

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE MERCADEO INTERNACIONAL



TRABAJO DE GRADO

COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYME EN EL SECTOR DE CALZADO
ARTESANAL APLICADO A LA EMPRESA KETZALY, MUNICIPIO DE
CHAPELTIQUE, SAN MIGUEL, AÑO 2019.

PRESENTADO POR:

FUENTES MÁRQUEZ, VÍCTOR MANUEL
JOYA MARTÍNEZ, BÉBLIN ROSMERY
ROMERO SORTO, JEANNETTE AMANDA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN MERCADEO INTERNACIONAL

DOCENTE ASESOR:

BALMORE ALEXIS RODRÍGUEZ OCHOA

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2019

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESUS JOYA ABREGO
VICE - RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO
VICE - RECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
DECANO EN FUNCIONES

MTRO. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ
SECRETARIO

LIC. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA
COORDINADOR GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**MTRA. LISSETH NOEMY SALEH DE PERLA
COORDINADORA GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION**

**MTRO. BALMORE ALEXIS RODRÍGUEZ OCHOA
DOCENTE ASESOR**

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Infinitamente agradecido con Dios por haberme dado fuerzas, sabiduría, paciencia y fortaleza para luchar por mis objetivos profesionales; a mis padres por darme la vida y apoyo a lo largo de mi carrera; a todos mis hermanos y amigos que también han sido parte del largo camino recorrido, con una dedicatoria especial a la memoria de mi padre, además, al docente asesor por el apoyo y su tiempo.

Víctor Manuel Fuentes Márquez

Doy Gracias a Dios por darme la fuerza y paz para sobrellevar cada pasó a lo largo de mi carrera, a mi familia y amigos más cercanos por siempre darme las palabras de apoyo que necesite en cada momento, a la familia PH que siempre me apoyaron en todo para poder alcanzar esta meta y a nuestros respetables docentes por todos los conocimientos, el esfuerzo y dedicación que han tenido en la formación de mi carrera como profesional.

Béblin Rosmery Joya Martínez

Principalmente quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida de motivación y alegría, a mis padres Suyapa Sorto y Mauricio Machuca quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más; a toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas. Finalmente agradezco a mi novio Erick Cruz, de quien siempre obtuve su apoyo incondicional en el transcurso de toda la carrera.

Jeannette Amanda Romero Sorto

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. ANTECEDENTES	6
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	12
1.4. JUSTIFICACIÓN	12
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.5.1. Delimitación Espacial	14
1.5.2. Delimitación Temporal	14
1.6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	15
1.6.1. Objetivo General	15
1.6.2. Objetivos Específicos.....	15
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA	16
2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS	17
2.2.1. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “Fundapymes”17	
2.2.2. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “FUSADES” ..	18
2.2.3. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según el “Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)”	19
2.2.4. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas “Según la Cámara de Comercio”	20
2.3. CALZADO ARTESANAL	21
2.4. EL SECTOR CALZADO EN EL SALVADOR.....	21
2.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE CALZADO.....	22
2.6. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD	24

2.6.1. Concepto de competitividad.....	24
2.6.2. Ventajas competitivas de Michael Porter	26
2.6.3. Las 5 fuerzas de Porter.....	29
2.6.4. Enfoque de competitividad de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)	33
2.6.5. El mapa de competitividad (del BID)	35
2.7. ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	36
2.7.1 Los niveles de la competitividad sistémica.....	36
2.8. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	40
2.9. LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	41
2.10. NUEVOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD.....	42
2.11. COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYME EN EL SALVADOR.....	43
2.11.1. Factores relevantes para la competitividad del sector	43
2.12. EL MARCO INSTITUCIONAL DE APOYO A LAS MYPE	47
2.12.1. Lineamientos básicos de acción para el desarrollo y la competitividad del sector.....	47
2.13. ELEMENTOS DE UNA POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS MYPE.....	51
2.14. PERFIL DEL CONSUMIDOR	53
2.15. COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS EN OTROS PAÍSES	55
2.16. DIAGNOSTICO	57
2.17. EL ANÁLISIS FODA	57
2.18. INNOVACIÓN.....	59
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63

3.2.1. Población para la encuesta.....	63
3.2.2. Muestra para la encuesta.....	63
3.2.3. Tamaño de la muestra	64
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS/VARIABLES.....	68
3.4. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	70
3.4.1. Fuentes primarias	70
3.4.2. Fuentes secundarias.....	70
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	70
3.5.1. La entrevista:	70
3.5.2. La encuesta:	70
3.5.3. Focus Group:	70
3.6. PLAN DE ANÁLISIS	71
CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS.....	72
4.1 FACTORES DE COMPETITIVIDAD, RESULTADOS ENTREVISTA	72
4.1.1 Planeación Estratégica	72
4.1.2. Comercialización.....	74
4.1.3. Componente de Exportación.....	75
4.1.4. Apoyo Técnico y Financiero	76
4.1.5. Recursos Humanos.....	77
4.1.6. Gestión Ambiental.....	78
4.1.7. Sistemas de Información.....	79
4.1.8. Aseguramiento de la Calidad	80
4.1.9. Factores de competitividad presentes en las empresas	81
4.1.10. Análisis FODA de Ketzaly	82

4.2. NUEVOS FACTORES COMPETITIVOS, RESULTADOS DEL FOCUS GROUP.....	83
4.2.1. Innovación y Capacidad Tecnológica.....	83
4.2.2. Recursos Tecnológicos.....	84
4.2.3. Capacidad del Capital Humano	85
4.2.4. Flexibilidad ante las Exigencias del Mercado.....	86
4.2.5. Incorporación de nuevos factores competitivos	87
4.3. PERFIL DEL CONSUMIDOR, RESULTADOS DE LA ENCUESTA	88
4.3.1. Generalidades del consumidor	88
4.3.2. Particularidades del consumidor	92
4.3.3. Porcentajes de factores de mayor importancia	101
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
5.1 CONCLUSIONES.....	103
5. 2 RECOMENDACIONES.....	106
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	108
7. ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de empresas según diferentes autores.....	16
Tabla 2. clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR	19
Tabla 3. clasificación de las empresas según la cámara de comercio.....	20
Tabla 4. Áreas de competitividad e indicadores.....	35
Tabla 5. Población del municipio de San Miguel dpto. de San Miguel	63
Tabla 6. Rango de edades del total de mujeres del municipio de San Miguel ..	64
Tabla 7. Empresas del rubro de calzado por departamento	66
Tabla 8. Operacionalización de categorías	68
Tabla 9. Operacionalización de variables	69
Tabla 10. Obtención y procesamiento de la información	71
Tabla 11. Interpretación sobre la planeación estratégica.....	72
Tabla 12. Interpretación sobre la comercialización de los productos	74
Tabla 13. Interpretación sobre el componente de exportación	75
Tabla 14. Interpretación sobre apoyo técnico y financiero	76
Tabla 15. Interpretación sobre los recursos humanos	77
Tabla 16. Interpretación sobre la gestión ambiental.....	78
Tabla 17. Interpretación sobre los sistemas de información	79
Tabla 18. Interpretación sobre el aseguramiento de la calidad.....	80
Tabla 19. Comparativo de los principales factores de competitividad.....	81
Tabla 20. Análisis FODA Ketzaly	82
Tabla 21. Nuevos factores competitivos	87

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Criterios para determinar el perfil del consumidor.....	54
Esquema 2. Interpretación sobre la innovación y capacidad tecnológica	83
Esquema 3. Interpretación sobre los recursos tecnológicos	84
Esquema 4. Interpretación sobre la capacidad del capital humano	85
Esquema 5. Interpretación de la flexibilidad ante las exigencias del mercado .	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Forma de compra del calzado	88
Gráfico 2. Empresas a las que prefiere comprar el calzado.....	89
Gráfico 3. Tipo de calzado artesanal preferido	90
Gráfico 4. Color de calzado artesanal preferido	91
Gráfico 5. Precio dispuesto a pagar por el calzado.....	92
Gráfico 6. Frecuencia de compra del calzado	93
Gráfico 7. Ocasiones de compra del calzado.....	94
Gráfico 8. Importancia del factor calidad.....	95
Gráfico 9. Importancia del factor exclusividad.....	96
Gráfico 10. Importancia del factor originalidad.....	97
Gráfico 11. Importancia del factor marca	98
Gráfico 12. Importancia del factor comodidad.....	99
Gráfico 13. Importancia del factor precio	100
Gráfico 14. Factores de mayor importancia	101
Gráfico 15. Factores importantes	102

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un abordaje a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de calzado artesanal en El Salvador, aunque con un enfoque más específico al departamento de San Miguel y tomando como objeto de estudio la empresa Ketzaly del municipio de Chapeltique.

La importancia de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en el ámbito nacional, se visualiza porque estas representan cerca del 90% de empresas del país, por tanto, se infiere que la competitividad del país está muy vinculada con su desempeño. Además, este grupo de empresas, son la fuente de trabajo para alrededor del 71% de la población.

También es importante conocer las medidas y acciones de apoyo que se implementan por parte de los sectores público y privado para incidir en la competitividad de las empresas, estos aspectos se toman en cuenta con el propósito de realizar un análisis más amplio sobre el tema, considerando que se trata de un sector que tiene una importancia relevante en el país.

Mediante el presente estudio también se conocerán los factores más relevantes para la competitividad del sector, ya que hay distintos niveles para identificar los factores específicos del sector y los rasgos más relevantes que tienen una influencia directa o indirecta con la transformación productiva y competitiva de las empresas. Lo anterior les permitirá a las empresas no solamente conocer aquellos indicadores de competitividad internos sino también los que la proyectaran hacia mercados internacionales.

En el capítulo uno, se presenta el planteamiento del problema, el cual describe la situación problemática de las Mipymes de calzado artesanal también se detallan los antecedentes que se tienen de otras investigaciones y de la problemática en general, se justifica la elaboración del presente estudio y la delimitación de este.

El capítulo dos, se constituye del marco teórico, en el se presenta diferentes definiciones de empresa, la clasificación de empresas salvadoreñas, el calzado artesanal en El Salvador, las características del calzado, las 5 fuerzas de Porter, teorías de la competitividad, el mapa de competitividad del BID, el marco institucional del apoyo a las Mipymes, plantea los lineamientos básicos de acción para el desarrollo y la competitividad del sector, teoría sobre el perfil del consumidor y el análisis FODA.

El capítulo tres, expresará el diseño de la metodología de la investigación, donde se determinará que el método a utilizar en la investigación cuanti-cualitativa, la población, objeto de estudio y la muestra seleccionada, la operacionalización de las categorías y variables y las fuentes para la obtención de la información y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados de la investigación, que muestran los factores de competitividad utilizados por las Mipymes, los nuevos factores competitivos y el perfil del consumidor obtenido por medio de la encuesta.

En el capítulo cinco, se elaborarán las conclusiones obtenidas del estudio y las recomendaciones a las que se llegaron después de una extensa labor investigativa por parte del grupo de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

Como objetivo principal de la presente investigación se tiene conocer y seleccionar los determinantes más factibles que promueven la competitividad de las microempresas en el sector del calzado artesanal, todo esto con el fin de generar el conocimiento para los microempresarios, de cuales son aquellos factores que les generaran un impacto real en su negocio al elegir los que más se adapten a la conveniencia de la empresa. Así también conocer el perfil de los consumidores de calzado artesanal que están interesados y motivados a adquirir los productos de las diferentes líneas elaborados por los microempresarios y en esa misma línea analizar que nuevos factores de competitividad se pueden implementar.

La metodología investigativa que se utiliza es del tipo cuali-cuantitativa en la medida que se pretende obtener datos cuantitativos a partir de las encuestas elaboradas para la muestra seleccionada en el municipio de San Miguel que es de 192 personas, y para evaluar los aspectos cualitativos se hará uso de dos instrumentos, el primero de ellos la entrevista elaborada para 4 microempresas, Ketzaly que es el caso de estudio y las empresas A,B y C para compararlas con la anterior, el otro instrumento es el focus group para evaluar las opiniones y sugerencias de los usuarios de calzado artesanal.

Los resultados se presentan mediante el uso de esquemas comparativos para mostrar las repuestas dadas por los microempresarios en relación a los factores competitivos de los cuales se apoyan para tener buena presencia en el mercado, para representar las opiniones de las participantes del focus group se muestran esquemas con las opiniones y aspectos que les gustaría mejorar en relación a los nuevos factores competitivos y por ultimo están la representación de las encuestas a través de graficas circulares con la intención, la capacidad y la frecuencia de compra de los futuros consumidores de calzado artesanal.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las condiciones en que las MiPymes se desenvuelven en la región no les son particularmente favorables. Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad), pero también es real que ciertas condiciones del entorno (e institucionales) las afectan en mayor grado que a las grandes empresas.

Al respecto, cabe considerar las condiciones estructurales prevalecientes en las economías de la región cuya adaptación a las nuevas tendencias mundiales no es lo suficientemente acelerada como para rediseñar sus estructuras de cara a los nuevos retos del mundo globalizado. Entre esas estructuras se encuentran las instituciones, definidas como las reglas de juego con las que los ciudadanos (y, obviamente, las empresas) deben actuar.

Muchos procesos asociados a la estabilización económica por la que pasaron los países de América Latina desde mediados del decenio de 1980 y hasta entrada el de 1990, afectaron de diferente manera y en diverso grado el desempeño de las empresas. Parte de esos procesos fue la apertura comercial, que generó un nuevo escenario para las empresas y su relación con el mercado interno y externo. Este proceso de cambio generó expectativas en la ciudadanía latinoamericana, en la medida en que venía a reemplazar un modelo agotado. Sin embargo, la lentitud de los cambios y el escaso impacto (favorable) visible en la sociedad, entre otras cosas, hace que el modelo sea mirado con escepticismo por los ciudadanos, y que algunos logros iniciales puedan verse desdibujados por expectativas adversas (que en algunos casos pueden convertirse en profecías autocumplidas). La apatía y desconfianza que se observa en la ciudadanía ante algunas acciones públicas, e implícitamente ante instituciones y políticas, es consecuencia de lo anterior.

La confianza de los ciudadanos (y, obviamente, de los empresarios) en las instituciones sobre las que se construyen los Estados latinoamericanos es clave para entender el desempeño económico de ellos. Esto marca una diferencia con los países industrializados, donde las instituciones y el desempeño económico tienen un alto grado de independencia. En nuestra región, en cambio, las expectativas desfavorables sobre las instituciones generalmente son la antesala de resultados adversos en el desempeño económico. A veces, tales expectativas son generadas por grupos de interés que se ven afectados por las políticas en la llamada “pugna redistributiva”. (Zevallos, 2003, págs. 55-67)

Causas del estancamiento del sector calzado artesanal en El Salvador

Las causas externas son:

- Consolidación de fábricas productoras de calzado, con producción en serie superior a los dos mil pares de zapatos diarios, además de ser grandes productoras funcionan como importadoras y comercializadoras de marcas internacionales, lo que lleva a percibir una baja rentabilidad de los productores artesanales de calzado.

