario es una prioridad para la empresa ya que son ellos quienes califican al producto y al hablar bien del mismo, abrirá nuevas puertas a futuro.

b) Dejar la vida personal en casa

Una de las reglas generales para cada uno de las personas que trabajan en el taller, es dejar los problemas en casa ya que el ambiente laboral es muy importante para que exista un mejor y óptimo desenvolvimiento de las actividades.

c) Un saludo cordial siempre es indispensable para el cliente

Un saludo es la primera imagen que recibe el cliente al entrar a un local quien merece una palabra de bienvenida y con un caluroso saludo se logra obtener la atención por parte de los clientes.

d) El espacio del cliente

La atención al cliente consiste también en preguntar al mismo, cuáles son sus requerimientos; es decir qué tipo de calzado está necesitando o buscando. Es importante tener en cuenta que no se lo debe hostigar sino dejar que el cliente mire los modelos y se tome su tiempo para ver la variedad de productos que se tiene en la tienda, sin que se dé o exista un ambiente de incomodidad o presión por parte del vendedor.

e) Escuchar al cliente

Cuando un cliente busque o solicite cierto modelo de zapato, es necesario primero escuchar que es lo que desea para que pueda expresar su idea clara y así poder hacer sugerencias o recomendaciones que vayan acorde a su requerimiento.

f) Adaptarse al cliente

Cada cliente es diferente en cuanto a su estilo, por eso se debe estar preparado para poder adaptarse con facilidad, ya que en gustos y preferencias las exigencias son de una gran variedad. Y no solo en gustos, sino también en la manera de poder interactuar con el cliente; es esencial ya que existen varios tipos de clientes con los que se puede encontrar y es importante saberlos reconocer para no cometer errores.

4.2.1.1.1 Elementos clave dentro de “Victoria Rosas”

- **Visibles:** la limpieza, el orden y la buena presentación no solo del local sino también del personal que trabaja en el taller, son esenciales tanto como imagen empresarial así como para mejorar el desempeño de las actividades diarias. La apariencia personal es un factor fundamental que irradie limpieza, tanto en su cabello, maquillaje, y forma de llevar su vestimenta debido a que constituye un símbolo de representación del taller y logra credibilidad.

- **Gestuales:** La comunicación corporal es fundamental al momento de interactuar con los clientes ya que los gestos deben ser de acuerdo al tipo de conversa que se esté llevando a cabo siempre teniendo en cuenta que el respeto total al cliente se basa en la amabilidad.

- **Verbales:** La manera de hablar en cuanto a lo que dice y las expresiones verbales demuestran educación y cortesía. Se lo debe hacer de manera clara demostrando seguridad en el tono de voz.

4.3. Estrategias de Talento Humano

De acuerdo a lo que se ha observado en “Victoria Rosas”, se puede resaltar los siguientes puntos como vulnerables e importantes a considerar para un análisis; así como también establecer políticas que ayuden y garanticen un buen desenvolvimiento y la consecución de los objetivos.

4.3.1 Políticas

- Mantener un trato cordial con sus compañeros, clientes y superiores.
- El trabajador está obligado a dar aviso oportuno cuando por causa justa faltase al trabajo, o a su vez se puede presentar la justificación por su inasistencia.
- El trabajador debe ser discreto en cuanto a los secretos comerciales de “Victoria Rosas”.
- El trabajador no puede suspender ni abandonar su trabajo sin motivo.
- Se otorgará el permiso necesario para cumplir con actividades elementales del trabajador tanto médicas como civiles o de fuerza mayor.
- Se dará la facilidad para que los estudiantes de nivel medio o superior, puedan realizar sus prácticas o pasantías en lo que concierne al trabajo en cuero.

4.3.2 Proceso de Contratación de Personal

Es indispensable dentro de “Victoria Rosas” definir y describir las responsabilidades que cada puesto de trabajo tiene dentro del área laboral establecida; para de esta manera tener claro cuál es el perfil que debe tener la persona que ocupe la vacante y de acuerdo a las funciones determinar la remuneración y beneficios.

Para ello es indispensable:

- Reorganizar áreas de trabajo según su importancia.
- Crear un manual de funciones para cada área de trabajo.
- Reclutar personal mediante la prensa.
- Seleccionar el capital humano más idóneo para ocupar la vacante.
- Capacitar al personal cada cierto tiempo, según las necesidades y requerimientos del taller.
- Realizar evaluaciones a las actividades realizadas por el personal.
- Identificar las necesidades de los trabajadores, entrevistar y dialogar con cada uno de ellos para desarrollar nuevas mejoras en las políticas de “Victoria Rosas” en caso de ser necesario.
- Analizar datos e informes para determinar las causas de los posibles problemas del personal y de esta manera brindar ayuda en caso de ser necesario.
- Diseñar programas de desarrollo para los trabajadores en cuanto a salud y seguridad laboral.
- Proveer información acerca de las políticas de la empresa, funciones, salarios, oportunidades de ascenso y beneficios para los trabajadores.
- Mantener a los colaboradores motivados.
- Brindar un buen ambiente de trabajo.

Gráfico 4.1: Proceso de Gestión de Talento Humano



Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

4.3.2.1 Revisión y Descripción de Perfiles

Se debe analizar cuál es el perfil que se requiere de la persona a contratar de acuerdo al cargo específico en el área de trabajo que se necesite.

Para ello se debe cumplir con requisitos necesarios como la formación o tener conocimientos específicos así como las habilidades o destrezas mínimas que la persona debe presentar para sus labores.

4.3.2.2 Selección y Contratación

La contratación del personal para trabajar en el taller, se debe regir de acuerdo al Código de Trabajo, el mismo que regula las relaciones entre empleador y trabajador.

Para la contratación del personal se debe tener en cuenta que “Victoria Rosas” contará con un “museo” de calzado, en donde los clientes podrán visitar el lugar y conocer un poco más acerca de la elaboración del producto para ello es importante tomar en cuenta que el personal que se contrate tenga fácil desenvolvimiento en cuanto a la relación con el cliente, con el fin de brindar buena atención al mismo.

Siendo personal idóneo y preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores. Los trabajadores deben conocer a profundidad los productos que “Victoria Rosas” ofrece, además de los procedimientos y técnicas; buscando como finalidad impartir esto a todos sus clientes visitantes.

La persona responsable de la contratación del personal juega un papel muy importante en el área de talento humano ya que de él depende mantener a sus colaboradores con una imagen aceptable, teniendo habilidades personales y técnicas necesarias para su desempeño.

Es importante analizar el comportamiento del personal, el mismo que debe ser adecuado en cuanto a la atención al cliente y/o el trabajo que desempeñe, ya que esto influirá notoriamente en los clientes en su decisión de regresar y recomendar a otros el producto.

Clases de contratos

En “Victoria Rosas” se maneja un tipo de contratación informal ya que por mutuo acuerdo se llega a negociar puntos importantes, pero estos no constan en nómina, lo que ocasiona que no se cuente con un registro del personal que ingresa a trabajar.

Para ello se ha hecho un análisis de los posibles tipos de contratos que se podría usar en “Victoria Rosas” de acuerdo al requerimiento del empleador.

Los contratos de trabajo pueden ser:

- **Contrato ocasional.-** Son aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador y cuya duración no excede los 30 días en un año.¹²⁴
- **Contrato eventual.-** Es aquel que se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazos de personal enfermo, por maternidad, por licencia, vacaciones o cualquier otro caso similar. Esta modalidad contractual no puede tener una duración mayor a 180 días continuos, dentro de un lapso de 365 días.¹²⁵
- **Contrato a plazo fijo.-** Se utiliza en los casos de necesidades de servicios por tiempo definido¹²⁶. En una empresa, el número de trabajadores bajo esta modalidad no debe superar el 40% del total de los trabajadores.¹²⁷
- **Contrato a plazo indefinido con período de prueba.-** Es el tipo de trabajo más frecuente en las empresas, y exige un contrato por escrito y registro en la inspección del trabajo. Vencido el tiempo de prueba, que son 90 días, automáticamente se entiende que continúa en vigencia hasta completar un año al cabo del cual se convierte realmente en contrato indefinido.

Como ya se había dicho antes cualquiera de estos tipos de contratos se debe empezar a manejar en “Victoria Rosas” de acuerdo al requerimiento dado por el empleador, y de esta manera formalizar la contratación del personal brindándoles así seguridad y garantías a sus colaboradores siempre enumerados en la ley.

124 <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/> visto 10-1-2013

125 <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/> visto 10-1-2013

126 <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf> visto 10-1-2013

127 <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/> visto 10-1-2013

Terminación del contrato de trabajo

El Código del trabajo, en su Art. 169 menciona las siguientes causas:

- **Renuncia voluntaria.-** Se suscita cuando el empleado da por terminado la relación laboral con la empresa bajo el consentimiento de ambas partes renunciando al pago de la indemnización.
- **Desahucio.-** es el aviso por el cual una de las partes hace saber su voluntad de terminar el contrato a la otra parte. Si el desahucio solicita el trabajador, la empresa debe bonificarle con el 25% del equivalente a la última remuneración mensual, por cada año de servicios; por otro lado si el empleador solicita el desahucio debe ser exclusivamente en los contratos a plazo fijo y en base a cumplir con un procedimiento el cual consiste en avisar con 30 días de anticipación a través del inspector del trabajo, justificar el estar al día con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y presentar la liquidación realizada por el inspector dentro de los 30 días señalados anteriormente.
- **Despido intempestivo.-** implica que la empresa, unilateralmente e infringiendo la garantía de la estabilidad, decide dar por terminado un contrato de trabajo. Los pagos que debe realizar el empleador tienen la siguiente escala: Hasta tres años de servicio con el valor correspondiente a tres meses de remuneración más el 25% por cada año de servicio cumplido; para los casos de más de tres años se debe pagar 1,25% del último sueldo mensual por cada año de trabajo cumplido o fracción de año.

Entre otras razones para terminar con un contrato puede ser cuando se haya concluido la obra, período de labor o servicio; otro caso cuando una de las partes haya muerto; o a su vez por mutuo acuerdo de las partes.

4.3.2.3 Inducción y Entrenamiento

Se asigna la actividad de acuerdo a las habilidades y destrezas específicas del personal seleccionado para el cargo. Se establecerán los siguientes criterios a tener en cuenta para evaluar la eficacia con la que realizó las acciones:

- a. Comprobación de conocimientos adquiridos.
- b. Exposición libre de criterios y poder de decisión.
- c. Aplicación de técnicas para mejorar tiempos de labores y calidad de trabajo.
- d. Desempeño óptimo del uso de la maquinaria, software y tecnología necesaria.

Ejecutar programas de Capacitación

Se debe realizar actividades con la finalidad de impartir conocimiento y fomentar valores para el desarrollo profesional de los colaboradores en “Victoria Rosas”. Definir los eventos de capacitación que se puedan llevar a cabo, identificando los avances tecnológicos que se pueden implementar para el desarrollo.

Se deberá impartir capacitación interna o externa, mediante empresas de servicios que brindan capacitación especializada.

Las capacitaciones pueden estar orientadas a:

- Conocimiento del producto
- Atención al cliente
- Relaciones Interpersonales
- Técnicas de ventas
- Seguridad Industrial

Serán impartidas bimensualmente en el orden establecido, las mismas que serán coordinadas por el Sr. Hidalgo en un programa de ejecución establecido desde Julio.

Estas capacitaciones empezarán a la hora normal de jornada de trabajo, las cuales durarán aproximadamente una hora, y de esta manera no interferir en el horario de trabajo. Se puede hacer un desayuno para los trabajadores con el fin de que el ambiente sea más agradable. Las capacitaciones podrían ser impartidas a través de entidades públicas como el SECAP.

4.3.2.4 Motivación y Recompensa

De acuerdo a lo observado en “Victoria Rosas” el personal en la actualidad si se siente motivado ya que desarrollan sus actividades con mucha energía y alegría, sin embargo se deben implementar ciertos estímulos que guían a los trabajadores a realizar sus acciones de manera más productiva.

Como “Victoria Rosas” es un taller artesanal, cuenta con limitados recursos económicos, es por ello que se ha planteado ciertos tipos de motivaciones y recompensas que brinden a los trabajadores un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

Aplicar el Empowerment: brindar a los trabajadores la capacidad para que ellos realicen sus actividades, esto los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en el método de trabajo que utilizan, podrá tomar sus propias decisiones reflejando así sus habilidades y destrezas laborales. Si existiera una plaza de trabajo vacante se puede dar la oportunidad al trabajador de ocuparla, previo al desempeño.

Talleres y reuniones: estos espacios se realizarán en días no laborales una vez por mes, para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas para los trabajadores los cuales ayuden a fomentar el crecimiento y desarrollo personal. Esto ayudará también a reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones.

Se puede destinar unos quince minutos en la mañana en donde se pueda hacer una rutina de estiramiento y calentamiento físico general, con la participación de los dueños de “Victoria Rosas” permitiendo empezar el día más activos y relajados.

Otra forma de motivación para los trabajadores será el celebrar fechas importantes como: Navidad, Aniversario de “Victoria Rosas”, Día del Trabajador, Día de la Madre y el Padre; entre otras, así como también cumpleaños.

Se puede hacer un pequeño homenaje veinte minutos antes de salir de la jornada de trabajo ofreciendo un beneficio a los trabajadores mediante un porcentaje de descuento en adquisición de sus productos.

Salario: Contar con un procedimiento que sistematice y controle las actividades para el procesamiento y pago oportuno de la nómina del personal a través del establecimiento de las políticas y normas que regulan la ejecución de las operaciones de las áreas involucradas.

Si se tratara de un trabajo a entregarse de manera urgente a pesar de disponer del tiempo extra de los trabajadores se le puede otorgar una pequeña remuneración que les incentive por su esfuerzo.

Si “Victoria Rosas” cumple con la meta de venta anual propuesta en un porcentaje adicional del 30% se puede otorgar un porcentaje a los trabajadores por la contribución y su desempeño.