- Las empresas medianas y grandes fabricantes de calzado no fomentan el desarrollo de los productores de calzado, ya que solamente los subcontratan para maquilar partes del producto final, lo que genera pérdida de conocimientos directos acerca de la confección de calzado, que pudieran ser empleados para el desarrollo sostenible de los talleres artesanales de calzado.

- Dificultad para acceder a créditos que podrían ser destinados a la compra de materia prima, insumos, maquinaria y equipo apegado a los requerimientos de las MYPES.

- Incremento de las importaciones de calzado a raíz de la apertura comercial que ofrecen los tratados de libre comercio que favorecen el ingreso de mercancías libre de aranceles e impuestos, lo que permite ofertarlos a un precio altamente competitivo.

Las causas internas son:

- Nivel de tecnificación del personal de las MYPES muy por debajo de la mediana y gran empresa.

- Oficio poco llamativo para los jóvenes, debido a prejuicios (Alcohólicos, Delincuentes y fuente de Bajos ingresos) que se tienen acerca de las personas dedicadas a esta labor.

- Grado de formalización alto por parte de las grandes empresas, lo que les permite promoverse como líderes del subsector en detrimento de las MYPES.

- Visión de corto plazo para el desarrollo de sus actividades de producción, comercialización y distribución de sus productos.

- Desconocimiento de estrategias encaminadas a la captación de clientes y su fidelidad, que permitan mantener estabilidad en las operaciones.

- No utilización de técnicas que permitan contrarrestar las operaciones de sus competidores cercanos.

- MYPES desactualizadas con respecto al surgimiento de técnicas y nuevos mecanismos que permiten la fabricación artesanal de calidad con un incremento en los niveles de producción.

- MYPES con poca diversificación de nuevos estilos en las líneas de producción, lo que genera una disminución en la demanda y las ventas.

- MYPES con lenta capacidad de respuesta a los gustos y preferencias de los consumidores.

- MYPES con instalaciones inadecuadas para el manejo de materiales y procesos productivos, lo que dificulta el flujo eficiente de los mismos. (Callejas, 2012, págs. 15-16)

En el caso de Ketzaly es una empresa que nace en septiembre de 2014 en la ciudad de Chapeltique, San Miguel, con la idea de elaborar calzado con técnicas de tejido manual y con la motivación de emprender y ayudar a la juventud de la comunidad ofreciendo empleos que les permita desarrollarse fabricando calzado. Ketzaly es una palabra en náhuatl que traducido al español quiere decir “mujer bella” marcando de esta forma desde sus inicios el segmento al que la empresa ofrece sus productos.

En sus inicios Ketzaly contaba solamente con una idea de negocio que consistía en la creación de calzado de croché, idea que desde el primer instante tuvo aceptación en la ciudad de Chapeltique razón por la cual los propietarios buscaron capacitación especializada para los procesos de elaboración en instituciones sin fines de lucro como “World Vision” que se encargan de asegurar el desarrollo sostenible de la niñez y adolescencia en las comunidades de El Salvador, quienes en primera instancia brindaron capacitación y especialización en la técnica de croché y elaboración de zapatos a los 10 jóvenes y adolescentes quienes iniciaron como operarios de la idea de negocio.

Las limitantes a las que se enfrenta actualmente son que no se cuenta con un espacio de trabajo muy amplio y cómodo para sus trabajadores, porque las actividades se llevan a cabo en el mismo lugar de residencia de la familia propietaria de la microempresa y aunque este separado el ambiente laboral del de convivencia con la familia siempre hay pequeñas interrupciones que no permiten una concentración al 100% de las labores.

También en el aspecto del manejo y aprovechamiento de las nuevas tecnologías aun no se tiene una plataforma digital fuerte que le permita a la empresa una comunicación mas interactiva con sus usuarios y nuevos clientes, a pesar de que tiene diferentes redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp aún no se ha explotado todo el potencial que estas tienen para el crecimiento de un negocio.

Esta investigación se enfoca en conocer cuáles son aquellos factores que determinan la competitividad de las microempresas de calzado artesanal. Para ello se hace uso del mapa de competitividad del BID en donde están las áreas de competitividad e indicadores que definen la competencia de las empresas.

Son 9 las áreas de competitividad que conforman el mapa de competitividad del BID las cuales son planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, componente de exportación, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Evaluando estas nueve áreas se conocerá si las microempresas de calzado artesanal las aplican para su competitividad.

1.2. ANTECEDENTES

Desde la época de la colonia ya era utilizado el calzado elaborado de forma artesanal, aunque no se encuentran fuentes de información del tiempo en que se inició su manufactura, los primeros estilos fueron los que trajeron los españoles. Inicialmente las personas, para la protección de sus pies, usaban los llamados “caites”, los cuales eran confeccionados de cuero, con tiras o correas del mismo material.

La industria del calzado en El Salvador se inició en una época en donde el producto se elaboraba tradicionalmente a base de cuero auténtico y con una producción netamente artesanal por zapateros individuales o pequeños talleres de dos a cuatro trabajadores. Cada artesano se caracterizaba por conocer su trabajo y por tener un estilo propio de la fabricación de su calzado. La artesanía ha sido una manifestación vocacional de nuestro país, mediante el cual el artesano ha experimentado su creatividad, estilo y forma de hacer su propio calzado. A partir de 1930, la fabricación artesanal tomó importancia, destacándose en lugares tales como: Santa Ana, San Miguel, San Vicente, San Salvador y Ahuachapán.

Los inicios de la industria del calzado en El Salvador se remontan a una época (inicios del siglo XX), en donde el producto se elaboraba tradicionalmente a base de cuero auténtico y con una producción netamente artesanal.

Con el correr del tiempo y con los requerimientos del mercado, la producción artesanal ya no le permitía al consumidor satisfacer las necesidades de los nuevos mercados que, con una tendencia creciente, exigían nuevos y mejores productos acordes a los avances tecnológicos del momento. El análisis de la industria del calzado reviste gran importancia debido a que el producto final fabricado es componente de la canasta básica de la población; además, en la matriz insumo / producto ocupa la 12ª posición entre los sectores más dinamizantes de la economía, desde el lado de los demandantes.

La industria del calzado es de gran trascendencia e importancia en el país; sin embargo, son escasas las fuentes de información con respecto al tiempo en que se inició la fabricación de este producto, por lo que se hace difícil hacer un enfoque completo de los inicios de su manufactura. Sí se puede afirmar que la industria del calzado en El Salvador ha evolucionado en todos sus aspectos, ya sea en el área de producción y, últimamente, en el área de mercadeo. Durante la década de los años 40, en El Salvador la producción industrial de calzado estaba prohibida, mediante un decreto que protegía la manufactura artesanal, es por ello que el país no podía desarrollarse cuando una fabricación tan básica no podía ser industrializada.

En la década de los 50's es donde comienza la inversión de las fábricas de calzado, las cuales eran capaces de producir 2,000 pares de zapatos diarios, y que competían con una artesanía y una producción manufacturera simple que monopolizaba el sector; una de estas fábricas es la que se construyó con el nombre de "Calzado Salvadoreño S.A. ", la cual hoy en día se conoce con las siglas de "ADOC, S.A."

El Salvador se ha centrado siempre en el calzado de cuero, lo que le da una oportunidad con respecto a China, que produce calzado de calidad media o baja. Aun así, de 1997 a 2004, más de 450 pequeñas y medianas empresas cerraron por no poder hacer frente a la competencia asiática.

El problema es que El Salvador tenía muchas pequeñas empresas dedicadas a la producción de calzado que actúan independientemente, por lo que no se pueden aprovechar de sinergias o de economías de escala.

Sin embargo, tanto ADOC, S.A. como Industrias Caricia S.A. de C.V, se han convertido en una historia de perseverancia en la Industria del Calzado, al ser de las pocas empresas que lograron sobrevivir al mantener sus operaciones y llegar a convertirse hoy en las empresas más grandes que fabrican y distribuyen calzado en El Salvador y Centro América, donde esperan mayor crecimiento con la apertura de

los Tratados de Libre Comercio. (Estudio realizado bajo la supervisión de la oficina económica y comercial de la embajada de España en San Salvador, 2007)

Los fabricantes artesanales no daban abasto con la demanda, ya que los zapateros se tomaban largas semanas para entregar el calzado a sus clientes. En esos tiempos los únicos zapatos que se ofertaban a los clientes eran los elaborados, con hormas no anatómicas y sin las características adecuadas del buen calzado; estos productos eran comercializados a un precio bastante alto y su valor no compensaba la calidad del producto, lo cual los hacía inaccesibles para la mayoría de los salvadoreños.

En los inicios de la década de los 50 (cuando se iniciaba la producción en serie de zapatos en El Salvador) el calzado que se fabricaba era básicamente de cuero, caucho y hule, pero el proceso de industrialización en El Salvador hizo factible que la rama industrial del calzado se integrara a un mercado más amplio y diversificado y, por lo tanto, más exigente en cuanto a gustos y satisfacción de necesidades.

De acuerdo a la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) 2005; El concepto de industria se originó debido a la necesidad que el hombre tuvo de subsistir, para ello fue necesaria la primera acción de este tipo, la cual fue desarrollada sobre la piedra y metales, mediante instrumentos en forma rudimentaria que le permitieran defenderse, cazar, pescar y labrar la tierra. La elaboración de tejidos y el trabajo del cuero complementaron el marco de estos procesos, que en lo esencial no varió hasta bien entrada la edad media y cuya forma de producción, anteriormente había sido de carácter artesanal. En lo que respecta a las pequeñas organizaciones se puede señalar que desde sus inicios siempre se ha mostrado una relación de dependencia de la mediana y gran empresa, esto se debe a la actividad en la cual se centraliza, ya que aproximadamente del total de insumos utilizados en los procesos productivos, un 90% proviene de dichas entidades; además se marca una tendencia hacia la manufactura interna, generando únicamente un 20% de su fabricación para la exportación hacia el área Centroamericana.

Algunas de las causas que estimularon la creación de este subsector fueron, entre otras, el desempleo, el alto costo de la vida y la vocación de negocio; provocando un notable crecimiento de productos como: el calzado y textiles, que pasan de ser pequeños talleres artesanales con tecnología doméstica a sistemas mecanizados.

No todas las personas tenían acceso a comprar un par de zapatos, sobre todo los caites o sandalias improvisadas, que son un tipo de zapato con suela de hule, de fácil fabricación y bajo costo. El calzado era fabricado exclusivamente, en forma artesanal, por zapateros individuales o pequeños talleres; no existían fábricas que produjeran calzado en serie.

La composición del calzado era básicamente cuero, tanto la piel como la suela, principalmente de cuero de res, sin otro tipo de piel importada; era cosido a mano, pegado o clavado; la maquinaria que utilizaban era únicamente para darle acabado a la piel. (Benitez Montenegro A. , 2012, págs. 3-6)

Antecedentes de las Mipymes.

Durante las décadas del cincuenta, sesenta y setenta, el enfoque económico predominante (en materia empresarial) era el de la producción en serie, siguiendo modelo de industrialización impulsado en los Estados Unidos por Henry Ford; cualquier forma de organización fabril distinta al Fordismo era considerada como ineficiente y por lo tanto excluida de todo análisis económico; especialmente por ser considerada ineficiente en la intensidad de utilización de las energías. A mediados de los cincuenta las ventajas de las MIPYMES ya eran bien conocidas. Dentro de los beneficios más importantes se resaltaba el trabajo intensivo en mano de obra, su adaptabilidad, la utilización de factores productivos locales, y reducción de la dependencia de las importaciones. (Spath, 1993, pág. 38)

Antecedentes Tesis

Tesis: "SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL SUBSECTOR CALZADO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS"

- Se determinó que los productores de calzado de la asociación cuentan con restricciones al financiamiento actualmente siendo este el principal factor que no les permite acceder a maquinarias, tecnología y capacitaciones para el incremento de la productividad en sus talleres y empresas.

- Los micro productores de calzado contratan mano de obra temporal para incrementar su producción específicamente para poder participar en el programa de paquetes escolares, incrementando sus costos considerablemente.

- Las condiciones de trabajo de los productores son inadecuadas, ya que la mayoría de ellos adecuan sus viviendas para la producción, lo que no permite un flujo de producción continuo y ordenado del mismo.

- No existe estandarización de procesos a nivel de micro y pequeña empresa, sin embargo, los productores industriales si manejan indicadores como capacidad instalada, costeo del producto, así como eficiencia de la planta, en algunos casos.

- La innovación en diseños de calzado es baja, esto es una de las más importantes limitantes que presentan debido a que los diseños se basan en la réplica ya existentes con pequeñas variaciones del mismo, permitiendo que no exista diferenciación del producto incluso entre los mismos micro y pequeños productores. Además, los productores tienen baja demanda de pedidos los cuales oscilan entre 2 y 3 para los artesanales, pero depende mucho de las variaciones en la demanda, basándose en gustos y parámetros de los consumidores o clientes mayoristas.

- La gestión empresarial en los talleres y empresas de calzado es mínima, no se tiene una visión de lo que se quiere ser en un determinado plazo, esto provoca estancamiento para el sector debido que se producen los mismos diseños con niveles bajos de productividad, en el caso de los productores industriales la especialización en el manejo de ciertas líneas de calzado limita su apertura hacia otros mercados.

- Las líneas de calzado que más se producen a nivel de MYPE son línea casual para dama destacando la sandalia como la más importante y el calzado de vestir para caballero, sin embargo, el diseño sigue siendo una de las limitantes en este apartado debido a que se varia en colores y materiales primordialmente mas no así en formas del calzado.

- A nivel de micro y pequeños empresarios se puede observar claras deficiencia en cuanto a higiene y seguridad se refiere, con las nuevas normativas gubernamentales es idóneo pensar en desarrollar a la par del estudio de cadena productiva, los inicios de lo que pudiera retomarse como un serio análisis de seguridad industrial del sector.

- En la actualidad el sector está siendo objeto de incentivos gubernamentales precisamente para su reactivación, ya que había sido un sector abandonado durante un largo periodo de tiempo, es acá donde el sector ha encontrado un camino que les permita ser productivos actualmente, sin embargo, para poder ser partícipes de estos incentivos deben los productores formalizarse y conocer sus principales indicadores de producción que podrán licitar con las instituciones gubernamentales. (Callejas, 2012, págs. 529-533)

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los principales factores que determinan la competitividad de las Mipymes en el sector de calzado artesanal?

1.4. JUSTIFICACIÓN

Ser empresario significa tomar riesgos y enfrentar las ventajas y desventajas, oportunidades y amenazas del entorno, para generar rentabilidad, cumplir metas corporativas y tener un plan de vida sustentable así como afirma Michael Porter reconocido padre de la competitividad; “las empresas son las únicas que pueden generar riqueza en una economía”, sin embargo; no se trata de iniciar proyectos casuales sin ningún tipo de estudio previo, se debe asumir un plan de negocio posible partiendo desde necesidades colectivas, más no personales.

Al desarrollar esta investigación se busca generar un impacto importante en el sector de las MiPymes de calzado artesanal, en especial a Ketzaly que es nuestro caso de estudio y así beneficiar a la empresa otorgándole todos los resultados de la investigación para mejorar su competitividad en el sector, generando un beneficio en conjunto para la empresa, sus empleados y por supuesto mejorando el producto para sus consumidores. Se pretende determinar el potencial que las MiPymes pueden tener en el desarrollo de un ambiente económico más próspero para aquellas micro y pequeñas empresas que deciden emprender proyectos con productos que aún no han sido muy explotados por el sector artesanal, ya que a pesar de los muchos productos que se encuentran en el mercado referentes a artesanías, el sector de calzado nunca ha puesto mucho énfasis en elaborar algo fuera de lo común, pero hoy en día es de vital importancia crear algo novedoso que atraiga al cliente y que mejor forma de hacerlo que implementando proyectos que en muchas ocasiones están al alcance de aquellas pequeñas empresas que deciden emprender con diseños creativos de sus productos.

La motivación para llevar a cabo este proyecto surge de la apuesta por temas más actuales y relevantes que permitan aportar los conocimientos necesarios para aquellas empresas que no cuentan con los insumos necesarios para tener una base sólida sobre la cual apoyarse al momento que toman la decisión de emprender, por eso el aporte que como equipo de investigación se les pretende dar tanto a las empresas ya dedicadas a la elaboración de calzado artesanal como a las que tienen una idea de negocio referente al mismo y aun no la concretan es mostrarles información específica sobre los factores que determinan la competitividad en el sector como también las medidas que estas deben adoptar para ingresar a la arena competitiva y así no solo ser un proyecto fugaz creado sin ningún estudio previo sino que ser ejemplos a seguir por otros emprendedores.

Este proyecto también será de mucha utilidad para determinar cuáles son los requisitos o condiciones que una empresa dedicada a la elaboración de calzado artesanal debe cumplir para poder generar un producto con los estándares de calidad necesarios exigidos por los mercados internacionales y así poder exportar sus productos hacia el exterior.

Como investigadores, este trabajo tendrá un aporte significativo para potenciar nuestros conocimientos en el ámbito investigativo y también para mostrar la capacidad analítica que se tiene a la hora de presentar los resultados de la investigación de una forma clara y concisa.

La realización de la presente investigación es de un enfoque cuali-cuantitativo porque hace una combinación de las dos perspectivas, es cuantitativo porque busca determinar el perfil del consumidor de calzado artesanal a través de un conjunto de variables.

El estudio es también cualitativo porque lo que busca es interpretar como algunas empresas del sector calzado y la empresa en estudio Ketzaly incorpora nuevas estrategias de competitividad y en las que actualmente se basa su éxito y permanencia en el mercado.

Este estudio busca servir de insumo para futuras investigaciones para que puedan hacer un plan de inversión o un plan de exportación. El estudio actual no ahonda en este apartado de crear un plan porque lo que quiere lograr es principalmente conocer la situación actual de las Mipymes de calzado artesanal y en específico la empresa Ketzaly.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio de investigación se delimito a partir de los siguientes aspectos:

1.5.1. Delimitación Espacial

El estudio se desarrollará en la empresa “KETZALY”, ubicada en el municipio de Chapeltique, departamento de San Miguel, El Salvador, CA.

1.5.2. Delimitación Temporal

Cubrirá un periodo de 6 meses. De marzo a agosto del año 2019.

1.6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1. Objetivo General

-Conocer los factores determinantes de la competitividad de las Mipymes en el sector de calzado artesanal para tener la información que le permita a las empresas ser más competitivas.

1.6.2. Objetivos Específicos

-Seleccionar los determinantes más factibles que promueven la competitividad de las Mipymes, para su aplicación al caso de estudio.

-Determinar el perfil de los consumidores de calzado artesanal que están interesados en adquirir nuevos productos de las líneas que elaboran las micro, pequeñas y medianas empresas de calzado artesanal.

- Analizar cómo se puede incorporar nuevos factores de competitividad en las pequeñas y medianas empresas, para mejorar su posicionamiento en el sector de calzado artesanal.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

Es importante definir lo que se entiende por empresa. El cuadro 1 muestra las definiciones de diferentes autores en donde se puede observar los puntos en los cuales estos convergen.

Tabla 1. Definiciones de empresas según diferentes autores

DEFINICION DE EMPRESA	AUTORES Y LIBROS
La empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.	Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4
La empresa se puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios enmarcados en un objeto social determinado”.	Hacer Empresa: Un Reto, de Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41

*Una empresa es “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen”. Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro “Ontología del Lenguaje”, donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos “unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Por tanto, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad”.

Generar Beneficios, de Lair Ribeiro, Ediciones Urano S.A., Pág. 99.

Fuente: elaboración propia

2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS

2.2.1. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “Fundapymes”

Fundapymes es una organización especializada en dar asesoramiento estratégico a personas emprendedoras que desean iniciar y administrar su propia empresa o negocio. La misión de FUNDAPYMES es contribuir, apoyar, y fomentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de El Salvador, poniendo a su disposición una oferta de servicios de calidad, comprobada a nivel internacional, que ayude y contribuya a mejorar sus capacidades frente a los retos de la globalización.

Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa

En El Salvador, las organizaciones gubernamentales de apoyo (La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa – CONAMYPE y el Banco Multisectorial de Inversiones-BMI), combinan el número de empleos con el valor activo en sus definiciones de PYME. Pero Fundapymes centra su atención exclusivamente en el número de empleados.

MICRO hasta 4, PEQUEÑA hasta 49, MEDIANA hasta 99, GRANDE más de 99

Cabe destacar que la actual clasificación de una empresa requiere del análisis de dos variables, número de trabajadores y ventas en U.T., sin embargo, sólo para Fundapyme el número de trabajadores es un dato accesible, ya que la mayor parte de las empresas no proporcionan información sobre sus ventas en unidades tributarias, adicionalmente la categoría puede cambiar de un momento a otro en el tiempo, así en el año 2002 el 50% de las empresas del sector figuraban como PYME, mientras que en el año 2003 sólo el 33,34% de las empresas.

2.2.2. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según “FUSADES”

Parámetros cuantitativos

De acuerdo al número de personas

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

De acuerdo al monto de los activos

Existen aquí dos criterios, 1) tomar en consideración los activos totales y 2) descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

Parámetros cualitativos

De acuerdo a la Tecnología utilizada

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

De acuerdo a la participación en el mercado

En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que puede ser local, nacional, regional o mundial.

2.2.3. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según el “Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)”

El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña.

Tabla 2. clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	N° DE EMPLEADOS	MONTO DE LOS ACTIVOS DE LAS EMPRESAS
Microempresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña Empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Fuente: clasificación de las empresas salvadoreñas según el BCR

2.2.4. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas “Según la Cámara de Comercio”

La Cámara de Comercio de El Salvador es una organización fundada en 1915. Su Órgano máximo es la Asamblea General de Socios quien delega la conducción institucional a una Junta Directiva. El Director Ejecutivo es el responsable del funcionamiento de la Cámara. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es una asociación no lucrativa, constituida con fines de servicio, integrada por personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades productivas.

Promueve y defiende permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de nuestros asociados, protegiendo sus derechos. La Cámara está comprometida con la promoción de una mayor competitividad e internacionalización del sector empresarial salvadoreño. La Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía. A continuación, se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según su número de personal e ingresos y ventas anuales. (Guardado Menjivar, 2015, págs. 5-10)

Tabla 3. clasificación de las empresas según la cámara de comercio

Clasificación	Personal remunerado	Ventas brutas anuales/ Ingresos brutos anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70,000.00
Pequeña empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800,000.00
Mediana empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: clasificación de las empresas salvadoreñas según la cámara de comercio

2.3. CALZADO ARTESANAL

A lo largo de la historia, el zapato y los materiales que lo forman, han evolucionado incluso en aspectos, totalmente divergentes: se han empleado metales, pieles, hojas de palmera, madera de diferentes tipos, bordados y una larga lista de materias diversas. En las alturas del tacón también comprobamos diferencias notables: con plataformas, con tacos, planos, con alzas, chapines venecianos. Pero, sin duda, el diseño de cada época es notoriamente distinto, y en algunos casos, incluso muestran una agresividad poco corriente; recordemos los calzados de Anjou con las puntas hacia arriba, las sandalias egipcias grabadas y adornadas, las botas de la Edad Media o los calzados pertenecientes a determinados grupos de población. Y es que, observar la evolución del calzado es, de alguna forma, estudiar la Historia de la Humanidad.

El proceso de fabricación de calzado comienza su mecanización en la última parte del siglo XIX, en esa época aparecen las primeras máquinas de perforar, de coser o de cortar, entre otras, movidas manualmente, y las más pesadas, por tracción animal o por la fuerza hidráulica. La aparición de la energía eléctrica, supone un definitivo impulso en la mecanización de la fabricación. Es en la primera mitad del siglo XX, cuando la industria del calzado experimenta el paso definitivo de la industria artesana a la fabricación en serie.

A pesar de este valor añadido, actualmente, el proceso de diseño y fabricación de calzado es un procedimiento “artesanal” en el que se llega al piso definitivo mediante la elaboración de bocetos y construcción manual de prototipos. (El Arte del Calzado, 2014)

2.4. EL SECTOR CALZADO EN EL SALVADOR

La industria nace en la región occidental de El Salvador como un oficio artesanal, especializándose en el calzado de cuero.

Actualmente el sector cuenta con tres empresas grandes de calzado con más de 50 años de experiencia en la industria – ADOC-DURAMAS, CARICIA y GARBAL – produciendo tanto para el mercado local como para la exportación a mercados internacionales. Estas empresas se encuentran verticalmente integradas y cuentan con plantas de producción de calzado y de componentes como cuero, adhesivos, componentes de caucho y tableros de fibras y plástico para el mercado local y consumo propio. Las exportaciones de El Salvador para el 2011 fueron de US\$42 millones, con una tasa anual de crecimiento de un 12% en 6 años. Los principales destinos de exportación son Estados Unidos, con el 42% del total exportado, y los países de Centroamérica, sumando un 46% del total, seguido por España y México. (PROESA, 2012, págs. 2-4)

2.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE CALZADO

Se identificaron 3 grupos de empresas que conforman el sector.

En primer lugar, están los pequeños talleres artesanales que operan de manera informal. Carecen de infraestructura adecuada y tienen un limitado uso de tecnología en sus procesos. La mayoría de estas empresas no cuenta con marcas propias y ninguna fabrica sus propios diseños. Se han visto afectadas por los precios bajos del calzado asiático. Estas empresas atienden únicamente el mercado nacional, el cual en los últimos años se ha dinamizado considerablemente con el Programa del Paquete Escolar, permitiéndoles poder invertir en la adquisición de maquinaria. Actualmente están interesadas en avanzar en el proceso de formalización y beneficiarse de los instrumentos de apoyo que ofrece el Gobierno para fortalecer su gestión empresarial.

En segundo lugar, se encuentran las pequeñas y medianas empresas que cuentan con varios años de operación. Éstas son empresas formalmente constituidas y cuentan con una cartera de clientes ya establecidos. Tienen infraestructura adecuada, utilizan tecnología en sus procesos y manejan sus propias marcas.

Algunas de estas empresas exportan formalmente a Centroamérica y en menor medida a Estados Unidos. Tienen interés de penetrar otros mercados fuera de la región. Entre las necesidades se encuentra el acceso a capital de trabajo y a materias primas de mejor calidad y precio. Actualmente existe un limitado número de proveedores, los cuales presentan un alto poder de negociación, es decir, que debido a que no hay otras opciones, las empresas productoras de calzado tiene que aceptar los precios que el proveedor establece. Otra área de interés para este segmento es contar con asistencia técnica que les permita mejorar su gestión empresarial y productiva.

Por último, se encuentra el grupo de las empresas exportadoras. Generalmente estas son empresas grandes en las que se concentra el empleo y la producción nacional. Algunas de ellas se dedican exclusivamente a exportar, y operan bajo el régimen de zonas francas para gozar de los beneficios fiscales y, de esta manera, poder ofrecer precios más competitivos en el mercado internacional. Estados Unidos es el principal mercado de estas empresas ya que aprovechan los beneficios que ofrece el tratado de libre comercio. Europa es otro destino de mucho interés. Otras empresas, han ido más adelante en el proceso de internacionalización ya que cuentan con plantas de producción en otros países de Centroamérica. Estas empresas utilizan tecnología de punta en sus procesos productivos y cuentan con marcas propias, las cuales ya están posicionadas en el mercado nacional. Algunas de ellas elaboran productos para empresas extranjeras y los comercializan bajo esas marcas. Su estrategia competitiva se basa en alcanzar mayores niveles de calidad para poder competir con los productos asiáticos.

Oportunidades de la Industria

En 2010, 96% de las exportaciones salvadoreñas de calzado hacia Estados Unidos se realizaron utilizando los beneficios de CAFTA –DR. Estos beneficios se relacionan con: acceso libre de arancel de importación, acumulación de origen con insumos en la región y flexibles reglas de origen para el calzado nacional.

Estrategia de Atracción de Inversionistas de Calzado

El sector calzado es uno de los que promueve PROESA para atraer inversión al país. La atracción de inversión extranjera en este sector contribuiría con la generación de nuevos empleos, ya que se trata de una industria intensiva en mano de obra. Asimismo, contribuiría a cerrar brechas existentes en la cadena de abastecimiento. Los beneficios CAFTA – DR mencionados anteriormente, constituyen elementos importantes que favorecen a que El Salvador se convierta en una plataforma de exportación de calzado a Estados Unidos.

Respaldo Gubernamental para el Fomento y Desarrollo Productivo

Actualmente las empresas tienen a la disposición una serie de instrumentos de apoyo, tanto financieros como no financieros para mejorar su competitividad. Estos instrumentos corresponden a los mecanismos de apoyo establecidos en la Ley de Fomento a la Producción, cuyo objetivo es fortalecer y apoyar a los sectores productivos del país, acorde a las reglas que rigen el comercio mundial, con la finalidad de promover la viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las empresas en el mercado nacional e internacional. (Ministerio de Economía, 2015)

2.6. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD

2.6.1. Concepto de competitividad

Todo país, dentro del marco del desarrollo económico, tiene como visión generar condiciones propicias para lograr bienestar social y distribución equitativa de la riqueza. El Salvador por estar inmersa en una economía capitalista requiere participar en mercados de alta competencia, lo que la obliga a tener niveles de productividad y capacidad competitiva, como mínimo iguales a los que poseen quienes integran dichos mercados.