Buen ambiente laboral: Se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas ergonómicas, ventilación adecuada y demás comodidades para que los trabajadores logren un mejor desempeño y un ambiente lleno de armonía y cordialidad.

Halagos: Es importante resaltar si un trabajador cumplió con alguna tarea superando las expectativas, palabras motivadoras por parte de sus jefes darán incentivo para desarrollar de la misma manera en próximas oportunidades.

Sueldos y Salarios

Actualmente el concepto de sueldo se relaciona con el de Remuneración Básica Unificada de acuerdo al Código de Trabajo, el cual lo define al sueldo como “la remuneración que se paga al empleado en virtud del contrato de trabajo”.¹²⁸

En “Victoria Rosas” el sueldo o remuneración equivale a un salario básico unificado (US\$ 318), establecido para el 2013 de acuerdo al Código de Trabajo.

La jornada de trabajo es de ocho horas diarias, sin que exceda de cuarenta horas semanales; muchas veces se puede realizar un convenio en donde el trabajador puede realizar horas extras o suplementarias (no más de cuatro en un día o 12 en la semana) que tendrán un 50% de recargo a su sueldo.

El trabajo realizado el sábado o domingo debe ser pagado con el 100% de recargo. Todo trabajador tiene derecho a gozar anualmente de un período de vacaciones de 15 días ininterrumpidos.¹²⁹

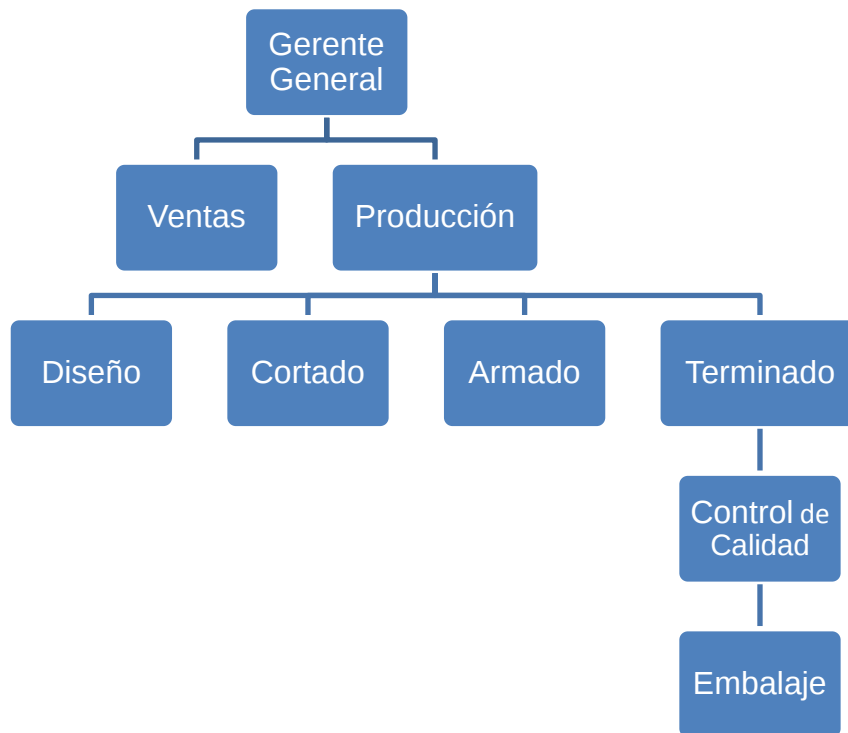
Es importante mencionar que está prohibido el trabajo para los niños menores de 14 años, el Tribunal de Menores es el único organismo que puede autorizar este trabajo.

¹²⁸ <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf> visto 12/01/2013

¹²⁹ <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/> visto 13/01/2013

4.3.3 Reestructuración del Organigrama

Gráfico 4.2: Reestructura del organigrama



Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Dentro de “Victoria Rosas” se ha propuesto este tipo de estructura ya que en ella se combinan los tipos de organización de manera lineal; en donde la responsabilidad y autoridad se transmite a través de un sólo jefe como es el Sr. Hidalgo, para cada función especial, mientras que en la estructura funcional se basa en la especialización de cada actividad en una función.

En la segunda parte del organigrama se puede apreciar una distribución tipo vertical ya que cada puesto subordinado a otro, está representada por cuadros en un nivel inferior ligados por líneas que presentan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Con la implementación de este nuevo diseño en la administración organizacional se logrará mayores ventajas competitivas como mejorar la comunicación y la coordinación entre las diferentes áreas funcionales.

Esto ayudará a que uno de los colaboradores de la empresa cumpla a cabalidad con las responsabilidades asignadas, así como también reforzará la curva de aprendizaje, innovación, e imagen corporativa.

4.4 Estrategias para el Área de Producción

No existen procesos dentro del taller que sigan un procedimiento predeterminado, ni existen responsables o controles que pudieran ayudar a mejorar el sistema.

Además no existen registros de entrada de insumos definidos para cada proceso. Las actividades se realizan en una forma confusa y combinando procesos diferentes según los requerimientos inmediatos del administrador, lo que demuestra que el alcance de cada proceso no está bien definido.

4.4.1 Políticas

Como ya se lo ha explicado el personal de “Victoria Rosas” se encuentra en constante relación directa con el cliente ya que participan activamente al momento de la manufactura del calzado en cuero, para lo que se debe establecer políticas que los trabajadores deben respetar y tener en cuenta para así evitar malos entendidos con los clientes.

Entre las políticas propuestas están:

- Ser siempre amable con los clientes.
- Promover las sugerencias de los clientes para mejorar los servicios.
- Hacer todo lo posible por lograr la satisfacción de cliente.
- Dar un servicio que vaya más allá de las expectativas del cliente.
- Dar sugerencias útiles cuando el cliente lo necesite.
- Explicar minuciosamente las características y los beneficios de los productos y servicios que la empresa preste.
- Cumplir con todas las normas dentro del taller y brindar ayuda profesional si fuese necesario, demostrando compañerismo.
- Considerar las quejas como información valiosa para mejorar la calidad del servicio, recibéndolas con amabilidad y como oportunidad de crecimiento.

4.4.2 Planificación y Control

Se ha podido observar dentro del área de producción en “Victoria Rosas” que una de las necesidades de los clientes es tener a tiempo sus requerimientos, para ello se han establecido las siguientes estrategias de manera que ayuden a cumplir y desempeñar un proceso óptimo en dicha área:

- Se debe realizar mensualmente la revisión de los procesos de producción para verificar su funcionamiento para evitar retrasos o estancamientos, por medio de la comprobación de falencias por parte de las máquinas así como por parte del personal.
- Es muy importante tomar atención al área de terminado, donde el producto debe ser sometido a una inspección de fallas antes de ser enviada al local principal.
- “Victoria Rosas” debe llevar un formato de inventario con el fin de controlar los insumos o materia prima y posteriormente el producto terminado. Los formatos deben contener la siguiente información:

Gráfico 4.3: Ingreso de Bodega

Victoria Rosas		Ingreso de Bodega	Nº 00001	
Dirección: 10 de Agosto Teléfono: 2914380				
Factura: _____		Fecha: _____		
Proveedor: _____				
Artículo	Descripción	Cantidad	Valor	
Observaciones: _____			Total	

Recibí: _____		Entregué: _____		

Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

#: Numeración secuencial del reporte de ingreso bodega.

Fecha: Indica el día en el que se realiza el reporte de mercadería.

Artículo: Es referente al tipo de insumo que ingresa en el local ya sea: cuero o herraje.

Descripción: Se identifica al producto mediante el nombre del mismo de acuerdo al proveedor o el uso que tiene el mismo para poder distinguirlo dentro de la bodega.

Cantidad: Es la cantidad que ingresa, se la cuenta por unidades en el caso de los herrajes y por pliegos para el cuero.

Proveedor: Es el nombre de el proveedor que hace la entrega del insumo.

Firma: La persona encargada en el área de recibir los insumos será la encargada de dar el visto bueno del mismo, revisando que se encuentre en buen estado y poder trasladarlo al taller.

Gráfico 4.4: Egreso de Bodega

Victoria Rosas		Egreso de Bodega	Nº 00001	
Dirección: 10 de Agosto		Diseño exclusivo a tu, medida...		
Teléfono: 2914380				
Proveedor: _____		Fecha: _____		
Artículo	Descripción	Cantidad	Valor	
Observaciones: _____			Total	

Recibí: _____		Entregué: _____		

Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

#: Numeración secuencial del reporte de egreso de bodega.

Fecha de entrega: Indica el día en el que se realiza el egreso de la mercadería.

Cantidad: Es el número de cajas que salen del taller.

Descripción: Es referente al nombre con el que se identifica al tipo de mercadería. Este se encontrará en la caja del par de zapatos junto con un sticker.¹³⁰

Firma: La persona encargada en el área de despacho será la encargada de dar el visto bueno para el traslado de la mercadería al local

Observaciones: Cada par de zapatos debe tener un acabado impecable, por lo que es necesario revisar:

- Costuras bien definidas.
- Uniformidad del color en todo el par de zapatos.
- Terminado perfecto en cuanto a pegado de planta, plantilla, y detalles del calzado.

El par de zapatos no debe presentar huellas de haber sido probado (arrugas en la parte del empeine o planta con huellas de polvo).

Se observó que en “Victoria Rosas” no se maneja un formato de nota de pedido, siendo este fundamental ya que se realiza calzado personalizado y es por ello que tanto los clientes como el local deben tener un respaldo de dicha información con el fin de evitar futuros conflictos.

Gráfico 4.5: Nota de pedido

Victoria Rosas		Nota de Pedido		Nº 00001										
Dirección: 10 de Agosto						Diseño exclusivo a tu, medida...								
Teléfono: 2914380														
Cliente: _____		Ciudad: _____		RUC: _____		Forma de Pago: _____								
Dirección: _____		Teléfono: _____		Fecha: _____		Forma de Envío: _____								
Modelo	Tipo Cuero	Color	Tipo de Planta	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	Precio Total
Observaciones: _____														Total Pares
Firma del Cliente: _____ Firma del Vendedor: _____														

Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

¹³⁰ Tanto el modelo, el color, la talla del par de zapatos debe ser el mismo detallado en la caja.

#: Numeración secuencial de la nota de pedido.

Fecha de entrega: Indica el día en el que se realiza la nota de pedido.

Cliente: Es el nombre de la persona que compra el producto.

Datos Personales: Estos incluyen datos del cliente como dirección, ciudad, teléfonos, RUC.

Forma de pago: Estos son efectivo, tarjeta de crédito, a concesión.

Forma de envío: Método de envío a convenir.

Modelo: Nombre del calzado a fabricar.

Descripción del calzado: Incluye tipo de cuero, color, textura, tipo de planta y talla.

Firma del cliente y del vendedor: Las persona que realiza el pedido y la que recepta el mismo.

De igual forma se pudo observar que no existe una orden de producción lo que no permite conocer muchos detalles que son relevantes al momento de fabricar el calzado. Para ello se ha propuesto un formato en el cual se puedan especificar detalles y materiales para la elaboración de un modelo de calzado.

Gráfico 4.6: Orden de Producción

Victoria Rosas		Orden de Producción		Nº 00001							
Dirección: 10 de Agosto											
Teléfono: 2914380											
Cliente: _____		Fecha: _____									
Pedido: _____											
Modelo	Cuero	A	19	20	21	22	23	24	25	26	Total
	dcu										
Despacho	Forro	B	27	28	29	30	31	32			Total
dcu cuero	dcu										
	Diferente Cuero	C	33	34	35	36					Total
dcu Forro											
	Diferente Forro	D	37	38	39	40	41	42	43	44	Total
Puntas	Nº Hilo	Color Hilo		Forro		Tipo Planta		Material Adicional			
Nº Horma	Cierre / Color	Color Planta		Elástico Color		Ojales		Detalles Extra			
Proceso		Responsable		Recibe		Observaciones					
Corte											
Armado											
Terminado											
Empacado											
Nota: _____											
Despachado por: _____											

Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

#: Numeración secuencial de la orden de producción.

Fecha de entrega: Indica el día en el que se realiza la orden de producción.

Cliente: Es el nombre de la persona que compra el producto.

Modelo: Nombre del calzado a fabricar.

Descripción del calzado: Incluye la cantidad exacta y detallada del material necesario para la fabricación.

Trabajadores: Se registra el responsable a cargo de cada uno de los procesos, así como de quien lo recibe.

Firma: Nombre del responsable.

4.4.3 Preservación de la Mercadería

Para realizar una preservación adecuada de la mercadería es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:

- Realizar la revisión física de la mercadería cuidando el empaque de la misma.
- Tener cuidado que las cajas no se doblen o rompan.
- No escribir sobre las cajas
- Si hay mercadería que se debe guardar únicamente en fundas, se debe cuidar que las mismas no estén rotas y siempre se mantengan cerradas.

Gráfico 4.7: Proceso óptimo para el Área de Producción





Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

4.4.4 Codificación del producto

Se debe establecer en las cajas un formato que ayude a “Victoria Rosas” a identificar de mejor manera el calzado disponible.

Dentro de este formato deben constar las siguientes características:

- **Marca:** “Victoria Rosas”
- **Modelo:** Es la característica o nombre especial que se le da a cada diseño de calzado, el cual varía para cada modelo.

Una estrategia al momento de codificar que no solo ayudará a tener un mejor manejo de inventario, será dar el nombre de flores ecuatorianas en los diferentes modelos de calzado femenino, así como nombres de árboles en el caso del calzado masculino.

Gráfico 4.8: Nombres para modelos de calzado



Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

4.4.5 Plan de Seguridad Industrial

Se observó que en “Victoria Rosas” no existe una concienciación, ni existe conocimiento en los trabajadores acerca de la seguridad industrial y salud ocupacional. Debido a esto se debe realizar la implementación de un programa de seguridad con el objetivo de mantener el lugar de trabajo seguro dentro del taller, así como en el local comercial; para de esta manera minimizar el riesgo de accidentes laborales dentro de las instalaciones para beneficio de los miembros así como de los clientes.

4.4.5.1 Medidas Preventivas

Se debe ubicar extintores tanto en el local comercial como en el taller, en distintos lugares estratégicos; así como también se debe revisar semestralmente la carga y las

fechas de caducidad de los extintores mediante hojas de registro por lo que se debe delegar a un responsable para el cuidado de cada uno de ellos.

Se deberá revisar y evaluar periódicamente los sistemas eléctricos, así como el funcionamiento de la maquinaria de la planta y los diferentes equipos; también se debe revisar las condiciones de operación de las instalaciones con la finalidad de prevenir accidentes.

Es recomendable buscar una capacitación mediante la cual se ejecute un programa de prevención y simulación – evacuación y cuidado, con el fin de que los empleados puedan reaccionar de manera adecuada y sepan resolver conflictos que se susciten en casos de emergencia.

4.4.6 Plan de Salud Ocupacional

El objetivo de crear un programa de plan de salud ocupacional es proteger la salud de los trabajadores mediante la exigencia del uso de dispositivos de protección personal, capacitación, cumplimiento y manejo adecuado de productos y maquinaria peligrosa.

Es la obligación de “Victoria Rosas” minimizar la exposición a tensiones de carácter físico como: ruido, exceso de calor, o a tensiones químicas como: la emisión de olores o gases tóxicos, manipulación de productos peligrosos entre otros.

4.4.6.1 Medidas Preventivas

Se ha considerado también que para mantener el Plan de Salud Ocupacional se debe establecer medidas preventivas que ayuden a “Victoria Rosas” a llevar un mejor manejo en cuanto a salud de sus colaboradores y el desempeño que tengan como consecuencia del mismo. Para ello se detallará a continuación puntos relevantes los mismos que son indispensables tomar en cuenta para ponerlos en marcha:

- Supervisar a los trabajadores del taller para que se utilice el equipo de protección personal necesario durante el desempeño de sus labores.

- Mantener un registro de entrega y recepción de los equipos de protección personal que se entregan a los trabajadores.
- “Victoria Rosas” tendrá como responsabilidad la difusión de planes y medidas ambientales de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como también de realizar un seguimiento del cumplimiento de todos los planes establecidos.
- Se debe solicitar a los proveedores de los insumos las normas de uso sí como las prevenciones que se debe tener en cuenta para la manipulación de los productos y de esta forma no tener problemas a largo plazo.
- Es necesario también que el producto contenga información relevante adicional en la etiqueta, sobre cuál debería ser el correcto almacenamiento y manejo para evitar accidentes por negligencia laboral.

4.4.6.2 Equipos de Protección Personal

Para mantener al personal de trabajo seguro y saludable se deberá utilizar el equipo de protección personal para el desarrollo de sus actividades.

Protección de Ojos: Gafas

- Los anteojos protectores para trabajadores que realizan operaciones que requieran empleo de sustancias químicas corrosivas o similares.
- Para casos de desprendimiento de partículas como es el caso de pulida, se deben usar lentes con lunas resistentes a impactos.

Gráfico 4.9: Anteojos Protectores



Fuente: www.paritarios.cl

Elaborado: www.paritarios.cl

Protección de las Vías Respiratorias: Mascarilla

- Las mascarillas ayudan a proteger contra determinados contaminantes presentes en el aire, reduciendo las concentraciones en la zona de respiración.
- Se utilizará respiradores de filtro mecánico: para polvos y sustancias químicas.

Gráfico 4.10: Mascarilla



Fuente: www.paritarios.cl

Elaborado: www.paritarios.cl

Protección de Manos: Guantes

- Para la manipulación de materiales ásperos o con bordes filosos como las cuchillas, se recomienda el uso de guantes de cuero o lona.
- Mientras que para manipular sustancias químicas se recomienda el uso de guantes largos de hule o de neopreno.
- La utilización de guantes debe ser excepto para manejar elementos en movimiento como en la lijadora, ya que se pueden enganchar causando accidentes.

Gráfico 4.11: Guantes



Fuente: www.paritarios.cl

Elaborado: www.paritarios.cl

Protección de pies: Botas

A pesar de no ser un trabajo en el cual se manipule materiales pesados es indispensable evitar accidentes por lo que se debe utilizar botas de seguridad.

Gráfico 4.12: Botas



Fuente: www.sears.com/

Elaborado: www.sears.com/

Ropa de Trabajo

- La ropa de trabajo debe ser cómoda para no dificultar el movimiento de la persona, así como no debe ofrecer peligro de engancharse o de ser atrapado por las piezas de las máquinas en movimiento.
- Es obligación del personal el uso de la ropa de trabajo dotado por la empresa mientras dure la jornada de trabajo.
- Se deberá utilizar camisetas para cada día de la semana, tanto el personal en el área de producción como en el área de comercialización. Estas serán de diferente color para cada día y tendrán el logotipo de la empresa.

Gráfico 4.13: Ropa de Trabajo



Fuente: www.solostocks.com

Elaborado: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

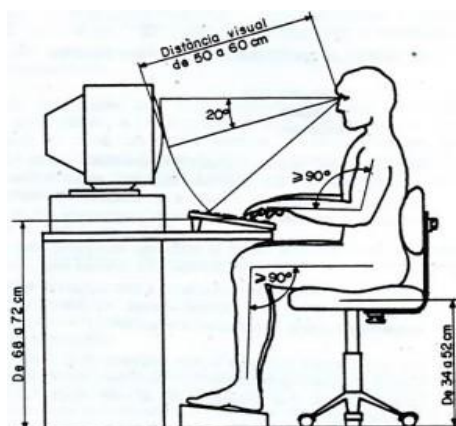
4.4.6.3 Plan de Ergonomía

Diseño

En esta área se utiliza la computadora para obtener los modelos del calzado, por esto es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La silla de trabajo de tener asiento giratorio regulable para facilitar la movilidad de la persona; evitando así posturas de trabajo inadecuadas. La altura del asiento debe estar entre 34 y 52 cm siempre con los pies ligeramente inclinados. Se recomienda un ángulo entre asiento-respaldo de 90°.
- La ubicación del ordenador debe estar frente a la persona en la zona central de la mesa a una distancia de 60 cm del contacto visual y directamente sobre el tablero de la mesa.
- Mantener los antebrazos apoyados en la mesa mientras teclea en donde entre el borde de la mesa y el teclado deben quedar al menos 10cm.

Gráfico 4.14: Ergonomía Área de Diseño



Fuente: arpaneting.es

Elaborado por: arpaneting.es

Corte

- Colocar la mesa en la que se va a trabajar a una altura de 103 cm con diseño antropométrico para el promedio de estatura entre los trabajadores, evitando la inclinación de la columna.
- Por la precisión que se requiere al cortar cuero es recomendable trabajar de pie.

Gráfico 4.15: Ergonomía Área de Corte



Fuente: www.osha.gov

Elaborado por: www.osha.gov

Armado

- Dentro del área de armado se debe ubicar una silla de trabajo sin ruedas, para que no se deslice al momento de trabajar, los pies deben estar localizados a una altura entre 18 y 20 cm.
- Todos los equipos y elementos de trabajo deben situarse a una distancia que no supere los 53 cm.

Gráfico 4.16: Ergonomía Área de Armado



Fuente: www.osha.gov

Elaborado por: www.osha.gov

Terminado

- Para el área de terminado se puede ubicar estereras anti-fatígas para los trabajadores, por el hecho de trabajar de pie en períodos prolongados, estas estereras promueven una mejor circulación reduciendo la fatiga en las extremidades más bajas.
- En casos en que se requiera de mesas para lo que es la colocación de puntas, talones, hormas entre otros; se debe poner bordes acolchados o redondeados en las superficies de trabajo para que los trabajadores pueden reclinar los brazos sin lastimarse.

Gráfico 4.17: Ergonomía Área de Terminado



Fuente: www.osha.gov

Elaborado por: www.osha.gov

4.4.7 Plan de Emergencia

Se debe establecer un procedimiento de comunicación que se debe seguir para notificar que está ocurriendo una situación imprevista, por esto se ha establecido las siguientes instrucciones en orden:

1. El empleado que detecte el accidente debe comunicar al Jefe de Planta.
2. El Jefe de Planta ejecutará las acciones del plan de contingencias.
3. El Jefe de Planta debe comunicarse con las entidades de ayuda del gobierno como: Bomberos, Policía Nacional y Hospital del Cantón Cotacachi.
4. Se elaborará un reporte del suceso que contenga: descripción del accidente, causas, acciones ejecutadas, resultados, fecha y hora.

Cuadro 4.1: Contactos de emergencias

ENTIDAD	NUMERO
Cuerpo de Bomberos	06 2 915 102
Policía	06 2 914 400
Hospital	06 2 915 118

Fuente: viajandox.com.

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

4.4.8 Plan de Evacuación

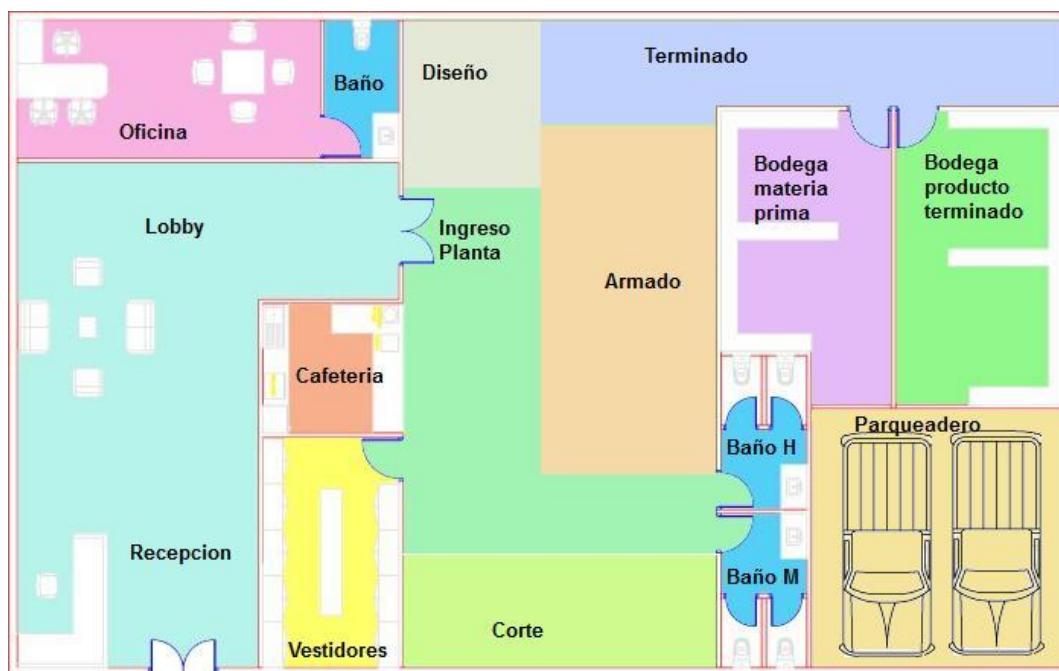
Se deberá cumplir con las siguientes reglas de evacuación en caso de emergencia para cualquier circunstancia suscitada por parte del personal en el menor tiempo posible, con el fin de garantizar la seguridad del personal, y en algunos casos de los clientes y visitantes de “Victoria Rosas” de acuerdo a la señalética utilizada.

A continuación detalles:

- Se deberá guardar todo documento u objeto de valor en el escritorio o un lugar seguro de manera rápida.
- Se deberá apagar maquinaria y equipos eléctricos.
- Se establecerá rutas de evacuación para recorrer en caso de emergencia.
- Evacuar siempre en orden, no correr, no gritar, no empujar; siempre hacerlo por el lado derecho.
- Verificar de acuerdo a la lista o nómina de trabajadores que nadie falte.
- Llegar al punto de reunión establecido.

4.4.9 Redistribución de la planta

Gráfico 4.18: Redistribución de la planta



Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Para plantear esta distribución de la planta se determinó cuáles son los productos que más se fabrican en “Victoria Rosas”, siendo este el calzado.

A continuación se estableció:

- Se enumeró todos los puestos de trabajo, así como también las máquinas con que está equipado el taller.
- Se estableció cuatro áreas de trabajo: diseño, corte, armado y terminado; de manera secuencial con el objetivo de optimizar tiempo y mantener el orden en la elaboración de calzado; sin que exista interrupción de un lado al otro por parte de los empleados.
- Se colocará en las columnas los nombres de los puestos de trabajo, así como la señalización de la distribución de taller.
- Se estableció la división del baño tanto para damas como caballeros.
- Se implementó el uso de los casilleros y la cafetería como un valor agregado para el cliente interno, ya que de esta manera brindamos un ambiente de trabajo confortable cumpliendo con las necesidades de los mismos.

- La distribución representa el menor recorrido de los materiales y producto en proceso en menor tiempo.
- Se propone dos cuartos el primero: de ingreso de la materia prima y el segundo de despacho de producto terminado.
- Una oficina dentro del taller ayuda a mantener el control sobre el trabajo del personal dentro del taller, así como recibir algún cliente interesado en establecer relaciones de negocio a futuro.

4.5 Estrategias para el Área de Comercialización

Las nuevas propuestas de comercialización en “Victoria Rosas”, se ha realizado tomando en cuenta varias visitas al local comercial en las cuales se pudo observar con atención como se desarrolla el sistema internamente. Es importante mencionar que los días que existe mayor afluencia de clientes son los fines de semana, mientras que en los días laborales no existe mucho turismo en Cotacachi a su vez se constató que el área de ventas lleva consigo actividades de recepción y despacho de pedidos, facturación y cobros, transporte, devoluciones, entre otros.

4.5.1 Proveedores Calificados

Para la fabricación del calzado se requieren varios insumos o materiales de calidad que son proporcionados por varios de los proveedores que se señala a continuación, los mismos que son esenciales pero su vez deben ser innovadores, para que de esta manera el producto sea siempre de calidad y llame la atención del cliente.