La competitividad de una nación es el grado al cual puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfagan el test de los mercados internacionales y simultáneamente incrementen los ingresos reales de los ciudadanos. La competitividad a nivel nacional está basada en un comportamiento superior a la productividad. (Beltran, 2004, pág. 50)

De acuerdo con Montoya (2010) la competitividad es el elemento fundamental de desarrollo tanto de las empresas como de los sectores y los países. No existe consenso en cuanto a que no se ha logrado determinar una única definición de competitividad, lo que sí se encuentra es que este es un concepto integral que involucra el nivel micro, meta y meso.

“La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad”. (Porter, 1990, pág. 76)

Para mejorar la competitividad el país/departamento debe definir una visión a largo plazo, integrando a cada agente de la cadena para buscar objetivos comunes; comprometiéndose en asuntos como I+D, capacitación de mano de obra, apoyo integral a Pymes, control del contrabando y actualización de infraestructura. (Carmona y Quintero, 2008, pág. 254)

“La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios” (Porter, 1990, pág. 77)

2.6.2. Ventajas competitivas de Michael Porter

Para Michael Porter, la competitividad es el resultado de la interacción de una serie de elementos, que él llama determinantes de la ventaja competitiva nacional. El enfoque está centrado en “clúster” (grupos de empresas que muestren dinamismo) de empresas y en las compañías que apoyan a éstos por medio de contratos, financiamiento, asesorías, subcontrataciones etc.

Para Porter, existen dos determinantes principales de la ventaja competitiva nacional, los cuales son:

a. El aumento de la productividad debido a un uso más eficiente de los factores de producción. Esto implica, que las empresas busquen una combinación adecuada y eficiente de los factores de producción, como son, tierra, trabajo y capital, con el objeto de mejorar su productividad, y así que la población alcance mayor bienestar. Los trabajadores mejorarían su nivel de salarios y las empresas obtendrían mayor beneficio, así, el país ganaría competitividad.

b. Crear un clima favorable para el desenvolvimiento de las empresas en lo que respecta a las dimensiones, social, institucional y la política, entre otras. Porter establece una serie de condiciones que determinan si el clima para la competitividad es apropiado, las cuales son:

- Condiciones de demanda: Se refiere a la existencia de clientes exigentes en una economía, estos ejercen presión sobre las empresas y debido a ello estas se ven obligadas a mejorar aspectos como su eficiencia y por ende su nivel competitivo para poder permanecer en el mercado.
- Condiciones de los factores: El autor hace una distinción entre factores especializados de la producción y factores de uso general. Los primeros se refieren al trabajo especializado, el capital y a la infraestructura. Respecto a los segundos, se mencionan el trabajo no especializado y las materias primas. Los factores

especializados son los que aportan la ventaja competitiva a la empresa y son de la creación de esta.

Hay que agregar que estos factores especializados requieren de una fuerte inversión para su desarrollo y sostenimiento, lo cual los hace difíciles de copiar o reproducir para las empresas que no los poseen. Esta es la razón por la que estos se vuelven un elemento de ventaja competitiva para las empresas que los tienen.

- Sectores conexos y de apoyo: Según Porter, las condiciones de una empresa en un sector influyen en el resto de sectores conectados a éste, a través de la interrelación. Así, si un sector está en buenas condiciones influirá positivamente en el resto de ellos y viceversa.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Esto hace referencia al entorno competitivo en el cual se desarrollan las empresas a la hora de operar para poder lograr un mayor nivel de ventas. Se reconoce que en el mercado existen productos, tanto nacionales como importados, que son sustitutos de los producidos por una empresa, de ahí surgen rivalidades entre empresas y productos, que demandan esfuerzos importantes para poder permanecer en el mercado con un producto que sea competitivo, lo que requiere desarrollar una estrategia estructural y rivalidad de la empresa. condiciones de la demanda, condiciones de los sectores conexos y apoyos. estrategia y estructura empresarial apropiada y congruente con los objetivos empresariales que se buscan conseguir.

Estos cuatro factores forman e interactúan continuamente en el “diamante de la ventaja competitiva nacional” de Porter, que define la posición de competitividad, pudiendo ser favorable o no para los países, dependiendo de si se cumplen o no.

A continuación, se muestra la interacción de estas cuatro condiciones en lo que Michael Porter llama “Diamante de la competitividad”.

- a. Condiciones de los factores Según Porter, lo que influye más sobre las condiciones de los factores es la rivalidad doméstica. Esto ocurre porque una competencia plena conlleva a que las empresas pongan más énfasis en la mejora tanto de los aspectos técnicos de su rubro particular, como en el conocimiento del mercado en que compiten. Asimismo, los sectores de apoyo también tienen influencia en las condiciones de los factores en el sentido que conllevan a las empresas a introducir mejoras en los propios factores de producción de sus compañías.
- b. Condiciones de la demanda: la rivalidad de las empresas tiene un efecto positivo en las condiciones de demanda, ya que pone a los consumidores más alerta sobre quien ofrece bienes y servicios bajo mejores condiciones, lo que ayuda a mantener la competitividad. La existencia de sectores conexos y de apoyo permite dinamizar la demanda, debido a que los productos locales tienen más posibilidades de aumentar su demanda en el exterior.
- c. Sectores conexos y de apoyo: las condiciones de los factores posibilitan que las industrias se interrelacionen de mejor forma y así logren optimizar los recursos de los que disponen. En lo que respecta a las condiciones de demanda, estas estimulan el crecimiento económico mediante la rivalidad de las empresas; en esta parte, tiene que ver el estímulo a la presencia en el mercado de proveedores más preparados, que cumplan su papel apropiadamente.
- d. Rivalidad de las empresas: sobre el último factor, se puede decir que las condiciones de demanda cumplen un papel de potenciar la rivalidad cuando los consumidores están buscando obtener el producto o servicio que desean, en las mejores condiciones posibles (precios más bajos, localizaciones más cómodas etc.) que su capacidad económica les permita. Esto fomenta que se incorporen al mercado cada vez más competidores.

Asimismo, Los sectores conexos y de apoyo, tienen influencia en el surgimiento de nuevos participantes en el mercado y en que estos se procuren un nivel óptimo en sus operaciones, que sea suficiente para subsistir en el mercado de que se trate. Así, las condiciones de los factores tienen influencia en las inversiones que las empresas consideren necesarias, a efecto de desarrollar los factores de producción más eficientes que preserven su ventaja frente a las empresas rivales. (Esser , 1996, págs. 41-48)

2.6.3. Las 5 fuerzas de Porter

La amenaza de entrada de nuevos competidores

Es la que se usa en la industria para detectar empresas que puedan estar empezando a competir o llegar a competir con la empresa analizada.

-La existencia de barreras de entrada

Allí donde pueda haber por ejemplo barreras legales para poder competir lógicamente menos posibilidades habrá de nuevos competidores. Ej: el transporte de viajeros ferroviarios en España no se liberalizará hasta 2019 por lo que hasta esa fecha las amenazas de nuevos competidores han sido nulas para los operadores públicos (RENFE) de este medio de transporte.

-Valor de la marca

Allí donde haya marcas consolidadas y fuertes habrá menos posibilidades de que entren competidores o al menos que la amenaza de estos será menor.

-Costes de cambio

Allí donde el cambiar de una compañía a otra el suponga un coste a los clientes la amenaza de nuevos competidores será menor. Ej: sectores en lo que los clientes tienen periodos de permanencia con las compañías que han contratado.

-Requerimientos de capital

A mayores necesidades de capital menos posibilidades hay de que entren nuevos competidores. Ej: Transporte de dinero. Hay que realizar fuertes inversión de vehículos blindados y en bases invulnerables en los que guardar el efectivo.

El poder negociador de los clientes

Es problemático y afecta a la rentabilidad de una industria o una empresa cuando el poder de los clientes es muy elevado.

-Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías

Un claro ejemplo es lo que se ha producido en el mundo de la distribución alimentaria donde antes había un mercado de distribuidores muy atomizados que apenas tenían poder y donde ahora se ha producido un trasvase de poder de los fabricantes a los distribuidores al haberse concentrado estos.

-Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos

Donde hay muchos costes fijos y empezamos el año perdiendo mucho dinero por la amortización de bienes inmovilizados o por otros costes fijos el poder de los clientes será mayor ya que sabrán de nuestra debilidad y necesidad de generar pedidos para poder mitigar las pérdidas con las que partimos de inicio.

-Volumen comprador

Cuanto más volumen nos adquiera un comprador mayor será su poder negociador.

-Costes o facilidades del cliente para cambiar de empresa

Si el cliente puede cambiar fácilmente de compañía mayor será su poder de negociación.

-Disponibilidad de información para el comprador

Cuanta más información tenga el comprador mayor será su poder de negociación. Ej: Si sabe que estoy pasando una crisis financiera y necesito pedidos me podrá apretar más que si desconociese esa información.

-Existencia de sustitutos

Si hay productos sustitutos y el cliente los puede adquirir con facilidad mayor será su poder.

Amenaza de productos sustitutos

En este punto comenzaremos a tener serios problemas cuando exista un producto sustitutivo o bien sensiblemente más barato o bien que cumplan las expectativas de los clientes de una manera más eficaz.

-Propensión del comprador a sustituir

Si el comprador no es propenso a sustituir la amenaza de productos sustitutos será menor.

-Precios relativos de los productos sustitutos

Si el precio de los productos sustitutos es muy superior a los nuestros la amenaza de estos productos será menor.

-Coste o facilidad de cambio del comprador

A mayor facilidad de cambio mayor amenaza de productos sustitutos

-Nivel percibido de diferenciación de producto

A mayor nivel de diferenciación de los productos menor será la amenaza de los productos sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores

Cuanto más necesitemos a nuestros proveedores mayor será su poder de negociación en detrimento del nuestro. Algunos de los factores que determine el poder de negociación de los proveedores son:

-Facilidades o costes para el cambio de proveedor

Cuanto más fácil sea cambiar de proveedor para nosotros o menor sea el coste de dicho cambio menor será el poder de negociación de los proveedores.

-Grado de diferenciación de los productos del proveedor

Si el proveedor cuenta con productos muy diferenciados disfrutará de un mayor poder de negociación, por el contrario, si comercializa productos comodotizados su poder de negociación será menor.

-Presencia de productos sustitutivos

Si hay productos sustitutivos el poder de los proveedores será menor.

-Concentración de los proveedores

Cuando menos proveedores haya en el mercado mayor será su poder de negociación.

-Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores

Si es una amenaza real que los proveedores se integren hacia adelante y realizan la actividad que venimos haciendo nosotros su poder será mayor.

-Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores

Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición. (Lambin, 1995, págs. 177-193)

2.6.4. Enfoque de competitividad de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)

Este enfoque plantea que, para poder alcanzar un alto nivel de la competitividad, a nivel mundial, es necesario efectuar un cambio radical en el aparato productivo de un país. Esta transformación debe sostenerse en una serie de elementos entre los cuales destaca el aumento sistemático del nivel tecnológico; el cual debe ser gradual, con crecimiento paulatino y debe enfocarse en lograr un aumento en la eficiencia de los procesos de producción.

Otros elementos que, según la CEPAL, influyen en la competitividad de los países son las políticas de apoyo del Estado a los procesos productivos internos, con miras a la exportación. Finalmente, no se debe dejar de lado el énfasis en la mejora del nivel de vida de las poblaciones que deben traer aparejado las mejoras en la competitividad. De estos tres elementos se habla un poco más a continuación.

Para que exista un progreso técnico es importante la incorporación de la infraestructura tecnológica, el desarrollo empresarial y la aptitud de los recursos humanos, en el sentido que haya buena disposición a la innovación y al cambio. Por ello, es necesario buscar políticas que hagan más susceptible el aprendizaje de tecnologías y la articulación de todos los sectores y procesos en la producción; específicamente en actividades relevantes que incrementen la competitividad, tales como la información y telecomunicaciones.

Asimismo, para lograr el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica se requiere de capacidad social de absorción de conocimientos, estímulo a actividades hacia el crecimiento y fortalecimiento de instituciones de Investigación e Industria.

Hay que agregar que los mecanismos que impulsan a la bisagra productiva y que actúan en la competitividad son el impulso de las exportaciones y el desarrollo de sectores de servicios. Esto tiene que ir acompañado de políticas gubernamentales que sean coherentes con los objetivos de mejora de la competitividad.

También Fernando Fajnzylber, indica que es necesario que los países tomen medidas concretas para elevar el nivel de vida de sus habitantes, al tiempo que trabajan para insertar a sus países en los mercados mundiales.

2.6.5. El mapa de competitividad (del BID)

Tabla 4. Áreas de competitividad e indicadores

ÁREAS DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES
Planeación estratégica	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia
Aprovisionamiento	Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de calidad	Aspectos Generales de la Calidad Sistema de Calidad
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas Mercado Nacional: Servicios Mercado Nacional: Distribución
Componente de Exportación	Mercado Exportación: Plan de Exportación Mercado Exportación: Producto Mercado Exportación: Competencia y Mercado Mercado Exportación: Distribución Física Internacional Mercado Exportación: Aspectos de Negociación Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias
Contabilidad y Finanzas	Monitoreo de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias
Recursos Humanos	Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y Seguridad Industrial
Gestión Ambiental	Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales Administración del Desperdicio
Sistemas de Información	Planeación del Sistema

Fuente: cuadro elaboración propia, a partir de (Mora, 2013, págs. 16-18)

Este instrumento cuenta con estructuras diferentes para cada uno de los sectores, ya que el análisis de competitividad que realiza tiene en cuenta que entre ellos existen diferencias significativas y que las variables que impactan el rendimiento y el desempeño de las mismas difieren de un sector al otro.

2.7. ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

2.7.1 Los niveles de la competitividad sistémica

- Nivel meta

Según Esser y los demás autores de este enfoque, la premisa básica de la competitividad sistémica es la integración y transformación social. En los países en desarrollo esta transformación viene encaminada a superar la fragmentación social existente y mejorar las capacidades de aprendizaje, de cara a responder con eficiencia y eficacia al entorno competitivo actual.

Para estos efectos de integración existe una capacidad de gestión necesaria en el nivel meta, y está compuesta por una serie de elementos concretos, siendo los siguientes:

- a. Que exista un consenso social sobre el modelo orientado al mercado interno y mundial.
- b. Coincidencia en el rumbo que tomarán los cambios propuestos.
- c. Acuerdo de anteponer los intereses del futuro a los del presente.

A estos tres se agrega que la solución conjunta de problemas lleva como requisito previo que exista una separación entre el Estado, la empresa privada y las instituciones intermedias existentes, ya que solo esto hace posible la organización autónoma, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de capacidades de reacción y respuesta apropiadas.

Solo al ocurrir esto puede surgir un estado autónomo y unas organizaciones tanto privadas como públicas dispuestas a seguir procesos de integración y articulación. También, es importante mencionar que la disposición al diálogo entre los agentes sociales es imprescindible para unir esfuerzos y lograr buenos resultados en el proceso de integración del nivel meta.