Para poder tener una cartera más amplia de proveedores se establecieron nuevas alternativas de empresas con las que se pueden crear nuevas relaciones comerciales. Esto con el objetivo de obtener nuevos materiales e insumos que se diferencien con los de la competencia, además de reemplazar a proveedores cuando estos tengan algún problema en cuanto a calidad, distribución o financiamiento o simplemente no cumplan con los plazos de entrega de pedidos, brindando una pronta solución a los problemas.

Con esta propuesta no se pretende eliminar a los proveedores que se manejan en la actualidad sino más bien brindar alternativas para que el taller pueda saciar las necesidades y exigencias del mismo. Al contar con varios proveedores se puede obtener diferentes gamas de calidad, precios y servicios entre los cuales el fabricante

pueda elegir el que vaya más acorde con el tipo de calzado a fabricar. No siempre la oferta más barata es la más conveniente.

Se realizó este proceso de búsqueda y selección de proveedores siendo estos los más aptos, con el propósito de establecer una lista de empresas que se dediquen a la fabricación de la materia prima requerida por parte del taller; para solicitarles información y elegir el más adecuado. Lo que se busca es que el taller no quede sin abastecimiento si el proveedor fallara en los plazos de entrega.

A continuación detalles:

a) Cueros

- **Curtiembre Aldas:** Ambato – Parroquia Totoras, Barrio Palahua.
Teléfono: 0989404418/032748211
- **Tenería San José:** Ambato – Av. Indoamericana Km 4 ½
Teléfono: 0989404418/032854996
- **Curtiduría Dávila:** Eloy Alfaro 811 entre Sucre y Darquea. Teléfono: 2821489

b) Suelas y Plantas

- **Distribuidora Ecu Papel:** San Blas – Av. Gran Colombia y Solano 16-95
Teléfono: 0225660854
- **Piel Nova:** San Roque Rocafuerte e Imbabura. Teléfono 022958996
- **Moda Tachhi:** Daquilema s/n y Pichincha Alta. Teléfono: 032416306

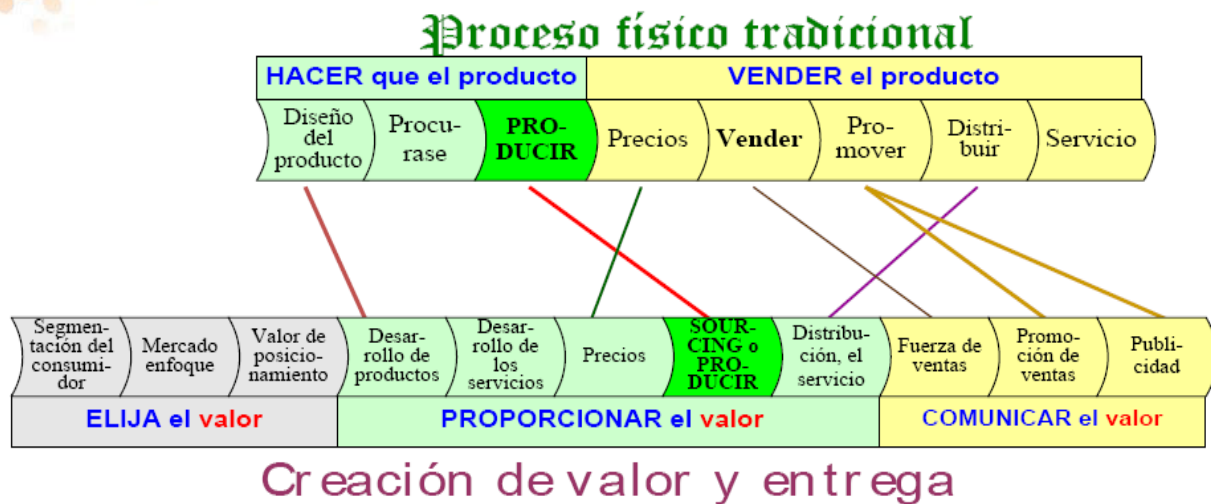
c) Insumos

- **Textiles Técnicos:** Pasaje Reinaldo Miño y Av. Atahualpa.
Teléfono: 032841524
- **Enkador:** Calle Río Amazonas #1539, entre Espejo y Juan de Velasco.
Teléfono: 2909797
- **ColombiaHerrajes:** Darquea 07-45 y Maldonado. Teléfono: 032420758
- **Ekacierres:** De las Avellanas E2-25 y el Juncal. Teléfonos: 3463448

La selección de estos proveedores se los hizo a través del contacto personal en la feria Piel Moda 2012 en donde se pudo clasificar los más idóneos para este tipo de negocio.

4.5.2 Cadena de Valor

Gráfico 4.19: Cadena de Valor



Fuente: SEPROYCO

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Mediante esta estrategia se pretende crear valor y brindar servicios para el cuero. Es importante tomar en cuenta los puntos que han sido omitidos en la cadena de valor, ya que son la base fundamental para que la misma se realice de una manera óptima en el mercado.

La segmentación del consumidor ayudará a identificar de mejor manera quienes son los clientes potenciales y en quien se debe enfocar el nuevo producto y de acuerdo a ello establecer el nuevo mercado.

El precio debe ser establecido antes de realizar la producción del producto, de acuerdo al análisis de lo que se ha invertido en la elaboración del producto, para de esta manera generar un ganar-ganar tanto del productor como del cliente.

El precio es un problema actual no solo en “Victoria Rosas” sino en el Cantón Cotacachi según Leonardo Alvear directivo de la Asociación de Artesanos del Cuero de Cotacachi, el valor del pie de cuero en promedio “puede alcanzar hasta un precio de US\$0,45 y los intermediarios venden el mismo pie de cuero a un precio de US\$ 1,50 generándose

un incremento en el material de un 105%”¹³¹ que dispara el precio final del artículo al consumidor. Esto ocasiona que no se haga un análisis al momento de establecer el precio.

Finalmente la comunicación dentro de la cadena de valor es un punto importante y fundamental ya que mediante la publicidad se da a conocer al cliente no solo el producto que se elaboró sino también como se lo hizo; todo esto mediante publicidad.

4.5.3 Proceso de Ventas

Se lo ha dividido en dos partes el primero será ventas al por mayor, en donde será el dueño el encargado de promocionar su producto de puerta a puerta convirtiéndose así en el agente vendedor:

Se debe utilizar herramientas para una mejor organización como:

- Listado de clientes para visitar.
- Muestra de modelos nuevos y precios.
- Sugerir modelos de acuerdo a tendencias del mercado.
- Toma nota del pedido que el cliente necesite.
- Facturación de notas de entrega.
- Revisión de facturas.
- Envío de facturas por correspondencia.
- Reporte de cartera vencida.
- Cobro de cartera vencida.

El segundo será ventas al por menor, en donde los responsables son las personas que se encargan de la venta en el almacén, es decir el vendedor será quien intervenga en la atención al público.

El vendedor debe cumplir con las siguientes funciones dentro del local comercial logrando así una atención más eficaz. Entre las funciones están:

- Recibir a los clientes.
- Dirigir hacia mostradores.
- Asesorar en cuanto a modelos y precios.

131 Seproyco – Documento Cadena productiva cuero y derivados PDF pág. 12

- Buscar modelos y tallas requeridas.
- Persuadir en la decisión de compra.
- Emitir factura.
- Realiza el cobro de la mercadería.
- Empacar la mercadería.
- Entregar la mercadería al cliente y agradecer la compra.

4.5.3.1 Guía vendedores

Para que la venta del calzado de cuero se realice se debe contar con vendedores, los cuales se encuentran en el local comercial en la atención directa al cliente. Es necesario establecer reglas a seguir ya que de ellos depende la efectividad en las ventas.

Por ello se establece esta guía a seguir para el personal:

- 1.- Vestir el uniforme correctamente.
- 2.- Tener a la mano materiales indispensables como: lista de Precios actualizada, recibos, catálogo entre otros.
- 3.- Saludar de manera cordial y respetuosa.
- 4.- Mantener el contacto visual con el cliente.
- 5.- Mantener un diálogo con el cliente, ya que esto demuestra interés.
- 6.- Sugerir modelos nuevos, o a su vez algo similar a lo que el cliente buscaba indicando características del mismo.
- 7.- Preguntar si tiene alguna sugerencia, duda o inconformidad.
- 8.- Despedirse del cliente cordialmente.
- 12.- Mencionar el gusto por volver a servirle.

Speech

Dentro de “Victoria Rosas” se debe tener un formato de presentación hacia los clientes, es decir el mensaje que se quiere transmitir. Este se lo ha estructurado en tres aspectos importantes:

*“Buenos días Señor/ Señora
Mi nombre es...
Bienvenido a “Victoria Rosas”
¿En qué le puedo ayudar?”*

- **Características:** Se indicará cada detalle del calzado es decir: con qué tipo de cuero se lo hizo, en que colores está disponible en si todos los atributos que tenga, por ejemplo:

- Es un producto ligero pero a la vez durable por la calidad del cuero y su vida útil es de # de años.
- Es un producto cómodo para poder realizar todo tipo de actividades diarias.

- **Ventajas:** A continuación se indicará todo aquello que lo hace superior a los productos en comparación de la competencia, es decir la calidad de productos que se usan y la diferenciación en diseños y modelos.

- El cuero utilizado no se pela ni cambia de color, difícilmente se deteriora por lo mismo no pierde su forma ni diseño original.
- Se dará garantía por el producto.

- **Beneficios:** Y por último se indica los beneficios de adquirir un calzado en cuero y en que lo diferencia de un calzado de material sintético ya que esto ayudará al cliente al momento de tomar la decisión de compra de forma consciente o inconsciente.

- El producto puede ser personalizado y manufacturarlo bajo pedido.

4.5.3.2 Proceso de Decisión de Compra de los Consumidores

Reconocimiento de la necesidad

En la actualidad se pueden encontrar varias empresas que se dedican a la producción de calzado de cuero pero es importante aclarar que la mayoría de ellas se basan en volúmenes de ventas bastante elevados haciendo que los modelos de zapatos se realicen en serie.

Lo que busca “Victoria Rosas” es dar a sus clientes un valor agregado no solo en el confort y la calidad del calzado, sino es una empresa que se ha ganado prestigio y admiración por sus clientes al diseñar zapatos personalizados de manera artesanal; es decir modelos únicos y especiales que sean solicitados por el cliente. Por supuesto a estas características se le suma la mano de obra excelente que actualmente hace.

Comportamiento Post Venta

Como en toda empresa es importante seguir a los clientes fieles de cerca y para ello se debe brindar nuevas facilidades de atención, para que los requerimientos que existan por parte del cliente en cuanto a duda, inquietud o reclamo puedan ser escuchados.

Esta estrategia será de gran ayuda e importancia para “Victoria Rosas” ya que la retroalimentación por parte de los clientes permitirá mejorar varios aspectos en los que se está fallando.

Para aplicar la misma se lo hará vía mail o a su vez mediante una llamada telefónica , cuestionando si ha existido alguna duda sobre el calzado adquirido y a su vez si se encuentra interesado en algún modelo nuevo para enviar el catálogo, también el cliente podrá enviar un nuevo modelo que desee sea fabricado.

4.5.4 Marketing Mix

4.5.4.1 Producto

En primer lugar para dar un mayor valor agregado es importante contar con una *marca* registrada para de esta manera evitar sentirse amenazados por las copias de competidores nacionales que fabrican sin marca, y que aprovechan las presentaciones de los productos en las ferias para copiar los modelos y competir con los productos originales a precios que suelen ser más bajos.

El *diseño* del calzado es la clave para que la venta del mismo se dé a manera de exclusividad y sobre todo vanguardista, por esto es importante contar con un departamento de diseño propio, en el cual se deba invertir para una asignación de recursos y materiales; los mismos que ayudarán a fusionar los materiales obteniendo así nuevos diseños; no solo dibujarlos sino también jugar con los colores y texturas para crear un zapato que sea casi exacto a lo imaginado.

La *calidad* del calzado es otro factor fundamental que se debe tener en cuenta para lograr una buena posición en el mercado. Es decir la selección de materiales tanto en cuero como en insumos de herrajes deben ser de buena calidad, ya que no sirve de nada que el cuero sea de buena calidad si la hebilla colocada se dañará al poco tiempo de uso, todos los elementos deben estar en perfecto estado.

Como la falencia dentro del Cantón Cotacachi es la carencia de este tipo de insumos se podría pensar a futuro expandir una línea de negocio en donde se importe y se distribuya también a otros productores del sector.

Para resaltar que el producto es hecho a mano se puede incorporar materiales especiales y étnicos de nuestro país como: bordados a mano, alpaca, paja toquilla entre otros; estos le darían al calzado un detalle especial en el producto obteniendo así el muy nombrado valor agregado diferente al de la competencia.

Garantía por defectos de fábrica

Es importante brindar garantía del producto ya que esto ayuda a mantener la cartera de clientes.

Para ello se establecieron los siguientes detalles que hay que tener en cuenta para poder hacer efectivo el uso de la garantía por falla de fábrica:

1. Presentar la factura de compra.
2. Verificar que la fecha de compra no haya superado los 3 meses.
3. Revisar el estado del calzado teniendo en cuenta aspectos como:
 - Planta: no puede estar totalmente desgastada.
 - No debe presentar evidencias de mal uso como cortes, descosidos o rayados.
 - No tener evidencias de que el calzado tuvo un inadecuado mantenimiento según las indicaciones dadas al momento de la compra.
4. Proceder a la reposición o reparación del modelo si cumple con lo explicado anteriormente.
5. Negar la garantía en el supuesto de no cumplir con los requerimientos dados.
Se va a incorporar un pequeño manual de indicaciones sobre el cuidado y/o mantenimiento del calzado, ya que el cuero es un material que necesita ciertos cuidados y las personas desconocen cómo hacerlo. Este manual irá dentro de la caja del calzado.