- Nivel macro

Para lograr una asignación efectiva de recursos se hace necesario contar con mercados eficientes en lo que respecta a factores, bienes y capitales. Experiencias en décadas anteriores han demostrado que la inestabilidad macroeconómica afecta la forma de operar de los mercados mencionados y al mismo tiempo, afecta el crecimiento económico de los países. Existen diversas razones por las que es difícil trascender de una inestabilidad macroeconomía a una estabilidad. Algunas de estas son:

a. La inflación. Las políticas implementadas para lidiar con ella son básicamente restrictivas y terminan afectando no solo el consumo sino también la inversión. De esta manera, también afectan los márgenes de crecimiento y distribución de las economías.

b. Las medidas encaminadas a procurar estabilidad macroeconómica que surten efecto suelen ir acompañadas de reformas estructurales de larga duración como, por ejemplo, la que concierne a la apertura al comercio exterior.

c. Los costos en que se incurre por la toma de las medidas son inmediatos, mientras que los beneficios tardan. Esto tiene repercusiones en la producción, la inversión y el empleo, que pasan por una fase de decrecimiento inicial posterior a la implementación de la medida.

- Nivel Micro

Según Meyer-Stamer (1992) existen una cantidad de requerimientos a los que se ven sometidas las empresas dadas las actuales tendencias del medio. Entre estos se pueden mencionar:

- a. La globalización de la competencia.
- b. La diferenciación de la demanda.
- c. El acortamiento de los ciclos de producción.
- d. Implementación de innovaciones tecnológicas continuas.
- e. Proliferación de competidores más difíciles de afrontar, como el caso de China.

Para que las empresas puedan enfrentar con éxito estos desafíos y exigencias necesitan reorganizarse tanto interna como externamente. La consecución de objetivos como la eficiencia y la calidad lleva como presupuesto la introducción de cambios en tres áreas concretas, las cuales son:

I. Organización de la producción: se debe trabajar en hacer más cortos los tiempos de producción sustituyendo las cadenas de ensamblajes tradicionales por sistemas de transferencia por celdas, así como islas de fabricación y ensamblaje. Todo esto con el objetivo de disminuir los costos del capital de giro.

II. Organización del desarrollo del producto: la separación estricta entre las diferentes etapas que comprenden el desarrollo, la producción y la comercialización, tuvo en el pasado efectos negativos como encarecer los costos de diseño de los productos o el diseño de algunos de estos que no fueran de la aceptación general de los clientes. Para solventar esto es útil el concurrent engineering, que consiste en hacer una integración de los tres elementos antes citados (desarrollo, producción y comercialización).

III. Organización de las relaciones de suministro: consiste en dejar atrás los productos más generales a la hora de producir e identificar aquellos en los que la empresa posea ventaja competitiva. Otras medidas a tomar pueden ser introducir sistemas articulados de justo a tiempo y reducir el número de proveedores drásticamente hasta que solo queden aquellos que puedan ser integrados al proceso de desarrollo del producto.

En estos tres planos se vuelve primordial implementar innovaciones tanto técnicas como sociales; ya que estas últimas, entre las que se cuentan la reducción de planos jerárquicos y la delegación de autoridad a diferentes niveles, se constituyen en la base de todo concepto organizativo nuevo que se quiera implementar.

- Nivel Meso

En este nivel se sitúan instituciones y patrones políticos que se han tornado con relevancia en los últimos años. Estos se expresan en la creación de redes de colaboración inter empresarial (a nivel micro) y la relación de cooperación que se establecen entre las empresas, tanto en el plano formal como el informal mediante clústeres. La capacidad tecnológica también es importante y como fundamento de la competitividad se basa en procesos acumulativos en el tiempo en lo que respecta al aprendizaje. Estos conocimientos acumulados no son fácilmente transferibles y a la larga, definen los patrones específicos de cada país en cuanto a competitividad.

Es necesario mencionar que la falta de visión estratégica que sirva de guía a los diferentes actores, como las empresas y el estado, lleva a los países a subestimar una serie de elementos importantes en el plano competitivo. Entre estos se cuentan:

- La importancia que tiene el desarrollo selectivo y oportuno de la infraestructura física en las empresas para la competitividad.
- El tiempo que tarda el desarrollo de capital humano e infraestructura.

- La influencia negativa que ejercen los riesgos que una empresa que trabaja sola no puede controlar. Esta impacta en sus estrategias empresariales a corto y largo plazo.

Estas son algunas de las razones por las que una estrategia definida a nivel de país es deseable si las naciones buscan ser competitivas. Por otra parte, la creación de ventajas competitivas nacionales lleva también un componente selectivo y específico de políticas destinadas al desarrollo de núcleos industriales dinámicos y eficientes, que ejerzan influencia sobre los lugares con poco desarrollo que los rodeen. Este componente está dirigido a tres niveles en específico:

- La concentración en clústeres específicos de las políticas que se vayan a implementar. A estos se les debe haber identificado plenamente su potencial de desarrollo.
- Desarrollar un entorno favorable y eficiente para cada clúster. Esto significa propiciar un contexto favorable para la innovación, crear un instrumental para promover a las empresas que logren mejor desempeño y la formación de estructuras que ayuden al resto de compañías para que se pongan al nivel de las mejores empresas.

Fortalecer las regiones donde surjan clústeres competitivos. Por último, se debe destacar la relación del nivel meso con el nivel meta. Ambos se relacionan, dado que los patrones de colaboración y organización propios del nivel meso, necesitan de los patrones organizativos que solo determinados actores sociales pueden desplegar. Estas capacidades están muy relacionadas a las estructuras sociales de cada país, que están abarcadas por el nivel meta. (Portillo Serpas, 2011, págs. 23-70)

2.8. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Cuando existe una situación de competencia efectiva en un mercado los vendedores de un producto o servicio luchan, de forma independiente, para alcanzar los objetivos de unos beneficios, unas ventas o una mayor cuota de

mercado. La rivalidad competitiva se manifiesta en diferencias en los precios, en la calidad, en el servicio o bien a una combinación de estos factores y ha de poder ser valorada por los clientes.

Las empresas trascienden y son exitosas si son competitivas. Muchos confunden el término eficacia empresarial con excelencia empresarial. La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no significa eficiencia puesto que una organización puede ser eficaz, pues cumple su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad. (Gordon Bustamante , 2014, pág. 8)

2.9. LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

La competitividad del sector manufacturero de un país es esencial para su prosperidad y crecimiento económico a largo plazo. Un sector manufacturero competitivo a nivel mundial crea un ecosistema económico sustentable, promueve la inversión interna y externa y mejora la balanza de pagos de un país. Además de generar empleos, no solo dentro del sector, sino que estos se extienden hasta áreas tales como servicios financieros, desarrollo y mantenimiento de infraestructura, atención a clientes, logística, sistemas de información, atención médica, educación, capacitación, bienes inmuebles, etc., Un sector manufacturero fuerte a su vez impulsa el capital intelectual y la capacidad de innovación de un país, respaldando la investigación y el desarrollo, impulsando la plataforma tecnológica y el incremento en la demanda de trabajadores y científicos dotados de importantes habilidades. Para poder establecer un análisis sobre la competitividad dentro de las unidades económicas, es necesario identificar los factores de estructura y comportamiento que influyen, y estos son: tamaño, especialización productiva,

costos laborales, actividades de Innovación + Desarrollo, sin dejar fuera sus comportamientos financieros.

La competitividad en la industria manufacturera de un país se manifiesta o revela, por su capacidad para aumentar en forma sostenida su participación en la oferta de sus productos. Una empresa es competitiva si es capaz de ampliar o mantener su posición en el mercado, rivalizando con otras que persiguen metas similares y manteniendo su viabilidad financiera. (Deloitte y Coucil, 2016, págs. 5-13)

2.10. NUEVOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Innovación y capacidad tecnológica

Conceptuada como factor de producción, la innovación y capacidad tecnológica está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción; abarcan desde los conocimientos acumulados de las fuentes de energías empleadas, las formas de extracción de reservas naturales, su procesamiento, transformación y reciclaje, hasta la configuración y el desempeño de los productos finales resultantes.

Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos de una empresa son aquellos que le permiten recopilar y administrar los activos intangibles de la empresa que son aquellos como bases de datos e información. Los recursos tecnológicos además permiten a cualquier negocio ser más efectivo y más en la actualidad aprovechando las plataformas digitales y redes sociales para obtener información importante sobre los consumidores.

Capacidad del capital humano

El capital humano se ha convertido en un término muy empleado en teorías económicas del crecimiento, para poder designar a un hipotético factor de

producción que no solo depende de la cantidad sino de la calidad. Algunos de estos factores cualitativos son el grado de formación y la productividad de las personas que están involucradas en el proceso productivo.

Este concepto ha ido extendiéndose para la designación del conjunto de recursos humanos poseídos por una empresa u organización. Y es que poco a poco las empresas y organizaciones de lo que es capaz de hacer una buena gestión de los recursos humanos: empresas mas eficientes, atractivas y por supuesto, rentables.

Flexibilidad ante las exigencias del mercado

La flexibilidad organizativa se consigue estando alerta a los cambios internos y del entorno, tanto a las oportunidades como a los desafíos, convirtiéndose en la capacidad para usar los recursos disponibles de la empresa de manera oportuna, flexible, asequible y relevante con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva. (Sanchez, 2016, págs. 164-175)

2.11. COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYME EN EL SALVADOR

2.11.1. Factores relevantes para la competitividad del sector

Hay tres distintos niveles para identificar los factores específicos del sector y los rasgos imperantes en el contexto que está condicionando, directa o indirectamente, su transformación productiva y su competitividad. Esto se revela en la presencia de internalidades o externalidades de distinto signo que afectan la estructura de costos de producción o de transacción de bienes y servicios a largo plazo, la formación de precios de las mercancías, la rentabilidad relativa de la actividad productiva, el acceso a los mercados o la distribución entre los consumidores. Por ende, el examen en cuestión se llevará específicamente al nivel de las unidades productivas, de las instituciones propias del sector y del país en su conjunto.

i) En el nivel micro. Entre las principales características internas correspondientes a la microempresa asociadas a sus rangos de productividad, se distinguen las enumeradas a continuación:

a) Distribución geográfica. Sus actividades se desarrollan primordialmente en las ciudades y en los cascos urbanos de los poblados. Así, de 360 606 microempresas, 76.9%, se hallan localizadas en el área urbana; las otras 108 111 unidades productivas (23.1%), en el área rural.

b) Tiempo de funcionamiento. Capacidad comprobada de supervivencia. Una de cada tres microempresas tiene más de 10 años de establecidas; el 26.2% cuentan entre 6 a 10 años; el 30.8%, entre 2 y 5 años, y sólo una de cada 10 lleva un año o menos en el negocio.

c) Nivel de estudios alcanzados. Bajo nivel educativo de los recursos humanos. El 18.8% de los microempresarios no ha cursado ningún grado de educación formal; el 49.2% ha completado hasta el 6º grado, y sólo el 3.9% tiene estudios superiores.

d) Disponibilidad de local. La mayoría opera en la misma casa de residencia. El 60% sí dispone de local para desempeñar sus actividades productivas; el 40%, no. Al menos dos de cada tres de las microempresas funcionan en la residencia del propietario.

e) Capacidad de crecimiento. El grueso de las unidades productivas no genera suficientes excedentes como para permitir la expansión de la escala de los negocios. Un total de 447 153 microempresarios (95.4%) están en situación de subsistencia o de acumulación simple, y dos terceras partes de éstas son conducidas por mujeres. Por otra parte, 3.5% de las microempresas se ubican en el segmento de acumulación ampliada, y tienen capacidad de invertir en su crecimiento. Sólo 35 153 microempresas (7.5%) tienen capacidad de ahorrar parte de sus ganancias; los restantes (92.5%) destinan sus ingresos al consumo de su

núcleo familiar. Por lo general, esta situación es consecuencia de estar insertas en mercados saturados de oferentes, y en actividades de muy baja rentabilidad.

f) Razones para no invertir. Uno de cada dos microempresarios (51.9%) considera que dispone del suficiente equipo y la capacidad adecuada para cumplir con los niveles de ventas obtenidos, inclusive los dedicados a actividades manufactureras; otro 7% declara no necesitar maquinaria ni herramienta; sólo 12.1% aduce no disponer de recursos económicos para hacerlo.

g) Uso, acceso y destino de crédito. Cerca de cuatro de cada cinco microempresarios no han solicitado crédito después de haber iniciado el negocio. En el grupo de quienes sí lo han hecho, sólo uno de cada 10 no pudo acceder a éste. El 53.7% de los solicitantes recurrieron a intermediarios financieros. El 70.9% de ellos lo destinaron a capital de trabajo y el 14.5% a la compra de maquinaria o equipo, y a la compra o mejora del local donde opera el negocio.

h) Clientela. Prevalece de la falta de intermediarios o canales de comercialización para vender los bienes o servicios producidos. Aproximadamente nueve de cada 10 microempresas hacen depender sus ingresos de las compras de los consumidores finales. Apenas 0.8% tienen por clientes a fábricas, y 8.9% a comercios grandes y pequeños, lo que indica una muy baja articulación horizontal y vertical con el resto del aparato productivo. Con todo, ahí se constata el predominio de actividades productivas fuertemente inclinadas a abastecer con exclusividad el mercado nacional, y se infiere su inexperiencia o falta de contacto generalizado con los mercados regionales o internacionales.

i) Proveedores. Más de la mitad de los microempresarios (52.2%) se abastecen de mercadería o insumos en comercios al detalle; otro 23.4% lo hace en establecimientos de comercio al por mayor.

ii) En el nivel meso. En relación con el entorno de las organizaciones gremiales del sector MYPE, cabe resaltar los siguientes aspectos predominantes.

a) Baja credibilidad de las entidades gremiales de cara a las instancias gubernamentales donde se definen las políticas públicas.

b) Débil representatividad del sector por el relativo bajo número de afiliados inscritos.

c) Desintegración organizacional y descoordinación de esfuerzos interinstitucionales.

d) Falta de capacidad técnica institucional para la elaboración, sustentación y presentación de propuestas.

e) Falta de liderazgo para ordenar y unificar el accionar de las múltiples entidades en torno a una gran alianza estratégica para el desarrollo del sector.

iii) En el nivel nacional. Finalmente, el entorno y la problemática vigente en el país en el campo de la ciencia y la tecnología juega un papel muy importante.

La mayoría de las universidades e institutos tecnológicos poseen una marcada deficiencia en infraestructura básica para la investigación científica y tecnológica en términos de profesores, equipo, laboratorios, bibliotecas y acceso a información técnica especializada.

Los mecanismos de articulación y enlace entre las empresas, los centros tecnológicos, los gremios profesionales y el Estado, son todavía incipientes, y ello impide la conformación de un sistema nacional de ciencia y tecnología.