Como limpiar su calzado “Victoria Rosas”

1. Materiales a emplear: una toalla, una tela, un cepillo, crema para darle brillo.
2. Con la toalla húmeda limpiar rastros de tierra, o suciedad en las zonas más complejas.
3. Para una mancha difícil de sacar en el calzado de cuero como son las manchas de sal. Se debe mezclar una taza de agua caliente con 2 cucharadas de vinagre blanco. Mezclamos y aplicamos en el zapato con una toalla. Luego dejamos secar al aire.
4. Si existe alguna raya se puede usar tinturas de zapato que sirven para quitarlas, es importante usar un tono similar. Dejar absorber la crema de 5 a 7 minutos.
5. Por ser un producto natural, en el cuero se puede observar moho para ello se debe mezclar en una taza la mitad de alcohol y la mitad de agua. Aplicarla suavemente sobre el cuero y esperar que el moho absorba el líquido para que pueda quitarse con facilidad.
6. Cepillar los zapatos sin hacer mucha presión.

Gráfico 4.20: Manual de limpieza



Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Empaque

La innovación sobre el empaque se pensó con el objetivo primero de ser amigables con el medio ambiente ya que para este diseño de empaque no se utiliza papel; segundo se pensó en que este empaque trae beneficios al consumidor porque se puede usar como una bolsa multiusos y promoviendo así la marca ya que se difunde el nombre de “Victoria Rosas”. Se eliminaría el uso de cajas de cartón tradicionales así como el empaque terciario que es la funda plástica.

Gráfico 4.21: Empaque



Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Gráfico 4.22: Otras Utilidades del Empaque



Fuente: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Marca de aseguramiento de la calidad

Esta herramienta servirá a “Victoria Rosas” para que su producto lleve un sello que garantice al cliente obtener un producto de calidad y hecho por manos ecuatorianas, con el fin de incentivar a los consumidores y promocionar el consumo de productos nacionales incrementando la productividad nacional.

Esta iniciativa se creó debido al alto consumo de productos extranjeros, para ello se crearon diferentes campañas como son: Bien Hecho en Ecuador, Primero Ecuador, Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador, Elige siempre lo Nuestro y Orgullosamente Ecuatoriano.

Gráfico 4.23: Marcas que incentivan el consumo de productos nacionales



Fuente: www.muchomejorecuador.org.ec/ www.bienhechoenecuador.org

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Bien Hecho en Ecuador por ejemplo se ha constituido como una marca sin fines de lucro que reconoce y promociona el excelente trabajo realizado por manos ecuatorianas. Su principal característica es que no tiene ningún costo y se lo puede colocar en cualquier producto. Para acceder al uso de esta marca se debe registrar en su página web y cumplir con requisitos como que su producto debe tener de 100 a 60% de componente ecuatoriano entre mano de obra y materia prima, de preferencia estar registrado en el IEPI, tener registro sanitario si es producto alimenticio y tener estándares de calidad aceptables y que puedan ser medibles.¹³²

¹³² <http://www.bienhechoenecuador.org/en/component/content/article/37-acerca-de-bhee/54-que-es-bien-hecho-en-ecuador> visto 16/01/2013

Primero Ecuador y Elige siempre lo nuestro, son otras dos campañas que tienen como objetivo promover el consumo de productos ecuatorianos de calidad y forman parte de los proyectos del gobierno nacional el cual está invirtiendo en capacitación, renovación industrial, generación de normativa para tener un adecuado control de calidad para mejorar las industrias nacionales.¹³³

Por otro lado una de las marcas más representativas y de mayor acogida es la marca Mucho mejor si es hecho en Ecuador. Esta es una marca registrada privada y de uso restringido. Para poder hacer uso de esta marca las empresas tienen que ser afiliadas a la corporación Mucho Mejor Ecuador la cual se constituye como una entidad apolítica y sin fines de lucro¹³⁴.

Para poder acceder al uso de “la huella” las empresas deben cumplir con requisitos y estándares de calidad en procesos de producción como son las Normas INEN, normas ISO, BPM’s, Registros Sanitarios y Normas Técnicas, estar registrado en el IEPI y cumplir con un monto de ventas anuales.

Por medio de estas campañas al mismo tiempo de incentivar al consumo del producto nacional, esta exige a las empresas mejorar su rendimiento productivo y realizar productos cada vez mejores y de mayor calidad, por lo que de esta manera los productos nacionales tendrán mayor demanda frente a productos extranjeros que entran al país con precios bajos y que no siempre cuentan con la mejor calidad.

Otro de los beneficios que conlleva el uso de marcas es que al incentivar el consumo de productos nacionales se está generando plazas de trabajo, mejorando el nivel de vida de las personas y de esta manera contribuyendo al crecimiento y desarrollo del país.

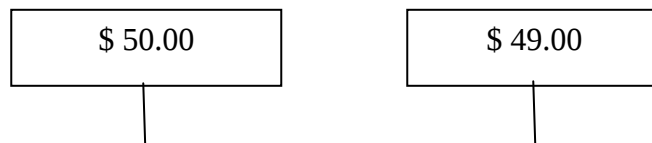
4.5.4.2 Precio

Se establecerá la estrategia de precio psicológico para el calzado que se exhibe en el local, es decir que el valor del precio terminará en un número impar.

¹³³ <http://www.industrias.gob.ec/mcpec-magap-y-mipro-lideran-campana-primero-ecuador-que-incentiva-a-consumir-productos-nacionales/> visto 16/01/2013

¹³⁴ <http://www.muchohomejorecuador.org.ec/> visto : 21/01/2013

Gráfico 4.24: Estrategia de precios



Fuente: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

Para las ventas al por menor, se tendrán los precios exhibidos en el calzado que se encuentra en el almacén, impresos en stickers conjuntamente con su modelo y código pegado en la planta del zapato

Para las ventas al por mayor, los precios correspondientes se manejan por medio de una lista de precios estándar. No se aceptarán cheques en ventas a clientes minoristas.

Se sugiere bajar de precio al calzado al finalizar o iniciar ciertas temporadas como Navidad, verano, fiestas de fundación de Cotacachi, entre otras. Otra estrategia es realizar reducciones de precio sorpresa a cierta línea de productos en diferentes meses.

4.5.4.3 Plaza

- Contar con un buzón de sugerencias es importante dentro de “Victoria Rosas” ya que ayudará a solucionar alguna queja o inconveniente de manera inmediata por medio de la retroalimentación.
- Se cumplirá de manera exacta con las fechas de entrega de pedidos mediante el manejo de hojas de despacho y recepción del producto cuando sea en cantidades grandes.
- Se podrá aplicar para concursos dentro del programa de compras públicas y lograr firmar contratos con el estado para alguna entidad del gobierno en la elaboración y entrega de calzado.
- Se puede exportar mediante el programa de exporta fácil en pequeñas cantidades.

Exporta Fácil

El programa exporta fácil es una herramienta creada por el gobierno la cual tiene como principal objetivo el facilitar las exportaciones de las MIPYMES, de los artesanos y personas emprendedoras de Ecuador. Este sistema se caracteriza por su simplicidad, su bajo costo y su accesibilidad. Para poder utilizar el sistema de Exporta fácil se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

1. Tener RUC.
 2. Registrarse como exportador en: www.exportafacil.gob.ec
 3. Llenar la DAS (Declaración Aduanera Simplificada)
 4. Cumplir con los documentos obligatorios:
 - Factura comercial (autorizada por el SRI)
 - Packing list (lista de empaque)
 - Autorizaciones previas que dependerán del producto si se requieren o no.
- Opcional:* presentación del Certificado de Origen.¹³⁵

Gráfico 4.25: Proceso simplificado Exporta Fácil



Fuente: Capacitaciones Permanentes introductorias al comercio exterior

Elaborado por: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

¹³⁵ http://www.exportafacil.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=29 18/01/2013

Una vez que el exportador cumpla con los requisitos anteriores el exportador posee dos modalidades de exportación el EMS un servicio postal rápido y de un costo mayor; y el servicio certificado, este puede ser utilizado para el envío de muestras o el envío de paquetes los cuales están sujetos al peso aceptado por cada país.

Este servicio brinda muchos beneficios para las MIPYMES así como para los artesanos. Esta herramienta tiene tarifas competitivas, un servicio de capacitación permanente para el exportador, reduce los trámites aduaneros, implementa los trámites en línea, y permite realizar el tracking o rastreo de los envíos.

Al utilizar este medio para exportar los artesanos y las MIPYMES están expandiendo sus horizontes lo cual genera nuevas oportunidades comerciales para poder comercializar sus productos. Exporta Fácil se ha convertido incluso en una herramienta para que los exportadores puedan participar en ferias internacionales y de esta manera promocionar sus productos. Todos estos beneficios para el exportador sirven como mecanismos para fortalecer a la empresa y ser más competitivos a la hora de competir contra productos tanto extranjeros como nacionales, así como crear un valor agregado para los productos e innovar a los mismos.

4.5.4.4 Promoción y Publicidad

Promoción

Se ha buscado nuevas estrategias de promoción del calzado para dar a conocer el producto, creando conciencia en el consumidor mediante la utilización de incentivos a corto plazo; a continuación detalles:

- Se continuará participando en ferias nacionales dentro de nuestro país y en un futuro poder participar en ferias internacional. Piel Moda es una de las ferias más importantes que se realizan dentro del país, la cual se convierte en una gran oportunidad para proyectar el trabajo Ecuatoriano al mundo ya que llegan visitantes de varios países para establecer negocios.
- Las ventas al por menor se realizarán con el 10% de descuento del precio de venta al público cuando la venta es en efectivo. Estas ventas al por menor que se realicen en pago con tarjeta de crédito tendrán un descuento del 5% del precio al público.

- Se puede establecer “combos” de venta con la finalidad de vender artículos que no han tenido mucha rotación o movimiento en la tienda, con el objetivo de reducir el inventario y deshacerse de modelos pasados; estableciendo precios bajos pero con un margen de ganancia mínima.

Gráfico 4.26: Ejemplo de combo-promoción



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

- Cotacachi contará con un lugar de exhibición de los procesos de producción en vivo de las colecciones y productos de la diseñadora Victoria Rosas a través de la creación del Museo del Cuero, donde se observará a verdaderos artesanos trabajando en los procesos manuales para la fabricación del calzado con el objetivo de conservar la cultura de Cotacachi. Este museo tendrá entrada gratuita y estará abierto de lunes a domingo en el horario de 08h00 hasta las 17h00. La visita será guiada por el Sr. Hidalgo o su esposa.

Grafico 4.27: Museo del Cuero



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

- Se utilizará catálogos con diseños especiales en donde se podrá apreciar los distintos productos de “Victoria Rosas” así como admirar y resaltar las bondades del producto, a continuación fotografías y descripción de las tallas y el modelo.

Gráfico 4.28: Catálogo



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

- Se creará una base de datos de los clientes frecuentes donde se detalle datos como: nombre, dirección, teléfono y fecha de nacimiento; con el fin de llamarle en esta fecha a indicar que tiene el 15% de descuento durante ese mes.
- Otra manera importante de promoción es la publicación de cupones de descuento en el diario “El norte”, con una validez de tres meses.

Gráfico 4.29: Cupón de descuento



Fuente: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Elaborado Por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

- En temporadas de época Navideña, día de la madre, día del padre; después de efectuar una compra en se puede obsequiar: pulseras, llaveros o bolígrafos.

Gráfico 4.30: Material Promocional



Fuente: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Elaborado Por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

- **E-Commerce:** Se propone elaborar una nueva imagen para la página web de “Victoria Rosas”, la misma que busca potenciar los beneficios que se ofrece, así como detallar de mejor manera aspectos importantes que dan el valor agregado al local, taller y productos.

Por medio de este portal los clientes podrán comunicar todas sus dudas y sugerencias acerca de “Victoria Rosas” así como de sus productos. Se brindará asesoría en línea en todas las inquietudes que los clientes tengan permitiendo un mayor acercamiento a los clientes.

Gráfico 4.31: Nuevo Portal Web



Fuente: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Elaborado Por: Estefanía Viteri / Mateo Albuja

Es importante mantener una constante comunicación con los clientes ya sea vía telefónica o vía electrónica, para pedir la opinión, comentarios y sugerencias sobre nuestros calzados, así como se promocionará nuevos productos que hayan salido por temporada en nuevos estilos e invitándolo a visitar el local.

Publicidad

En cuanto a la *publicidad* se plantearon estrategias que busquen convencer a los consumidores de comprar el calzado de “Victoria Rosas”, llegando de una forma más directa a nuestro segmento meta, con la utilización de los diferentes tipos de medios los mismos que transmitirán mensajes que garanticen el conocimiento del mismo.

- Para tener un mayor alcance dentro del cantón se ubicarán vallas en varios puntos estratégicos a la entrada a Cotacachi, con la imagen de la empresa visible para que se logre apreciar el nombre de “Victoria Rosas”.

Gráfico 4.32: Vallas Publicitarias

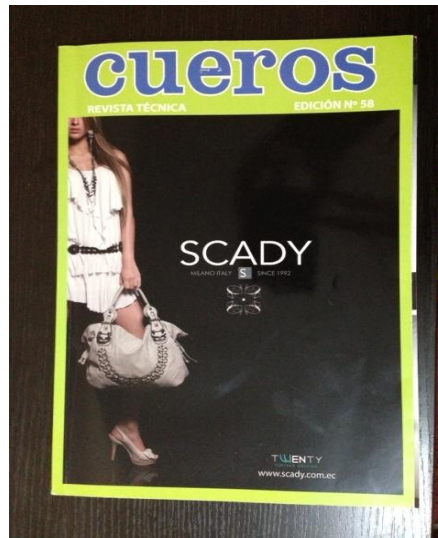


Fuente: Cantón Cotacachi

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

- La publicidad en prensa escrita es muy importante ya que es un medio masivo y puede llegar a gran cantidad de personas. Por esta razón se pretende realizar la publicación de un artículo en la revista especializada “Cueros”, en donde se hará una reseña histórica de “Victoria Rosas”, así como se indicará el producto que ofrece. Posteriormente se puede pautar cada cierto tiempo la publicidad del taller.

Gráfico 4.33: Revista Cueros



Fuente: Revista Cueros

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

- Se continuará realizando publicidad a través de prensa escrita en el diario “El Norte”, así como en diarios de gran acogida nacional como “El Universo” y “El Comercio”.
- Otro medio de publicidad será la transmisión de un spot comercial en canales de televisión nacional, en horarios de mayor audiencia.

4.5.5 Matriz de ANSOFF

Gráfico 4.34: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: www.gestiopolis.com

Elaborado por: www.gestiopolis.com

De acuerdo a lo observado en Victoria Rosas se debe aplicar la Estrategia de penetración en el mercado en donde se debe considerar la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

Así como también se podría usar la estrategia de diversificación en donde la empresa desarrollará nuevos productos de calzados tanto en la línea femenina y masculina con el fin de conseguir nuevos mercados enfocados a un target más juvenil.

4.5.6 Satisfacción al Cliente

La clave para retener a clientes es la satisfacción de los mismos ya que si un cliente fue atendido de una manera satisfactoria, se convertirá en un cliente leal y cada vez comprará más, y lo que es mejor recomendará a más personas dándose así el marketing de boca a boca; el mismo que consiste en hablar favorablemente acerca de “Victoria Rosas” y sus productos, prestando así menos atención a la competencia y siendo menos sensible al precio.¹³⁶

La satisfacción de los clientes en relación al servicio depende de factores como:

- Apariencia y las características de las instalaciones, de servicio, exteriores e interiores.
- La interacción con las personas que lo están atendiendo.

En el caso de Victoria Rosas la presencia física de los clientes es necesaria para poder desarrollar las actividades del proceso de servicio, en donde para el diseño de los procesos se debe tomar en cuenta que el lugar de ejecución del proceso, la fábrica y local no deben presentar un ambiente ruidoso, causado por sonidos ajenos a las máquinas, como la música a volumen elevado y en el caso del local no debe estar sucio ya que este es el lugar más accesible y concurrido por los clientes.

Dentro de cada organización se debe diferenciar los dos clientes primordiales:

- **Cliente externo:** Es aquella persona que no pertenece a la entidad, siendo los receptores del bien/servicio final.

¹³⁶ Fundamentos de Marketing, Philip Kotler, Ed. Pearson, 6ta edición, México, 2008, pag.11,

- **Cliente interno:** Es aquella persona que pertenece a “Victoria Rosas”, es gestora del servicio de los procesos.

Para poder satisfacer las necesidades del cliente es necesario aprender a conocer a cada uno de ellos, para así mantenerse dentro del mercado actual e incrementar la participación de la empresa.

A continuación se describen las necesidades de los clientes:

- **Compresión:** saber qué es lo que el cliente quiere y satisfacer sus necesidades, es saber escuchar.
- **Atención:** Transmitir al cliente que su presencia en la empresa es grata e importante en la organización.
- **Comodidad:** hacerle sentir como si estuviera en casa donde el local brinde la confianza necesaria en cuanto a la comodidad física (por ejemplo puede existir un lugar donde descansar, hablar, cerrar negocios).

4.5.7 Merchandising

Se ha propuesto estrategias de Merchandising ya que con la implementación de estas se busca estimular la compra en el local comercial y de esta manera incrementar la rentabilidad; por ello es necesario intensificar las acciones propuestas mediante el cambio de la imagen visual corporativa (IVC) de “Victoria Rosas”; así como de los productos que se ofrece , para ello es importante mejorar varios aspectos necesarios en el local comercial logrando así atraer la atención de los clientes potenciales motivándolos a comprar.

Dentro del local comercial se debe analizar el espacio físico para hacer una correcta distribución de las distintas líneas de productos con el fin de evitar aglomeraciones evitando la apreciación de los mismos.

Es importante transmitir al cliente la idea de lo que se encontrará en el interior del local comercial, y así poder llegar al público para el cual está dirigido.

Exterior

En cuanto al color de las paredes de afuera del local comercial se debe aplicar la nueva imagen de “Victoria Rosas” como se observa en el gráfico 4.35.

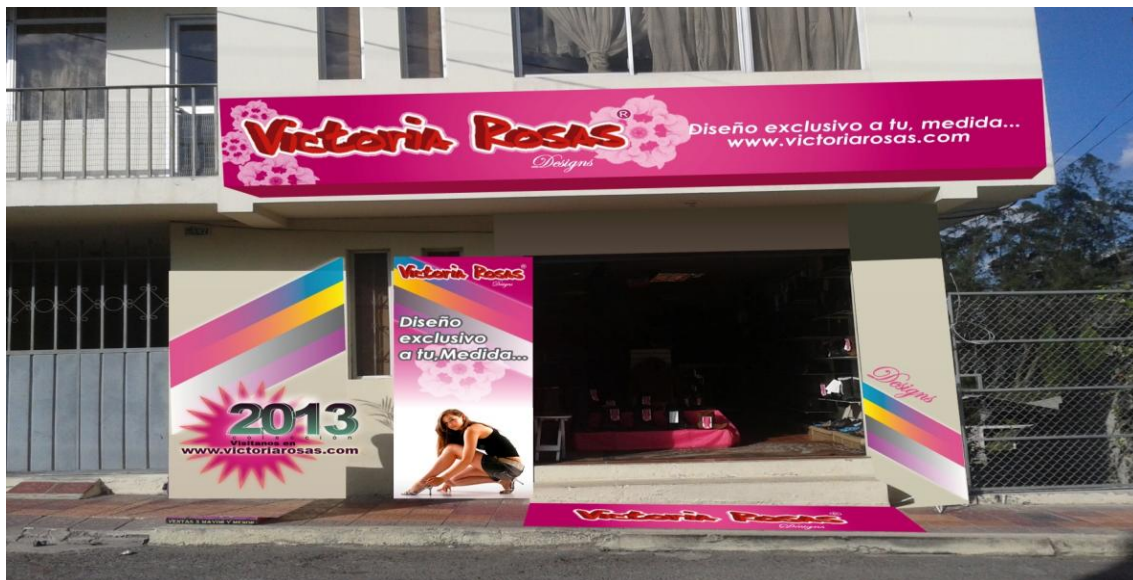
Las nuevas gamas de colores así como la implementación de un letrero más llamativo serán la primera imagen que el cliente obtendrá de la empresa.

Se mantendrá un solo anuncio publicitario, para no cargar demasiado al local evitando la contaminación visual. El nuevo diseño también constará de un nuevo roll up de un fácil manejo ya que se lo puede enrollar y desenrollar cuando se lo requiera.

Se ha sugerido usar vinil adhesivo troquelado para los exteriores, evitando así pintar las paredes, el material se denomina Sintra y es montable y desmontable; este producto brinda buena consistencia en la intemperie.

Se mantendrá el color rosa como predominante ya que es el color simbólico del taller. La palabra rosa expresa amor y sentimientos puros, emoción, felicidad y romance.¹³⁷

Gráfico 4.35: Nuevo diseño exterior



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

¹³⁷ http://www.emprendomicomercio.com/poner-mi-local/poner-un-local/Decoracion/1153/Los_colores_de_la_decoraci%C3%B3n.asp
visto: 22/01/2013

Interior

Dentro del local comercial se puede pintar una tonalidad más baja de color rosa, acorde a los colores de “Victoria Rosas”. Se debe ubicar espejos en lugares estratégicos como en cada separación del mobiliario de exposición de productos para que los clientes puedan observar de mejor manera como luce el calzado.

La exhibición de los zapatos el local debe cuidar los siguientes aspectos:

- Deben estar protegidos del contacto directo con la luz solar.
- Evitar la acumulación de polvo.
- Es obligatorio proteger los zapatos de cuero de colores claros.
- Al guardar un par de zapatos en su empaque individual es necesario revisar que sean izquierdos y derechos de la misma talla.

La limpieza de la bodega y los espacios de almacenamiento se realizará periódicamente una vez por semana. Es necesario iluminar los espacios donde exista poca luz.

Se puede colocar productos que tengan menos rotación en el local en las partes altas de las estanterías y colocar los productos a una altura promedio de un metro para que facilite a los clientes la observación y la búsqueda del producto. Ya que se pudo observar que exhibir el calzado por debajo de esta altura puede resultar incómodo para el cliente.

Gráfico 4.36: Exhibición de calzado



Fuente: Victoria Rosas

Elaborado por: Estefanía Viteri/ Mateo Albuja

El local será decorado de acuerdo a la tendencia actual o época del año, permitiendo así una atracción visual en los clientes.

Dentro del local comercial se puede ubicar un televisor LCD, el mismo que este destinado para la presentación del taller “Victoria Rosas”, así como proyectar nuevas tendencias de moda y los modelos de productos que se están fabricando.

Junto a la caja se establecerá un espacio para ubicar la publicidad de trípticos y/o dípticos publicitarios con el fin de captar la atención de los clientes despertando el interés por algún producto despertando así el deseo de compra.

Una estrategia que está a la vanguardia es el marketing olfativo que hace que se recuerde el producto o servicio por su olor “Los aromas quedan grabados en la memoria”, incentivando positivamente en el ánimo de los empleados¹³⁸ y en la decisión de compra del cliente ya que causa buena impresión y refuerza los atributos de un producto o marca.¹³⁹

Una locación con aroma vende 33% más que una que no tiene aroma.¹⁴⁰ El olor adecuado para utilizarse en una tienda de calzado son: melón, pepino o bambú. En cuanto a la música se sugiere reproducir dentro del local comercial es música suave y relajante, con esto se logrará que las personas perciban un ambiente agradable y tranquilo invitando a los clientes a permanecer más tiempo dentro del local. La música también ayuda a los empleados a sentirse más a gusto y contentos en su trabajo mejorando el estado de ánimo, y siendo más ágiles para acelerar las ventas.

Es importante mencionar que en fechas festivas se debe colocar música alegre para estimular a que las cosas se hagan más rápido y haya más flujo de clientes.

Lo importante en cualquiera de los dos casos, es que la música no esté a un volumen muy elevado, ya que esto podría ahuyentar a los clientes y fastidiarlos.

138 <http://www.aromarketing.es/concepto> visto 26/01.2013

139 <http://www.estoesmarketing.com/marketing/Marketing%20Olfativo.pdf> visto 26/01.2013

140 http://www.aromaesencia.com/scent_marketing.swf visto 26/01.2013

4.5.8 Estrategias de hospitalidad

Durante la estadía del cliente se sugiere lo siguiente para que su permanencia en el local sea más confortable:

- Tener una pequeña sala de espera para quienes vienen acompañados a realizar la compra de zapatos; puede constar de dos sillones cómodos y una mesa pequeña la cual tendrá revistas actuales en tendencias de moda especialmente de calzado como: SERMA, MODA PELLE, y CUEROS.
- Se dispondrá de una zona de bebidas con un dispensador de agua fría, caliente, café, fundas de té, azúcar así como vasos y cucharas desechables.
- Se puede poner una pequeña mesa para niños en la cual tenga juegos didácticos recreativos, ya que al establecer el área kids los niños se sentirán tranquilos, y de esta manera el adulto que los acompaña pueda observar el producto sin distracción alguna.

4.6 Análisis de Impacto

La propuesta de fortalecimiento en el sector del calzado de cuero en el Cantón Cotacachi consiste en ofrecer estrategias que mejoren varios aspectos importantes.

Mediante el uso de estrategias el trabajador logrará también desarrollar una relación de confianza en sí mismo. Además la generación de este proyecto de investigación permitirá generar una microempresa productiva en donde se benefician los dueños y sus colaboradores.

La investigación se sustenta en el análisis técnico de las diferentes áreas presentadas a continuación:

Análisis de impacto en el área de Administración

En la actualidad el taller “Victoria Rosas” presenta una misión y visión, pero estas fueron replanteadas de manera correcta, mientras que se incrementó objetivos y valores que el taller carecía. Con lo expuesto se busca orientar mejor las acciones que

el taller realiza dando directrices para formar una filosofía empresarial y una imagen sólida del taller. Esto a largo plazo le dará prestigio a la misma porque tanto los dueños como los empleados deben saber perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro, a donde quieren llegar y los valores que tienen para conseguirlo, mejorando el trabajo en equipo para lograr la sinergia dentro de “ Victoria Rosas”.

El taller carecía de políticas internas por lo que se establecieron con el fin de ayudar al taller para tener mayor credibilidad y confianza por parte de los clientes internos y externos, ya que estos lineamientos son fundamentales e influyentes en el comportamiento de los empleados. El uso de políticas al controlar el comportamiento de sus miembros se refleja en colaboradores más ordenados, responsables y comprometidos con el taller.

“Victoria Rosas” maneja actualmente de manera informal su proceso de contratación de personal, por este motivo se propuso un correcto manejo del proceso ya que el mismo permite elegir a los candidatos más idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los mismos así como su aptitud para el trabajo. Al cumplir con todos los trámites legales de contratación esto brindará mayor seguridad a trabajadores y empleadores del taller, mejorando así la estabilidad laboral. Mientras que con la utilización de reconocimientos personales se logrará motivar al empleado lo que se verá reflejado en su óptimo desempeño y desenvolvimiento laboral, evitando así el gasto de rotación continua de personal y conservando a los actuales lo cual incluso puede atraer nuevos y mejores empleados; reduciendo gastos para el taller.

El taller no cuenta con ningún tipo de capacitación por ello se ha sugerido buscar programas gratuitos que brinda el SECAP con lo que se lograría la participación activa e inteligente de todos los colaboradores, ya que los mismos adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a las actividades. Al tener personal capacitado la empresa podrá contar con colaboradores con habilidades adquiridas que mejoren o incrementen su capacidad productiva y tengan mayor reacción ante imprevistos que se susciten en la organización buscando siempre el mejoramiento continuo.

Mientras que con las estrategias de diferenciación lo que se logra es que la atención al cliente mejore y sea más personalizada, con el propósito de que cada persona reciba siempre la misma atención lo que puede incrementar las posibilidades de conseguir una venta.