Es enorme la desinformación que predomina entre las empresas privadas respecto de los beneficios que acarrearán la productividad, la competitividad y la rentabilidad de sus operaciones derivados de la aplicación de procesos de innovación tecnológica.

2.12. EL MARCO INSTITUCIONAL DE APOYO A LAS MYPE

2.12.1. Lineamientos básicos de acción para el desarrollo y la competitividad del sector

i) Desarrollo de la micro y pequeña empresa (MYPE)

- Apoyar el desarrollo de sistemas especializados de micro financiamiento
- Fomentar la asociatividad y la gremialización
- Facilitar el acceso a la información
- Facilitar el acceso a asesoría técnica, administrativa y gerencial
- Simplificar el marco regulatorio y normativo
- Mejorar el sistema institucional de apoyo al sector
- Crear un fondo para el establecimiento y apoyo de alianzas productivas locales

ii) Desarrollo y fortalecimiento de infraestructura

- Fortalecer los esquemas de formación técnica y vocacional
 - Impulsar la construcción, rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura física de apoyo a la producción.
- Apoyar el desarrollo de la infraestructura institucional financiera.
 - Desarrollar la infraestructura para el montaje de un sistema de innovación tecnológica.
- Desarrollar la infraestructura y los mecanismos para acceder a la información.

- Facilitar la inversión mediante la simplificación de los trámites burocráticos.

Cabe subrayar el común denominador en los lineamientos de acción comprendidos en el componente desarrollo de la micro y pequeña empresa, que consiste en apoyar, promover y facilitar la viabilidad económica de las unidades productivas del sector, enfatizando el aumento de la productividad, la competitividad y la rentabilidad de sus operaciones. En apariencia, desde esa perspectiva el sector también es contemplado ahora desde el ángulo de su función productiva en el interior del sistema económico, y ya no simplemente como objeto de interés para la acción facilitadora del Estado por motivos de exclusiva índole social. Esta concepción, ciertamente, ensancha el horizonte del enfoque e indica un cambio importante en la política económica del gobierno (CEPAL, 1996), en virtud de la cual se estaría intentando privilegiar y favorecer directamente a las micro y pequeñas unidades de producción y distribución.

La CONAMYPE fue creada en mayo de 1996, en jurisdicción de la Vicepresidencia de la República, con la misión de “impulsar y desarrollar una gama de micro y pequeñas empresas modernas, competitivas, rentables, capitalizables, con capacidad de crear riqueza y empleo, articuladas dentro del sistema económico del país, en el marco de las estrategias de desarrollo del país”. A partir de junio de 1999 pasó a depender del Ministerio de Economía, y se integró como órgano para la consecución de los objetivos consignados en la “Alianza por el Trabajo”.

La estrategia de acción diseñada para cumplir con el papel asignado consta de cinco componentes, en cada uno de los cuales se ha privilegiado el desarrollo de los mecanismos e instrumentos correspondientes.

- Marco institucional

- Formulación de una Política Nacional de Apoyo a las MYPE
- Simplificación de Trámites Administrativos Burocráticos

- Desarrollo empresarial
 - Ordenamiento del Mercado de Servicios
 - Promoción de Centros de Servicios Integrales Empresariales
 - Transferencia Interinstitucional de Metodologías Exitosas de Atención
 - Programa Nacional de Bonos
- Microfinanzas
 - Creación de Red de Instituciones Especializadas en Microfinanzas
 - Promoción de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios
- Asociatividad
 - Apoyo a la Formación de Grupos de Empresa para la Competitividad
- Investigación, difusión y promoción
 - Centro de Información y Documentación para la MYPE
 - Articulación a la Red de Infocentros

A partir del año 2000, como respuesta institucional destinada a enfrentar los problemas de dispersión y de falta de coordinación de esfuerzos inter e intrainstitucionales, así como a resolver el aislamiento y el acceso restringido de las unidades productivas del sector a la oferta de servicios financieros y no financieros, la CONAMYPE ha venido realizando un amplio proceso de consulta, diálogo y participación orientado a construir una Política Nacional de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, basada en el consenso de los actores involucrados en el sector. En este ejercicio, el objetivo general consignado apunta a mejorar las oportunidades de desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas a través de un buen posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales.

Con ese fin, se identifican cuatro áreas integradas de intervención y sus respectivas orientaciones básicas:

Desarrollo y fortalecimiento institucional

- Desarrollar un sistema para la coordinación de las entidades de apoyo y asistencia al sector mediante la institucionalización de espacios de intercambio, discusión y concertación. - Montar un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones, medidas, programas y proyectos emprendidos en el sector. - Disminuir requisitos y simplificar trámites burocráticos. - Fomentar el establecimiento de relaciones de cooperación entre el Estado y los empresarios. - Incorporar en los programas educativos los valores y contenidos estimuladores del espíritu y la cultura empresarial.

Promoción de mecanismos de articulación interempresarial

- Identificar, promover y difundir modelos de articulación empresarial orientados a incrementar la eficiencia y la productividad de las unidades de producción asociadas. - Montar un sistema integrado de atención para el establecimiento de cadenas productivas. - Adecuar el marco jurídico-institucional para la creación de las diversas formas de asociatividad empresarial.

Mejoramiento del acceso a servicios financieros

- Apoyar el desarrollo de una red de entidades financieras especializadas en atender el sector. - Identificar y ubicar la demanda insatisfecha de servicios financieros por segmentos y regiones para facilitar su cobertura. - Remover las barreras que impiden el funcionamiento adecuado de los mercados de servicios financieros para las MYPE - Promover la adopción de un marco institucional necesario para facilitar el crecimiento y la diversificación de los servicios financieros ofrecidos a las MYPE.

Mejoramiento del acceso a servicios no financieros

- Apoyar el desarrollo de una red de servicios empresariales en las áreas de formación, capacitación, desarrollo productivo, asesoría técnica y empresarial, información comercial y tecnológica. - Identificar y ubicar la demanda insatisfecha de servicios no financieros por segmentos y regiones para facilitar su cobertura. - Remover las barreras que impiden el funcionamiento adecuado de los mercados de servicios no financieros para las MYPE. - Promover la adopción de un marco institucional necesario para facilitar el crecimiento y la diversificación de los servicios financieros ofrecidos a las MYPE.

2.13. ELEMENTOS DE UNA POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD PARA LAS MYPE

Algunas precisiones sobre el concepto de competitividad empleado se desglosan a continuación.

Se entiende por competitividad “auténtica” la capacidad para incrementar o mantener la participación de las empresas en los mercados, al tiempo que se registra un aumento paralelo del nivel de vida de la población. Dicha capacidad proviene de la incorporación del progreso tecnológico a los procesos productivos de las empresas, lo que acarrea un incremento de la productividad real del capital y de la mano de obra, y, por ende, mayores retribuciones.

A su vez, la competitividad “sistémica” está condicionada tanto por los aspectos microeconómicos internos de las unidades productivas, como por las condiciones macroeconómicas e institucionales presentes en el entorno de la empresa. Abarca el conjunto de agentes, instituciones y normas de comportamiento que determinan el ritmo de importación, generación, adaptación y difusión de conocimientos tecnológicos, en todos los sectores económicos, incluyendo las actividades de formación de recursos humanos y su financiamiento.

Criterios técnico-metodológicos a ser observados en la definición de los elementos de la política

A continuación, se presentan los conceptos técnico-metodológicos en los que se sustenta este trabajo.

i) Criterio de gradualidad. El desarrollo de ventajas competitivas en las MYPE basado en el cambio tecnológico, dada la magnitud, dispersión y características fundamentales del sector, es un complejo proceso de transformación económica, institucional, social, cultural y gerencial de largo aliento, cuya concreción en el sector es un asunto de tiempo, porque los avances concretos en esa dirección no suelen suceder de forma instantánea sino gradualmente. Lo importante es saber si se van alcanzando los objetivos fijados para cada una de las etapas del rumbo trazado.

ii) Criterio de territorialidad. Mientras que la formulación de una política nacional no se plantee como tal y no se le brinde apoyo a la productividad y la competitividad de las micro y pequeñas unidades de negocio ubicadas en un territorio determinado, y se prosiga haciendo una virtual abstracción de los escenarios geográficos donde en la práctica se encuentran los actores demandantes y oferentes de servicios de innovación tecnológica, se continuará marginando a una gran cantidad de MYPE. Es imperativo asumir las categorías existentes en la división geopolítica del país a fin de circunscribir con precisión los espacios de intervención de la política. El respeto y el reconocimiento de los niveles territoriales municipales, regionales y departamentales permitirán hacer coincidir poblacional y territorialmente las acciones emprendidas.

iii) Criterio de focalización. A fin de hacer viable la modernización organizacional, la reconversión productiva y el robustecimiento de las relaciones con el resto de la estructura empresarial, los servicios destinados a apoyar la innovación y difusión tecnológica en las MYPE deben reconocer la necesidad de escalonar los ámbitos de intervención, segmentando y sectorializando las acciones en función de los recursos disponibles. Desde el punto de vista operativo, un enfoque general es contraproducente porque se aleja de las necesidades objetivas, específicas y puntuales detectadas en el interior de cada rama en particular.

iv) Criterio de integración sistémica. El cambio tecnológico como determinante de la competitividad se irradia y funciona exitosamente cuando hay un ambiente institucional propicio para difundirlo en el tejido productivo de la sociedad. Una vía disponible para integrar un sistema de innovación tecnoproductiva relativa es a través de la conformación o fortalecimiento de una red de instituciones dedicadas a la investigación científica y a la tecnología a fin de satisfacer las necesidades de innovación de las MYPE. Por definición, ningún programa o institución del país por sí sola puede tener la capacidad instalada para atender y resolver cualquier tipo de problema asociado a la adopción de métodos de producción nuevos o sustancialmente mejorados en el sector, en cualquier área operativa. En principio, la vía más razonable para superar dicha deficiencia reside en la construcción de puentes de comunicación e interacción a través de los cuales se dé una mejoría progresiva en la articulación de esfuerzos y coordinación de acciones entre las entidades del sector público y el privado, cuyos respectivos papeles deben estar claramente definidos. (Galdamez Ernesto, CEPAL, 2003, págs. 80-96)

2.14. PERFIL DEL CONSUMIDOR

Los estudios de mercado son la manera en que las empresas pueden descubrir oportunidades, minimizar riesgos y medir el impacto causado en el mercado. Por tal razón es muy importante conocer que segmento de mercado se va a estudiar para ser más efectivos.

Definición:

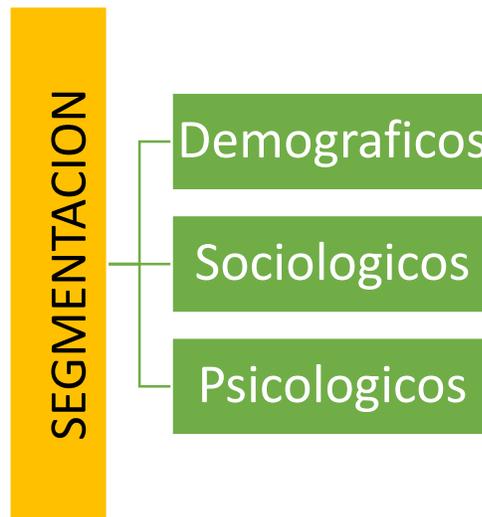
Es la serie de características que diferencia a un consumidor de otro, ya sea por su estilo de vida, nivel socio-económico o experiencia de consumo, etc.

El perfil del consumidor se obtiene mediante la investigación, describiendo las características sobre un producto o de los usuarios sobre un servicio determinado, el cual sirve para definir el mercado objetivo; siendo esta una variable muy importante para cualquier estrategia de marketing.

Criterios para determinar el perfil del consumidor.

Aunque cada consumidor es diferente podemos encontrar una serie de rasgos que los agrupan o identifican como parte de un grupo, al cual es más o menos susceptible llegar con campañas promocionales o estrategias de mercado. Por tal razón es importante seleccionar los criterios con los cuales se va a determinar el perfil del consumidor.

Esquema 1. Criterios para determinar el perfil del consumidor



Fuente: (Salomon, 2008, p. 284)

-Demográficos.

Perfil demográfico: el consumidor es descrito en función a sus características físicas (edad, sexo, etc.), sociales (estado civil, clase social, etc.) o económicas (ingresos, educación, empleo, etc.).

-Sociológicos.

Perfil sociológico: respecto a su estilo de vida, de actuar, de utilizar el tiempo y de gastar el dinero, o las cantidades de producto que consume.

Por tal razón debemos conocer:

¿Qué expectativas tiene sobre lo que busca y sobre nuestro producto?

¿Cuáles son los valores que sigue nuestro cliente y con cuales se identifica con nuestros productos y servicios?

¿Cuáles son las creencias religiosas o espirituales de nuestro cliente?

¿Cuál es el estilo de vida de nuestro cliente?

-Psicológicos.

Perfil psicológico: la personalidad del cliente afecta su proceso de toma de decisiones, los productos no solamente son para el consumidor un bien, sino que además tiene un simbolismo o representan parte de su identidad.

A través de un estudio de mercado, es posible establecer grupos con características similares que consumen determinado producto o servicio; y para cada grupo identificar un perfil de consumidor específico.

El conjunto de características demográficas, sociales y de mentalidad distinguen a los clientes de un establecimiento, consumidores de una marca o usuarios de un servicio. El perfil se obtiene mediante la investigación del consumidor y sirve para definir al público objetivo. (Salomon, 2008, págs. 284-310)

2.15. COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS EN OTROS PAÍSES

Calzado SHYS S.A.S. de C.V.

Es una empresa fabricante de zapatos artesanales y huaraches de piel, establecida en México en el estado de Michoacán.

En que ha basado la competitividad de sus productos tanto en el ámbito local como internacional.

- Capacidad de innovación y de desarrollo de nuevas tecnologías.

Este factor le ha permitido a la empresa tener un alcance más amplio y la incorporación de técnicas innovadoras en la realización del calzado que no solamente venden internamente, sino que lo exportan hacia otros países, uno de estos aspectos es que fabrican calzado no enfocado hacia un solo sector, ya que se ofrece para damas, caballeros y niños de distintas edades.

-Cooperación entre las empresas del rubro.

Aunque este no sea un factor directamente desarrollado debido a que no están asociados con otras empresas en un plano formal y legal si han logrado conocer y aprovechar el éxito de aquellas microempresas que fabrican calzado artesanal en otros estados del país y que tienen historias de éxito, y ahora ellos lo transmiten a otras que tienen la intención de comenzar a desarrollarse en el rubro del calzado.

-La calidad del recurso humano.

Se busca siempre tener el mejor capital humano posible ya que de esa forma se construirá una base sólida para la creación de los mejores productos, esto se logra capacitando al personal en todas las áreas en que se desarrollan, generando una comunicación efectiva entre compañeros y superiores para que todos los procesos de planeación y producción se realicen de acuerdo a las exigencias de la empresa y el mercado.