Se pudo observar que el taller cuenta con un organigrama estructural pero es muy confuso y no funcional, por esto se reestructuró con la finalidad de incentivar el trabajo en equipo en cada una de las áreas, logrando redistribuir las funciones y responsabilidades para la realización de labores complementarias, evitar la “duplicidad”, ayudas innecesarias y en muchas ocasiones “Improductivas”.

Análisis de impacto en el área de Producción

El área de producción el taller no cuenta con un registro de los materiales que ingresan en el taller y mucho menos del producto terminado; motivo por el cual se pretende implementar en el proceso de fabricación “notas de pedido” “ingreso - egreso de bodega” y “orden de producción”. Esto ayudará al taller en tener un mayor control tanto en materia prima, producto terminado, controlar pedidos y lo más importante no tener error de fabricación al momento de realizar el calzado, ya que por medio de estas fichas se detallará cada parte requerida para la elaboración del mismo asegurando la calidad.

Lo expuesto anteriormente también ayudará cuando un pedido sea de una cantidad significativa de un mismo modelo lo más aconsejable será estructurar una “Cadena o Línea de Producción”.

El taller no tiene codificación del calzado por eso se propuso una codificación básica del mismo para tener un control de inventario e incluso puede determinar qué tipo de calzado se vende más y poder centrar esfuerzos en mejorar el producto, innovarlo y reducir sus costos de fabricación. Esto también le dará un valor agregado al producto ya que mejora la imagen del mismo.

Se pudo observar también que el taller no cuenta con un plan de seguridad industrial, por ello al implementar uno el taller se verá beneficiado, ya que al brindar dotación y herramientas necesarias a sus trabajadores facilitará la realización de los trabajos, dará protección a los mismos al evitar accidentes y contribuirá al mantenimiento en cuanto orden y aseo.

El taller funcionaba dentro de la vivienda de los dueños por eso era de suma importancia la construcción inmediata de un lugar específico donde funcione el taller, se propuso una correcta distribución la planta física de fabricación de acuerdo al nuevo “Lay – Out” es decir la disposición de las máquinas, los departamentos, las estaciones

de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro del taller. Esto asegura la fluidez del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo; ya que las máquinas serán ubicadas de manera estratégica evitando pérdidas de tiempo por desplazamientos innecesarios de los trabajadores.

Al registrar de manera metódica los daños o re-procesos que se ocasionen con sus debidos responsables, permitirá por tomar acciones correctivas y lo más importante, preventivas de manera casi inmediata.

La maquinaria del taller no se le da un mantenimiento adecuado por ello se plantea hacerlo, ya que a largo plazo se la deberá sustituir por equipos de última tecnología que tienen un alto costo de inversión. Al practicar mantenimiento a las maquinarias estas podrán mantener un buen rendimiento con lo que la productividad pueda alcanzar sus niveles máximos y no sufrir contratiempos o pérdidas de tiempo y recursos por el malfuncionamiento de estas. La optimización del proceso productivo se puede lograr hasta en un 80 % por la vía del mejoramiento continuo y de un 20 % por medio de la actualización y modernización en cuanto a activos fijos.

Solamente conjugando estratégicamente todos estos factores se podrá realmente incrementar la productividad del taller artesanal y por lo tanto su nivel competitivo.

Análisis de impacto en el área de comercialización

El taller cuenta con proveedores de insumos pero al no ser empresas grandes muchas veces no disponen de los materiales ni están a la vanguardia de la moda, lo que ocasiona que el producto que se ofrece en el taller sea simple y poco llamativo y muchas veces improvisado. Actualmente con los proveedores no se puede establecer alianzas que permitan fomentar la cadena de valor, ya que la compra se hace de manera informal. Se propuso nuevos proveedores calificados con el fin de crear alianzas para obtener ventajas competitivas, las cuales se ven reflejadas en su capacidad de producción, calidad y precio lo que desencadena en entregas oportunas, mejor calidad y reducción de costos; ya que se podría aumentar la calidad, reducir el desperdicio y costos de un 5% hasta un 10% al establecer convenios con el proveedor.

La cadena de valor que se establece en el taller es artesanal carece del análisis de factores importantes que el producto requiere para llegar al consumidor, por eso se plantea una correcta estructura de la cadena de valor lo que ayudara a considerar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y en especial de cómo afecta al valor creado para el consumidor.

Los vendedores del local comercial desconocen de una correcta atención al cliente, para ello se propuso la implementación de la fuerza de ventas mediante la utilización de la guía de vendedores, esta herramienta será de gran utilidad para el taller en cuanto a la toma de acciones correctivas y el seguimiento preciso, permanente y sistematizado de los vendedores, al igual que de los niveles de cumplimiento y eficiencia; esto será de beneficio para la empresa ya que aumentara el poder de decisión de compra de los consumidores con el incremento de la posibilidad de una venta exitosa.

Análisis de Impacto en Marketing Mix

El taller no posee estrategias innovadoras de diferenciación en el calzado por esto se plantearon con la finalidad de que el producto tenga un valor agregado en cuanto a la calidad y diseño, ya que la combinación de estas brindan al taller éxito en ventas en un 15% por la innovación en tendencias del producto.

Al brindar garantía en el calzado e incorporar un manual de limpieza los clientes se sentirán más seguros al comprar el producto, lo que incrementaría a la empresa ventas y a la vez prestigio por el nivel de importancia que le daría el cliente.

Detalles como fijar el logo del taller en los empaques primarios esto con el objeto de recordar la marca en la mente de las personas lo que permite lograr un reconocimiento de la marca y obtener mayor aceptación en el mercado en un 15% aproximadamente.

En cuanto a estrategias propuestas en precio servirán para que el taller pueda vender los productos que no tienen mucho movimiento; favoreciendo al taller a no perder el costo de producción y poder tener una óptima rotación de inventario en un 40%, lo que indicara a los clientes que el producto está en constante innovación.

Cuando se da descuentos por la compra del producto en fechas especiales se logra que exista una mayor afluencia de clientes en el almacén lo que asegura ventas en un 30% mediante un correcto uso del speech de ventas.

Se ha solicitado la elaboración de *calzado* bajo pedido para llevar al extranjero por eso se ha sugerido estrategias para llegar a vender el producto en nuevos mercados mediante programas que el gobierno brinda en la actualidad, lo cual ayudara al taller a tener una nueva cartera de clientes incrementándose en un 8% por ser un producto atractivo por los extranjeros.

El taller realizaba publicidad mediante medios pero dejo de hacerlo con el objeto de reducir gastos. Para ello se sugirió seguir retomar estas estrategias con el fin de dar a conocer el producto e incentivar a que los clientes visiten el local mediante prensa, televisión o radio. Esto beneficiara a “Victoria Rosas” en un 20% y se lograra un posicionamiento de la marca en un 30%.

El taller realiza la promoción a través de ferias pero se desconoce de otros medios que existen en la actualidad, por ello se lograra dar a conocer el producto mediante cupones de descuento, ofertas, nueva imagen corporativa y nueva página web, entre otros lo que aumentara las ventas en un 10 %.

El Merchandising que actualmente maneja la empresa no lleva ningún tipo de técnica ni llama la atención del público, por ello se sugiere aplicar varias técnicas y herramientas del Merchandising con la finalidad de ayudar a que el taller logre una mayor rentabilidad en su punto de venta en 15%.

La finalidad de cambiar tanto la imagen exterior como interior logrará atraer e interesar al cliente en un 8%, despertando el deseo de compra del producto. Para ello es indispensable conocer a profundidad el producto, saber el mercado meta, cumplir con las necesidades y deseos de los clientes y de esta manera prácticamente el producto se venderá solo.

Si se realiza una correcta exhibición del calzado dentro del local con un orden adecuado, esto fomentará la compra en un 5%, ya que el cliente se sentirá atraído en el

punto de venta por el hecho de poder observar con más amplitud los productos. Esto preservaría y fomentaría la buena imagen del taller.

En fechas importantes el local no cuenta con una decoración especial por eso se plantea usar estrategias nuevas de hospitalidad; lo que beneficiara al taller a obtener la adecuada gestión de todos los elementos portadores de imagen en los puntos de venta, donde la variedad es el arma fundamental de imagen y competitividad, permitiendo atraer la atención del consumidor ,optimizar las ventas y mejorar el nivel de servicio para los consumidores, logrando la fidelización de los clientes y el aumento ingresos del taller artesanal en un 20%.

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Después de realizar un análisis del sector del calzado de cuero y del taller “Victoria Rosas” se lograron proponer distintas estrategias y recomendaciones que forman parte de un plan de fortalecimiento empresarial que servirá tanto al taller “Victoria Rosas” así como para las distintas empresas que se dedican realizar actividades económicas similares; logrando cumplir con el objetivo general de la investigación.

A pesar de que el sector del calzado de cuero ha crecido en nuestro país, en el Cantón Cotacachi se puede observar que existen un sinnúmero de problemas que afectan a cada una de las empresas que se dedican a la fabricación de calzado de cuero. Al determinarse los principales problemas y desafíos que existen tanto en el cantón como en el taller “Victoria Rosas” se determinó las soluciones más adecuadas para generar un plan de mejor utilidad, logrando cumplir con cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación.

Por ejemplo uno de los problemas más grandes que se encontraron es que el nivel de producción de calzado de cuero se ve limitado en su crecimiento por problemas de provisión de insumos y materia prima, ya que dentro del país no existe un abastecimiento en su totalidad de estos materiales y en la mayoría de los casos no se fabrican dentro del Ecuador. Además el artesano de Cotacachi está limitado en la provisión de cuero por que en la provincia de Imbabura no existen grandes tenerías por lo que muchos dependen principalmente de las tenerías de Tungurahua y Azuay o de las importaciones de cuero desde Colombia. Con relación a esto el Art. 133 de la Ley de Economía Popular Solidaria pretende crear centros de acopio y de mercadeo popular siendo estos necesarios para la comercialización de productos facilitando la misma.

Si bien es cierto se ha mejorado con el pasar de los años la técnica en cuanto a la elaboración de artículos de cuero, sin embargo aún no se ha logrado un posicionamiento internacional, a pesar que el trabajo de cuero acoge tradiciones e importantes elementos culturales por ser un producto elaborado de manera artesanal, para lo cual Art. 134 de la Ley de Economía Popular Solidaria implementará programas

destinados a promover y asesorar a los productores con el fin de buscar oportunidades en mercados internacionales.

En cuanto a la capacitación se pudo observar que en la mayoría de empresas el personal aprende a trabajar con cuero dentro de la fábrica o a su vez cuentan con experiencia que adquirieron en otros talleres, lamentablemente la capacitación es un recurso limitado debido a que no es tomado en cuenta por parte de los dueños así como tampoco por parte gubernamental ya que no se pudo encontrar tipos de capacitaciones gratuitas netamente para la fabricación de artículos hechos de cuero, sin embargo el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo de acuerdo al Art.131 de la Ley de Economía Popular y Solidaria destinara programas, educación y capacitación para temas empresariales modernos lo que beneficiara a la sociedad garantizando igualdad de oportunidades .

Uno de los problemas para que no exista capacitación es que la mayoría de las empresas en el Cantón Cotacachi cuentan con recursos económicos limitados y no ven necesario invertir en ello sino solamente en adquirir más materia prima, o maquinaria pero ¿de qué sirve adquirir un pliego de un nuevo tipo de cuero nuevo si no sabemos cortar las piezas optimizando el material?, o ¿de qué sirve comprar una máquina de coser última tecnología si el personal no sabe usarla correctamente?

Lamentablemente es parte de la cultura del país, ya que con el conocimiento no solo en cuanto a capacitación sino también de nuevos mercados y nuevos clientes se hará más fácil el entendimiento sociocultural, y esto ayudará a que la empresa tenga mayores oportunidades de crecimiento.

Se debe resaltar que uno de los valores agregados de este Cantón es su trabajo realizado a mano, pero esta característica debería ser el incentivo para que exista más demanda y se comercialice más el producto de cuero primero a nivel nacional para a un futuro hacerlo a nivel internacional; a pesar de que la globalización se encuentra en el mundo actual y exige que las empresas adquieran eficiencia y eficacia a fin de volverse más competitivas para asegurar su permanencia y desarrollo en el mercado.

Otro factor que es importante mencionar es que en el Cantón Cotacachi las empresas están expuestas al plagio de sus productos, para esto El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual asesorará a las empresas con el fin de obtener marcas colectivas

que garanticen su creatividad e incentiven a la protección sobre sus conocimientos. La innovación debe ser constante y cada vez mejor, no solo en cuanto al producto que se ofrece sino también enfocado al servicio que se da al cliente. Por ello en el capítulo cuatro se habla sobre varias propuestas que pueden generar innovación dentro de la empresa, una de ellas es la estrategia genérica de diferenciación, esta estrategia determina varios factores que se debe tomar en cuenta para lograr la diferenciación en el sector y dar un valor agregado diferente al de la competencia, logrando así la satisfacción al cliente, ya que la calidad no está únicamente en el producto sino también en la calidad del servicio y atención al cliente.

Las personas que viven en Cotacachi se caracterizan por ser personas humildes y conservadoras. A pesar de que están en constante relación con clientes aún existe una barrera de interrelación vendedor-consumidor la cual no permite comunicarse de manera adecuada con los mismos, para lo cual el Plan de Buen Vivir busca cambiar el paradigma en cuanto a cultura y buscar la participación activa con el fin de posibilitar una autorrealización. La eliminación de esta barrera ayudará a exponer con mayor seguridad y claridad al producto que se ofrece, cuáles son sus beneficios y cuáles son las ventajas de adquirirlo. Esta fuerza de ventas incrementará la venta de los productos generando un incremento de la producción en el sector.