-Aseguramiento de la calidad.

Está destinado a aumentar la confianza del cliente y la credibilidad de la empresa, al tiempo que busca mejorar los procesos de trabajo y la eficiencia, permitiendo que la empresa compita mejor con los demás. Es una forma de prevenir errores y defectos en el calzado elaborado y de esta manera evitar problemas cuando se entregan los productos a los clientes.

-Componente de exportación.

Este comprende un factor muy importante también porque es la forma en la cual logra llevar sus productos hasta otros países y de la forma más ágil y rápida, y para eso se ha apoyado en los tratados de libre comercio que mantiene con diferentes países de la región como en otros continentes, también la capacidad que ha logrado desarrollar en cooperación con las empresas mediante las cuales envía sus productos, para que estos estén en las manos de los consumidores en los tiempos establecidos. (Economista, 2018, págs. 1-6)

2.16. DIAGNOSTICO

Diagnóstico: Consiste en el conocimiento de una realidad determinada, logrando por medio de un proceso de estudio o investigación de sus condiciones en un momento dado. En las ciencias sociales se utiliza como un cuerpo de conocimientos analíticos y sistémicos pertenecientes a una realidad concreta y determinada, sobre la que se quiere realizar determinadas acciones planificadas y con un propósito concreto como el de conocer las situaciones problemáticas que más afectan a un individuo, grupo o comunidad, sus causas y los posibles recursos para enfrentarla, poder determinar lo que se va hacer y en la medida de lo posible solucionar los problemas mediante su tratamiento. (Ander Egg, 1995, págs. 65-71)

2.17. EL ANÁLISIS FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Se establece que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

Identificar oportunidades y amenazas.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

2.18. INNOVACIÓN

La OCDE define el concepto de innovación como la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas.

- Innovación de producto, definida como la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos.

- Innovación de proceso, definida como la implementación de un método de producción o distribución nuevo, o significativamente mejorado.

- Innovación de márketing, definida como la implementación de un nuevo método de márketing que conlleve cambios significativos en el diseño del producto o el packaging, la colocación, las promociones o el precio.

- Innovación organizativa, definida como la implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del área de trabajo o en las relaciones externas

En realidad, incluso estas definiciones limitan la innovación. ¿En qué tipología se podría clasificar la innovación política o educativa, o la innovación en modelos de negocio?7. Intentar confinar la innovación a una definición exacta es una tarea difícil y en gran medida innecesaria. No necesitamos una definición exacta de innovación, puesto que cuando nos la encontramos, sabemos que se trata de ella. Sin embargo, tiene que quedar claro que la innovación no consiste únicamente en investigación y desarrollo (I+D) o en descubrimientos científicos. Muchos países siguen midiendo su innovación en base a medidas como el gasto total en I+D, las patentes solicitadas o el número de artículos científicos publicados. Estos indicadores se utilizan porque son fáciles de calcular, pero no miden realmente la innovación. Una patente aceptada que no llega al mercado no es innovación. Lo mismo sucede con la I+D. Si no se obtiene ningún producto o servicio que tenga éxito en el mercado, el dinero invertido en I+D no es innovación, es un gasto. (OCDE, 2005 , págs. 23-29)

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación es el proceso mediante el cual generamos conocimiento de la realidad con el propósito de explicarla, comprenderla y transformarla de acuerdo con las necesidades materiales y socioculturales del hombre que cambian constantemente. Hernández, Baptista y Fernández, la definen como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. En general es un proceso creativo que se rige por unas reglas de validez y aceptabilidad compartidas por la comunidad científica y que busca resolver problemas observados y sentidos produciendo conocimientos nuevos. Esas reglas son las que hacen parte del método científico y presentan sus particularidades y diferencias según los distintos enfoques.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Cuali-Cuantitativa

Existen diferentes caminos para indagar la realidad social. La investigación científica en ciencias sociales, particularmente en el campo de la comunicación social y el periodismo, se puede abordar desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: cuantitativa y cualitativa. Cada una tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza con los objetos de estudio, las situaciones sociales y las preguntas que se plantean los investigadores bien con el propósito de explicar, comprender o transformar la realidad social a pesar de que cada opción metodológica se sustenta en supuestos diferentes y tiene sus reglas y formas básicas de acción, establecidas y compartidas por la propia comunidad científica, no son métodos excluyentes, se complementan. Un análisis comparativo permite establecer sus particularidades y diferencias en relación con los propuestos metodológicos en los cuales se apoyan, la manera de aproximarse a la realidad y al objeto de estudio, su relación con el

sujeto/objeto de estudio, la noción y criterios de objetividad y el proceso metodológico que le sirve de guía. (Alvira Martín, 2002, págs. 85-97)

Para la elaboración del presente estudio es cualitativa porque busca conocer la perspectiva de la competitividad que tienen los productores y consumidores de calzado artesanal y es cuantitativa porque busca medir o cuantificar el perfil de los consumidores de calzado artesanal.

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se describen eventos y personas que se están abordando, para el caso se están estudiando los factores de competitividad que utiliza Ketzaly para tener una posición sólida en el mercado y también las otras microempresas con las cuales se realizara una comparación y así ver cuales son los que están presentes y los que no. Esto se hará mediante el instrumento de la entrevista para conocer la posición de cada empresa.

Mediante el focus group también se describirán las opiniones de un grupo de personas seleccionadas respecto a los nuevos factores de competitividad y que aspectos estos mejorarían o agregarían para el producto.

Para conocer las opiniones de las personas se hará a través del uso de la encuesta la cual consta de 18 preguntas elaboradas para determinar el perfil de los consumidores de calzado artesanal que están interesados en adquirir nuevos productos de las líneas que elaboran las micro, pequeñas y medianas empresas.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población para la encuesta

Para realizar la presente investigación y poder llevar un proceso adecuado del estudio sobre la Competitividad de las Mipyme en el sector de calzado artesanal aplicada a la empresa Ketzaly. Se seleccionó como población de estudio el municipio de San Miguel departamento de San Miguel, la cual según estudios recientes realizados en 2007 por el VI censo de población y V (Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y censos, 2008), presentados por el Ministerio de Economía según Dirección General de Estadísticas y Censos, el municipio de San Miguel se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 5. Población del municipio de San Miguel dpto. de San Miguel

POBLACION AREA URBANA	Hombres	Mujeres	Total
MUNICIPIO, SAN MIGUEL	71,132	87,004	158,136

Fuente: IV censo de población y V de vivienda 2007

3.2.2. Muestra para la encuesta

El muestreo sin lugar a dudas es importante dentro de la investigación, permitiendo seleccionar a un conjunto de la población que son muy útiles a la hora de realizarse la investigación.

A continuación, se presenta el cuadro con el número de mujeres tomadas en cuenta para el estudio.

Tabla 6. Rango de edades del total de mujeres del municipio de San Miguel

Rango de edad	Total, mujeres del municipio de San Miguel
20-59	59,562
Total	59,562

Fuente: cuadro de elaboración propia, a partir del IV censo de población y V de vivienda 2007

3.2.3. Tamaño de la muestra

Para efectos de calcular la muestra de la población, se presentó el procedimiento a seguir para dicha investigación.

Muestra:

Se realizó un muestreo probabilístico, empleando una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo de la muestra para una población finita, esta es:

$$= \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z α : es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que se puede equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de Z α se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar N (0,1).

Los valores de $Z\alpha$ más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de $Z\alpha$	1.69	1.75	1.81	1.88	1.96
Nivel de Confianza	91%	92%	93%	94%	95%

(Por tanto, si se pretende obtener un nivel de confianza del 95% se necesita poner en la fórmula $Z\alpha=1.96$)

e: es el error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntara al total de ella.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que se van a hacer).

Sustituyendo=

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 59,562 \times 0.5}{0.10^2 (59,562 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{114,406.69}{556.5704}$$

$$n = 191.7739968$$

$$n = 192$$

La muestra que se utilizó fue de 192 personas, que fueron encuestadas en la zona urbana, del municipio de San Miguel.

3.2.4. Población para la entrevista

Para seleccionar la población objeto de estudio y posteriormente realizar las entrevistas se tomaron como base los datos proporcionados por Conamype de las 6 microempresas que ellos tienen en sus bases de datos que se dedican a fabricar calzado artesanal ubicadas en diferentes municipios del departamento de San Miguel.

Tabla 7. Empresas del rubro de calzado por departamento

Departamento	1520101	1520102	1520103	1520201	3250011	9523001
Ahuachapán	6					36
Cabañas	1					11
Chalatenango						10
Cuscatlán	3					12
La Libertad	16					67
La Paz	5					30
La Unión	1					2
Morazán						6
San Miguel	6					32
San Salvador	100		3	1	1	268
San Vicente						
Santa Ana	61	1			1	82
Sonsonate	6					53
Usulután	2					21

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011 2012 Dirección General de Estadísticas y Censos Ministerio de Economía

1520101 fabricación de calzado de cuero natural y sintético, lona y otros, 1520102 fabricación de calzado para deporte, 1520103 fabricación de calzado de hule, plástico y otros materiales, 1520201 fabricación de partes y accesorios de calzado: tacones, cerquillos, ribetes, plantillas, suelas de cuero, 3250011 fabricación de calzado ortopédico, 9523001 reparación de calzado de toda clase.

3.2.5. Muestra para la entrevista

Para obtener la muestra, esta se hizo con una visita a los diferentes lugares de ubicación de las microempresas presentadas por Conamype, pero de las 6 solo 3 estuvieron dispuestas a proporcionar la información requerida para el estudio. Estas microempresas son “Calzado Gutiérrez”, “Calzado Gonzales” y “Calzado Avendaño”. “Ketzaly” por ser la empresa específica de caso de estudio se contabiliza por separado de las otras tres microempresas.

3.2.6. Población para el Focus Group

En el caso del focus group la población a estudiar, fueron las personas que ya habían comprado calzado artesanal que se podían abordar en el centro comercial Metro centro, en diferentes parques de la ciudad de San Miguel o en la Universidad de El Salvador para clasificar el total de esta población se hizo por conveniencia ya que no se encontró información concreta del número total que ya han comprado calzado artesanal.

3.2.7. Muestra para el focus group

La muestra se obtuvo con la participación de 9 jóvenes estudiantes (mujeres) de la Universidad de El Salvador seleccionadas por conveniencia que mencionaron ya haber comprado calzado artesanal en algún punto de venta física de empresas que fabrican calzado artesanal o a través de alguna plataforma digital como Facebook o Instagram, entre las edades de 17 a 25 años, estudiantes de las diferentes carreras.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS/VARIABLES

Tabla 8. Operacionalización de categorías

OBJETIVOS	CATEGORIA	DEFINICION	SUBCATEGORIA	INSTRUMENTO
- Seleccionar los determinantes más factibles que promueven la competitividad de las Mipymes, para su aplicación al caso de estudio.	Factores de competitividad	Son los factores que definen la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permitan, de manera duradera, una posición significativa en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación estratégica -Comercialización -Componente de exportación -Apoyo técnico y financiero -Recursos humanos -Gestión ambiental -Sistema de información -Aseguramiento de la calidad 	Entrevista
- Analizar cómo se puede incorporar nuevos factores de competitividad en las pequeñas y medianas empresas, para mejorar su posicionamiento en el sector de calzado artesanal.	Nuevos factores competitivos	Son los nuevos factores que definen la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias que le permitan de una manera más innovadora una posición significativa en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> -Innovación y capacidad tecnológica -Recursos tecnológicos -Capacidades del capital humano -Flexibilidad ante las exigencias del mercado 	Focus Group

Fuente. Cuadro de elaboración propia

Tabla 9. Operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICION	INDICADOR	INSTRUMENTO
<p>Determinar el perfil de los consumidores de calzado artesanal que están interesados en adquirir nuevos productos de las líneas que elaboran las micro, pequeñas y medianas empresas de calzado artesanal.</p>	Intención de compra	Objetivos medibles que nos hablan de la evolución del interés del usuario hacia la compra final.	<p>¿Qué tan importante es el factor MARCA a la hora de comprar un calzado?</p> <p>¿Qué tan importante es el factor PRECIO a la hora de comprar un calzado?</p> <p>¿Qué tan importante es el factor COMODIDAD a la hora de comprar un calzado?</p> <p>¿Compraría zapatos elaborados con productos artesanales con técnicas de croché y macramé hechos en El Salvador?</p>	-Encuesta
	Capacidad de compra	Es el dinero máximo que podemos destinar a la compra de un artículo o bien determinado	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la compra de un calzado artesanal?	-Encuesta
	Frecuencia de compra	Es una variable del comportamiento de consumo basada en el consumidor	<p>¿Cada cuánto suele comprar zapatos?</p> <p>¿En qué ocasiones del año compra zapatos?</p>	-Encuesta

Fuente: cuadro de elaboración propia

3.4. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La recolección de datos se refiere a la forma de obtener información, la cual se puede obtener de fuentes primarias y secundarias, clasificándolas de acuerdo al origen de la información.

3.4.1. Fuentes primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir donde se origina la información.

Las principales fuentes primarias utilizadas fueron: la entrevista, el focus group y la encuesta.

3.4.2. Fuentes secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no son una fuente original de los hechos, sino que lo referencia.

Las principales fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son libros, tesis, internet, etc.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos serán.

3.5.1. La entrevista: que es una situación de interrelación o dialogo entre personas, el investigador y el entrevistado. Esta se generó para la empresa.

3.5.2. La encuesta: Contiene un conjunto de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar información sobre hechos estudiados en poblaciones (muestras). Sus preguntas pretenden alcanzar información mediante las respuestas de la población.

3.5.3. Focus Group: es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales.

3.6. PLAN DE ANÁLISIS

Tabla 10. Obtención y procesamiento de la información

INSTRUMENTO	FASE 1 (obtención)	FASE 2 (procesamiento)
ENTREVISTA	La manera en la cual obtuvo la información para las entrevistas, fue a través de visitas a las empresas seleccionadas que fabrican calzado artesanal con una cita programada con el gerente o el encargado de dichas empresas.	El procesamiento de la información para el caso de la entrevista fue a través de tablas detallando las respuestas más importantes de cada uno de los entrevistados
ENCUESTA	Para realizar las encuestas y obtener una información confiable se encuestaron a un total de 192 mujeres del municipio de San Miguel, en lugares como: hospitales, ciudad mujer, centros comerciales, parques y otros lugares con afluencia.	Para el procesamiento de la información de las encuestas se utilizaron gráficos estadísticos mediante el programa Microsoft Excel y el procesador de texto de Microsoft Word
FOCUS GROUP	Para la obtención de la información por medio del focus group se convocó en un salón de la UES a 9 mujeres que ya habían comprado calzado artesanal. Entre las edades de 18 a 25 años.	La información obtenida se procesó mediante mapas conceptuales y esquemas.