Por este motivo se ha propuesto estrategias de recursos humanos para el proceso de selección, inducción, capacitación, motivación ya que estos procesos son fundamentales considerar dentro de una empresa, ya que no son solo las máquinas, o los procesos los que hacen grande a una empresa, sino su personal. Si una empresa tiene personal altamente capacitado y comprometido a alcanzar los objetivos de la empresa, los procesos se desarrollarán de mejor manera, alcanzando así los resultados planificados tanto a corto como largo plazo.

Si bien es cierto el trabajo artesanal en cuero viene de generación en generación y ha sido la herramienta y la fuente de trabajo que ha sacado adelante a los habitantes del Cantón Cotacachi. La combinación de los saberes ancestrales con la tecnología de punta puede generar la reconversión del régimen de desarrollo, apoyada en el bioconocimiento de acuerdo al Plan del Buen Vivir. Las empresas carecen de una visión de negocio, es decir no se toma en cuenta ideas que por más pequeñas que sean pueden ser un motor para promocionar una mejor imagen y ser diferentes a las demás. Para esto es fundamental y primordial dejar de lado la informalidad existe por parte de las empresas o fabricantes ya que esta se consolida como una barrera que estanca a las empresas y que no permite que se genere un crecimiento de las mismas.

Se pueden observar dos locales en la Avenida 10 de Agosto en el Cantón Cotacachi, que han dado un paso de diferenciación y se nota la exclusividad en sus productos y servicios, lo que genera la siguiente incógnita, ¿por qué no usar esta guía, con el fin de que sirva para todas las empresas de los artesanos; y que se pueda apreciar a futuro empresas llenas de innovación y exclusividad?

En resumen al implementar estas estrategias, se busca obtener resultados positivos, pero implica que varios de los elementos necesarios trabajen conjuntamente y en armonía manteniendo trabajadores motivados y orgullosos de la empresa donde trabajan, además de clientes que cataloguen como excelente el servicio y sobre todo tener proveedores que se sientan satisfechos de trabajar con la empresa. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral de acuerdo al Plan del Buen Vivir – Objetivo 6.

Cabe recalcar que actualmente se pretende romper muchos paradigmas creando confianza en los ecuatorianos mediante los programas que incentiven al consumo de productos nacionales, ya que estos no solo dan las pautas para crecer como empresarios sino que brindan seguridad a las personas para poder imponer que los productos son “mucho mejor si son hechos en Ecuador”. Esto provoca un sentimiento de orgullo por los productos Ecuatorianos por lo que hará todas las personas “se pongan la camiseta” ayudando a incrementar y mejorar la productividad y competitividad del país al buscar el acceso a nuevos mercados, gracias a una excelente calidad de la producción generada por el fomento de la oferta exportable ecuatoriana.

Es factible la aplicación de este proyecto en la vida real ya que actualmente el Sr. Hidalgo está trabajando en la incorporación de algunas de las estrategias del presente plan convirtiéndose el fortalecimiento en una realidad. Todo lo mencionado anteriormente sirve como premisa para verificar que el cumplimiento de la hipótesis si se ha logrado.

5.2 Recomendaciones

Esta guía se recomienda ser usada por el taller “Victoria Rosas”, la cual traerá muchos beneficios para el desarrollo de sus actividades. Esta guía también es aplicable a las empresas que existen dentro del cantón Cotacachi ya que propone estrategias para las

distintas áreas funcionales y similares a los conflictos que afrontan las empresas dentro del sector.

La recomendación principal es que se cumpla con las estrategias acordes al problema después de haberlo analizado previamente. Por ejemplo una de las recomendaciones que brinda esta guía es que dentro de los talleres artesanales siempre se deba exigir el uso de los equipos de protección personal en las diferentes áreas de trabajo ya que al no usarlos puede causar daños a la salud a mediano y largo plazo. Con la implementación de las estrategias propuestas se planea mejorar la ergonomía en los puestos de trabajo proporcionando mejor salud laboral y adquiriendo cualidades de orden y limpieza, tanto dentro del taller como del local comercial.

Se recomienda aumentar el valor para la asignación de recursos destinados a potenciar la imagen de marca, el diseño del producto, la calidad y la promoción, para lograr obtener más ventajas y alcanzar así la diferenciación.

Actualmente se está construyendo un nuevo taller, por lo que se recomienda implementar la distribución de la planta propuesta en cuanto a la planta con el objeto de evitar el estancamiento del flujo del proceso productivo reduciendo así operaciones innecesarias en el proceso de producción, estimando un mejor desenvolvimiento de los trabajadores en las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, optimizando tiempo y evitando la incomodidad entre los empleados.

Se han creado formatos de hojas de trabajo en cuanto a: ingreso a bodega, egreso de bodega, orden de pedido y nota de pedido; para ocuparse en el área de Producción y Bodega esto permitirá una mayor gestión sobre los procesos con el fin de tener un control que antes no existía sobre el material utilizado, así como el producto que más se vende de acuerdo a solicitud personalizada por parte de los clientes. Es importante utilizar estos formatos para que no existan errores en los requerimientos de fabricación del calzado, así como para brindar al cliente una garantía y seguridad al momento de verificación al presentarse algún tipo de reclamo.

Al implementar programas de capacitación permanente para los trabajadores, se obtendrá mayores beneficios en cuanto a la aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de los trabajadores, lo que elevará la productividad. Otro beneficio que brinda

la capacitación es que el sector de calzado de cuero busca la necesidad de conocer más sobre temas laborales y tributarios por lo que las capacitaciones también se deben basar en estos temas muchas veces desconocidos por los trabajadores.

De igual manera se debe motivar a los trabajadores de diferentes maneras tanto económicas como no económicas para brindar un buen ambiente de trabajo; si ellos se sienten incentivados harán de mejor manera su trabajo logrando así mejores índices de calidad. Estos dos factores permitirán a “Victoria Rosas” tener una empresa de calidad.

Se recomienda establecer un Jefe de Producción dentro de la empresa para que el pueda supervisar constantemente el trabajo de sus compañeros y en caso de existir un problema él ser el delegado de informar y así rectificar o tomar las medidas necesarias para solucionarlo de la mejor manera, esta a su vez será quien sepa e indique a sus compañeros sobre el plan de contingencia establecido en caso de emergencia.

Se estableció políticas en el área de producción con el fin de buscar la mejora en cuanto a la calidad del calzado que se presta a los clientes; se recomienda la revisión de estas estrategias de producción ya que esta área será la carta de presentación principal de “Victoria Rosas”, por el hecho de que en un futuro estará abierta al público en general cuando se inaugure el museo. Los trabajadores deben estar prestos a responder e interactuar con cualquier solicitud por parte del cliente. Si se logra manejar este proyecto con éxito se podrá mejorar notablemente su posicionamiento frente a la competencia.

Es importante que “Victoria Rosas” se encuentre siempre a la vanguardia de la moda y las tendencias debido a que sus diseños demostrarían la constante innovación en la que se encuentra, siendo este un factor esencial para atraer más clientes y tener acogida en sus diseños.

Es muy recomendable considerar el uso de marcas ecuatorianas que incentivan a los consumidores a comprar productos nacionales de calidad, ya que estos crean en el consumidor un estímulo que servirá para el incremento de las ventas. El uso de esta marca sirve muchas veces como un valor agregado sin embargo para obtener el sello o marca y poder ser colocado en la etiqueta del producto se debe realizar un proceso previo para la obtención de los mismos. Estas marcas que aseguran la calidad de los

productos únicamente se aprueban si se cumple con todos los requisitos establecidos para la admisión.

Al implementar estrategias de Merchandising se recomienda delegar un porcentaje de recursos económicos para cambiar, este tipo de promoción ayudará a transmitir al cliente una nueva imagen de “Victoria Rosas” y la ubicará en un grado de diferenciación en cuanto a exclusividad.

Al gestionar un proceso para poder exportar en cantidades pequeñas a través de programas como Exporta Fácil se recomienda seguir todos los pasos mencionados para no encontrarse con ningún tipo de inconvenientes y si se requiere de mayor información se recomienda ingresar a la página web www.exportafacil.gob.ec. Estos programas ayudan a las empresas a tener clientes internacionales, que a largo plazo podrían establecer relaciones comerciales de mayor volumen y de carácter más formal.

Se recomienda incrementar la participación en ferias nacionales para ayudar a que la marca sea conocida y poder tener mayores clientes tanto nacionales como internacionales para lograr un mayor posicionamiento del calzado de cuero.

Crear alianzas estratégicas con el Ministerio de Turismo y Hosterías en la provincia de Imbabura, es una recomendación importante para el taller “Victoria Rosas” con la finalidad de promocionar la visita al museo de cuero una vez que este se inaugure.

Bibliografía

- Canelos Salazar. Ramiro,(2010), Formulación y evaluación de un plan de negocios, Ecuador, Editorial UIDE.
- Cateora .Phillip R, (2005) Marketing Internacional, (14^{va} Edición), México, Editorial Mc Graw Hill.
- Cuatrecasas. August Casanovas, (2003), Logística Empresarial, España, Editorial Gestión 2000.
- Daniels. Jhon, (2004), Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones,(10^{ma} Edición), México ,Editorial Pearson Prentice Hall.
- David, Fred. R., (2008), Conceptos de Administración Estratégica, (11^{va} edición), México, Ed. Pearson Prentice Hall.
- Editorial Vértice, (2008), Marketing Para Pymes, España, Editorial Vértice.
- Gutierrez Pulido. Humberto,(2010),Calidad Total y Productividad, (3^{ra}. Edición), México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hellriegel. Don, (2007), Comportamiento Organizacional, (10^{ma} Edición), México, Editorial Thomson.
- Idalberto. Chiavenato, (2006), Introducción a la teoría general de la administración,(3ra Edición), México ,Editorial Mc. Graw Hill.
- Jany, José Nicolás. (2009), Investigación Integral de Mercados, (4^{ta} Edición), Colombia, Ed. McGraw Hill.
- O.C., Ferrell (2006), Estrategia de Marketing, (3^{ra} Edición), México, Ed. Thomson.
- Parkin. Michael,(2006) Microeconomía,(7^{ma} edición), México, Ed. Pearson Addison.
- Stanton, W.J. (2007), Fundamentos de Marketing, (14^{va} edición), México, Ed. McGraw Hill.
- Thompson (2004), Administración Estratégica textos y casos, (13^{ra} edición), México, Ed. McGraw Hill.

Páginas web fiables

- <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/srtbcgc6s9qrzxtoti6of304wedlwx.pdf>
- www.qiwacueros.com
- <http://www.insotec-ec.com>
- www.bce.fin.ec
- www.ecuadorencifras.com
- www.victoriarosas.com
- www.lacamaradequito.com
- www.proecuador.gob.ec

- www.mcpec.gob.ec
- <http://www.cueroamerica.com>
- <http://www.cotacachi.gob.ec>

Anexos

Anexo A: Encuestas

Encuesta para las empresas productoras de calzado de cuero del cantón Cotacachi

Información General de la empresa

1. ¿Qué tipo de empresa es?
Micro Pequeña Mediana
Grande
2. Usted se dedica a que actividad
Fabricación Distribución Comercialización
3. Cuenta con RUC: SI NO
4. Con que áreas cuenta la empresa
Gerencia Producción Ventas Contabilidad Otras
5. ¿Está constituida legalmente? SI NO
6. ¿Cree usted que su producción ha crecido durante el último año?
SI NO
7. ¿Cuáles son sus principales mercados:
Local Nacional Internacional
8. Si actualmente exporta ¿a qué país de destino principalmente lo hace?
PAIS _____
9. ¿Sus trabajadores reciben capacitación?
SI NO CADA QUE TIEMPO
10. .- ¿Enumere en orden de importancia el tipo de calzado que vende más?
11. .- ¿Cuál es el precio promedio de cada uno de los artículos mencionados anteriormente?
12. ¿Cuál es su principal problema para competir con otras empresas?
13. ¿Tiene algún elemento de diferenciación en el producto que Ud. Produce?
SI NO CUAL _____

14. ¿Cuál es su forma de elaboración del calzado de cuero?: (Si su respuesta es ambos indicar el porcentaje aproximado)

Artesanal

Industrial

Ambos

15. ¿Qué método utiliza para la elaboración del calzado en cuanto a diseño?:

Revistas Internet

Tendencias de moda

Observación de vitrina

Diseños propios Otros _____

16. ¿Posee usted algún sello de certificación de la calidad? (por ejemplo: "Hecho en Ecuador")

SI

No

Cual _____

17. ¿De qué manera realiza sus ventas?

Directo al consumidor

Mayoristas

Minoristas

otros

18. ¿Qué beneficio recibe de sus proveedores permanentes?

Financiamiento

Garantías

Descuentos

Capacitación

otros

19. De donde proviene su materia prima:

CUERO _____

ACCESORIOS O APLIQUES _____

HERRAJES _____

HORMAS _____

PLANTAS _____

INSUMOS _____

20. Considera usted que los costos de la materia prima en general son:

ALTOS _____

REGULARES _____

BAJOS _____

21. ¿Qué insumos necesarios cree usted que deberían producirse en el Ecuador?

TECNOLOGIA- PRODUCCION - LOGISTICA

22. Su maquinaria es de

Última tecnología

de hace 5 años

de 5 a 10 años

23. Su personal ha recibido capacitación para operar maquinaria?

SI

NO

24. ¿Cuál es su capacidad máxima de producción?

25. ¿Cuántos pares produce semanalmente?

26. ¿Cuál es su principal problema de producción?

27. Como si siente frente a su competencia

28. ¿Qué elementos considera usted que debería tener un plan de mejoras competitivas de su empresa?

29. ¿Considera usted que en nuestro país existe suficiente oferta de maquinaria para la elaboración de calzado?

SI NO

30. ¿Qué método de envío utiliza para la distribución de sus productos?

31. ¿Existen empresas locales que faciliten la forma de envío de productos?

SI NO CUAL _____

Anexo B: Fotos

GAMO'S



CALTU



TENERIA SAN JOSE



INSTITUTO DEL CUERO



PIEL MODA 2012



TALLER EXPORTA FACIL



FERIA DEL CUERO 2013