Fuente: cuadro de elaboración propia

CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 FACTORES DE COMPETITIVIDAD, RESULTADOS ENTREVISTA

4.1.1 Planeación Estratégica

La tabla 10 muestra un análisis comparativo de las microempresas participantes del estudio, en el cual se detalla que Ketzaly tiene una forma más amplia de comunicarse con los proveedores ya que utiliza diferentes medios para hacerlo, las 4 empresas tienen la capacidad de respuesta ante las dudas o reclamos de los clientes, y por último que Ketzaly tiene claramente una visión más amplia para atraer nuevos clientes y es así como utiliza las diferentes plataformas sociales para generar una captación mayor de consumidores.

Tabla 11. Interpretación sobre la planeación estratégica

Planeación estratégica	Ketzaly	Empresas A, B Y C
¿De qué forma se comunican con los proveedores?	La forma en la cual Ketzaly se comunica con los proveedores es por vía telefónica, especialmente para los pedidos de suela a una empresa en San Salvador, el correo electrónico lo utilizan para cotizaciones y envío de archivos, Facebook y WhatsApp también son utilizados para solventar algunas dudas con los proveedores acerca de los pedidos.	-Calzado Gutiérrez Se comunican con los proveedores por vía telefónica y a través de Facebook. -Calzado Gonzales Visitan a los proveedores personalmente cada mes para la obtención de materia prima. -Calzado Avendaño Visitan a los proveedores 4 veces por año para obtener la materia prima.
¿Cuentan con la capacidad de respuesta adecuada para solucionar las dudas o reclamos de los clientes?	Si, Cuando el producto por algún motivo no es entregado a tiempo, se comunican rápidamente con los clientes para solventar el inconveniente de la mejor manera a fin de que este quede satisfecho, cuando el calzado tiene alguna falla o no le queda a la medida este se arregla o se elabora nuevamente si es necesario.	-Calzado Gutiérrez Si, cuando el calzado presenta alguna falla o no le queda a la medida del cliente este se arregla a la brevedad posible. -Calzado Gonzales Si, cuando el calzado tiene una falla esta se solventa lo más pronto posible. -Calzado Avendaño Si, cuando el calzado presenta alguna falla esta se arregla a la brevedad posible.

<p>¿Cuáles son las estrategias que utilizan para enfrentar a la competencia en relación con los precios ofertados en el mercado?</p>	<p>Tienen la ventaja de poder ofertar los precios que ellos consideren más oportunos ya que no tienen una competencia directa que oferte el mismo producto que ellos. Así que lo que buscan es diferenciarse en el diseño de sus productos para que sean elegidos por los clientes antes que otras empresas que ofrecen calzado convencional.</p>	<p>-Calzado Gutiérrez No utiliza estrategias, porque cada par de zapatos es hecho por pedido personal y al precio que se estime conveniente.</p> <p>-Calzado Gonzales No tiene estrategias más que la buena calidad del producto que elabora.</p> <p>-Calzado Avendaño Las estrategias con relación a los precios que utiliza es vender el calzado al precio que se estime conveniente en relación a la calidad y exclusividad del mismo.</p>
<p>¿Cuentan con estrategias para atraer nuevos consumidores?</p>	<p>Si se cuenta con estrategias como: Publicaciones en las redes sociales, presentaciones en ferias de emprendedurismo, elaboración de nuevos estilos, publicaciones pagadas en Facebook para sectores específicos.</p>	<p>-Calzado Gutiérrez No cuenta con estrategias nuevas para atraer nuevos consumidores, ya que solamente les trabaja a clientes.</p> <p>-Calzado Gonzales No cuenta con estrategias nuevas, ya que solamente les trabaja a clientes.</p> <p>-Calzado Avendaño No cuenta con nuevas estrategias.</p>

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.2. Comercialización

La tabla 11 muestra la forma más adecuada de comercializar que buscan las empresas para llevar sus productos hasta el consumidor final, y al realizar el análisis comparativo se define que Ketzaly tiene una forma más segmentada para la venta de su producto ya que está enfocado específicamente para el sector femenino y la forma de venta del producto es más dinámica porque es ofrecido por asesoras de venta o puede ser ordenado a través de una red social. También se determinó que todas las empresas cuentan relativamente con los mismos plazos de entrega de su producto porque solo varía de uno a dos días.

Tabla 12. Interpretación sobre la comercialización de los productos

Comercialización	Ketzaly	Empresas A, B Y C
¿Hacia quienes está enfocada la venta de su producto y cuál es la forma de venta de este?	La venta del producto está enfocada hacia el sector femenino, esto es así porque para encontrar colores, diseños y estilos es más fácil elaborarlos para las mujeres. La forma de venta es a través de catálogos, por medio de asesoras de ventas y en las redes sociales.	-Calzado Gutiérrez Hacia personas de clase media mujeres y hombres, la forma de venta del calzado es directa. -Calzado Gonzales Hacia todas las personas que se acercan al local y especifican el tipo de calzado que quieren, la forma de venta es directa. -Calzado Avendaño Está enfocado para todo tipo de personas, la forma de venta es directa.
¿Con que rapidez son los plazos de entrega de sus productos?	*Calzado en existencias 1 día *Calzado con nuevo diseño 8 días *Envíos fuera del país para llevarlo hasta Estados Unidos el paquete tarda 3 días, por medio de DHL.	Todas las empresas entregan sus productos ya en existencias en un día y el calzado con un nuevo diseño en 6 u 8 días. pero no tienen envíos hacia el exterior.

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.3. Componente de Exportación

La tabla 12 detalla si las empresas en estudio exportan su producto hacia otros países o solo lo hacen internamente, esto para conocer que destinos son aquellos hacia los cuales han logrado llevar sus productos en el exterior. Al hacerlo se comprobó que Ketzaly es la única empresa que exporta sus productos hacia otros países como: Estados Unidos, en los estados de Virginia, Baltimore, Washington, Maryland, New York y Los Ángeles, y también hacia Chile Y Puerto Rico. Los envíos se hacen por medio de DHL.

Tabla 13. Interpretación sobre el componente de exportación

Componente de exportación	Ketzaly	Empresas A, B Y C
¿Exportan su producto hacia el extranjero? ¿Cuáles países o ciudades?	Si. -Estados Unidos: a los estados de Virginia, Baltimore, Washington, Maryland y Los Ángeles. Se envían por medio de DHL. -Chile y Puerto Rico.	-Calzado Gutiérrez No. -Calzado Gonzales No. -Calzado Avendaño No.

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.4. Apoyo Técnico y Financiero

En la tabla 13 se muestran las diferentes formas de apoyo con que han contado las empresas para desarrollar sus proyectos ya sea por instituciones gubernamentales o del sector privado, pero que de alguna forma se han involucrado en darle un soporte a las ideas nuevas o ya existentes de los microempresarios que se dedican a la elaboración de calzado artesanal. Se observo que Ketzaly es la única microempresa que ha contado con el apoyo de diferentes instituciones como: Adel Morazán que les ayudo con la idea para desarrollar su proyecto, brindándoles apoyo técnico y capacitaciones para su personal, y también se han sumado otras instituciones como ciudad mujer, Cdmype, USAID entre otras.

Tabla 14. Interpretación sobre apoyo técnico y financiero

Apoyo técnico y financiero	Ketzaly	Empresas A, B Y C
¿Han contado con el apoyo de alguna institución gubernamental o no gubernamental para desarrollar su proyecto?	La empresa Ketzaly ha contado con el apoyo de diferentes instituciones para desarrollar su producto, desde el principio la institución Adel Morazán les ayudo con la idea para desarrollar su proyecto, brindándoles apoyo técnico y capacitaciones para su personal, se han sumado otras instituciones como ciudad mujer, Cdmype, USAID y otras.	Ninguna de estas micro empresas ha contado con el apoyo de instituciones gubernamentales o no gubernamentales.

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.5. Recursos Humanos

La tabla 14 detalla la manera en que las empresas logran acumular la experiencia para el personal y si estos también están capacitados para la seguridad industrial y el buen uso de la maquinaria. Las 4 empresas tienen diferentes formas de acumular la experiencia y el aprendizaje, pero Ketzaly lo hace de una forma más planificada porque cuenta con capacitación especial y constante para todo su personal. También todas las empresas están capacitadas para la seguridad industrial y el entrenamiento para el uso de la maquinaria.

Tabla 15. Interpretación sobre los recursos humanos

Recursos humanos	Ketzaly	Empresas A, B Y C
<p>¿Como se acumulan la experiencia y el aprendizaje para el personal que labora para ustedes?</p>	<p>A los jóvenes interesados en trabajar con Ketzaly se les brinda una capacitación de 15 días para que puedan aprender las técnicas básicas del croché y para los que ya trabajan con ketzaly reciben capacitaciones para mejorar y aumentar su conocimiento en el área.</p>	<p>-Calzado Gutiérrez El señor Gutiérrez capacita a los jóvenes por cierto periodo y luego los pone a prueba para que demuestren lo aprendido. -Calzado Gonzales Las personas que trabajan para calzado Gonzales ya tienen que tener la experiencia requerida para poder trabajar con ellos. -Calzado Avendaño Por ser una empresa familiar el aprendizaje y la experiencia se ha acumulado de una generación a otra.</p>
<p>¿Su personal está capacitado para la seguridad industrial y el buen uso de la maquinaria?</p>	<p>Ketzaly cuenta con el equipo necesario para la seguridad personal como: mascarillas, gafas de protección y guantes. También se capacitan a quienes hacen uso de la maquinaria.</p>	<p>-Calzado Gutiérrez El señor Gutiérrez capacita al personal para el uso de la maquinaria. Cuenta con el equipo necesario para la seguridad personal como: mascarillas, gafas de protección y guantes. -Calzado Gonzales Cuenta con el equipo necesario para la seguridad personal como: mascarillas, gafas de protección y guantes. -Calzado Avendaño Cuenta con el equipo necesario para la seguridad personal como: mascarillas, gafas de protección y guantes.</p>

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.6. Gestión Ambiental

En la tabla 15 se detalla si las empresas estudiadas cuentan con un sistema de aprovechamiento para los desechos o desperdicios que se generan en todo el proceso de producción hasta llegar al producto final. Ninguna de las empresas cuenta con alguna forma de aprovechamiento de los residuos de la producción, Ketzaly menciona que es porque los desperdicios son mínimos y las otras empresas debido a que simplemente nunca han tenido el interés en darle un mejor tratamiento a estos residuos.

Tabla 16. Interpretación sobre la gestión ambiental

Gestión ambiental	Ketzaly	Empresas A, B Y C
¿Cuentan con un sistema de aprovechamiento para los desechos o desperdicios?	No, ya que no se obtienen muchos desperdicios, lo único que se desecha es el cono del hilo.	Las tres empresas no tienen ningún aprovechamiento de los desechos, solo se tiran como desperdicios.

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.7. Sistemas de Información

La tabla 16 muestra si las empresas cuentan con un sistema de inventario adecuado y de esta manera poder obtener un mejor control sobre cada uno de los productos que elaboran y la materia prima que necesitan para ello. de las 4 empresas solo Ketzaly menciona contar con un sistema de inventario, pero solo en el caso de la materia prima, las otras no cuentan con ningún tipo o forma de inventariar sus productos.

Tabla 17. Interpretación sobre los sistemas de información

Sistemas de información	Ketzaly	Empresas A, B Y C
¿Cuenta con un sistema de inventario?	Se cuenta con inventario solo en materia prima, porque la mayoría de los productos se trabajan por pedidos. El calzado que se tiene en existencias es únicamente aquel que se utiliza para exhibición de los diferentes estilos.	Ninguna de las empresas cuenta con un sistema de inventario.

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.8. Aseguramiento de la Calidad

En la tabla 17 se detalla la manera en la cual Ketzaly y las demás empresas buscan asegurar la calidad de sus productos y para lograrlo, estas se enfocan en diferentes aspectos que logren darle un distintivo y hacer único a cada uno de los productos que elaboran. Todas las empresas mencionaron utilizar los mejores materiales en la elaboración del calzado y también utilizar técnicas de fabricación que permitan tener zapatos resistentes y duraderos. De Ketzaly se puede destacar que los tejidos elaborados a mano con la técnica de croché, permiten que cada par de zapatos sea único y exclusivo para el cliente.

Tabla 18. Interpretación sobre el aseguramiento de la calidad

Aseguramiento de la calidad	Ketzaly	Empresas A, B Y C
¿En que se basa la calidad de sus productos?	En los tejidos que son elaborados con la mejor precisión y calidad, la mano de obra calificada ya que todas las personas que laboran con la empresa han sido capacitadas, los materiales utilizados también son de la mejor calidad como lo son: el hilo para tejer que es muy resistente y no destiñe.	-Calzado Gutiérrez Los materiales empleados en la elaboración del calzado son de la mejor calidad (cuero, suelas, hilos) y también la fabricación de los zapatos es desarrollada con técnicas que permitan tener un calzado resistente y duradero. -Calzado Gonzales Los materiales empleados en la elaboración del calzado son de la mejor calidad (cuero, suelas, hilos) -Calzado Avendaño Los materiales empleados en la elaboración del calzado son de la mejor calidad (cuero, suelas, hilos).

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.9. Factores de competitividad presentes en las empresas

A continuación, se presentan los principales factores de competitividad con los cuales las empresas cuentan y con cuales no para poder formular y aplicar estrategias que les permitan tener una posición importante en el mercado, estos también se muestran para dar a conocer si las empresas han logrado implementarlos y así crear un punto diferenciador en comparación a la competencia en el ámbito local.

Tabla 19. Comparativo de los principales factores de competitividad

Principales factores de competitividad	Ketzaly cuenta con este factor	Las empresas A, B y C cuentan con este factor
Planeación estratégica	Si	Si
Recursos humanos	Si	Si
Apoyo técnico y financiero	Si	No
Aseguramiento de la calidad	Si	Si
Comercialización	Si	Si
Componente de exportación	Si	No
Sistemas de información	No	No
Gestión ambiental	No	No
Aprovisionamiento	No	No
Contabilidad y Finanzas	No	No

Fuente: elaboración propia con base a las entrevistas

4.1.10. Análisis FODA de Ketzaly

Tabla 20. Análisis FODA Ketzaly

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Planeación estratégica. -cuenta con personal calificado para realizar la producción. - Ventas sobre pedido. - Diversidad de estilos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cubrir el mercado de calzado artesanal de toda la Republica de El Salvador. - Existen mercados no explotados en forma directa. - Ketzaly puede abrir nuevos mercados internacionales. - Obtener un mayor posicionamiento en el mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con sistemas de información -No realiza una gestión ambiental adecuada con sus desperdicios - No cuenta con diversidad de suelas y estilos. - Poca publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de calzado más competitivas -Publicidad novedosa por parte de otras empresas. Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial. -El sector de calzado crece rápidamente, cada año aumenta el número de competidores locales e internacionales. - Incremento de la competencia informal.

Fuente: elaboración propia

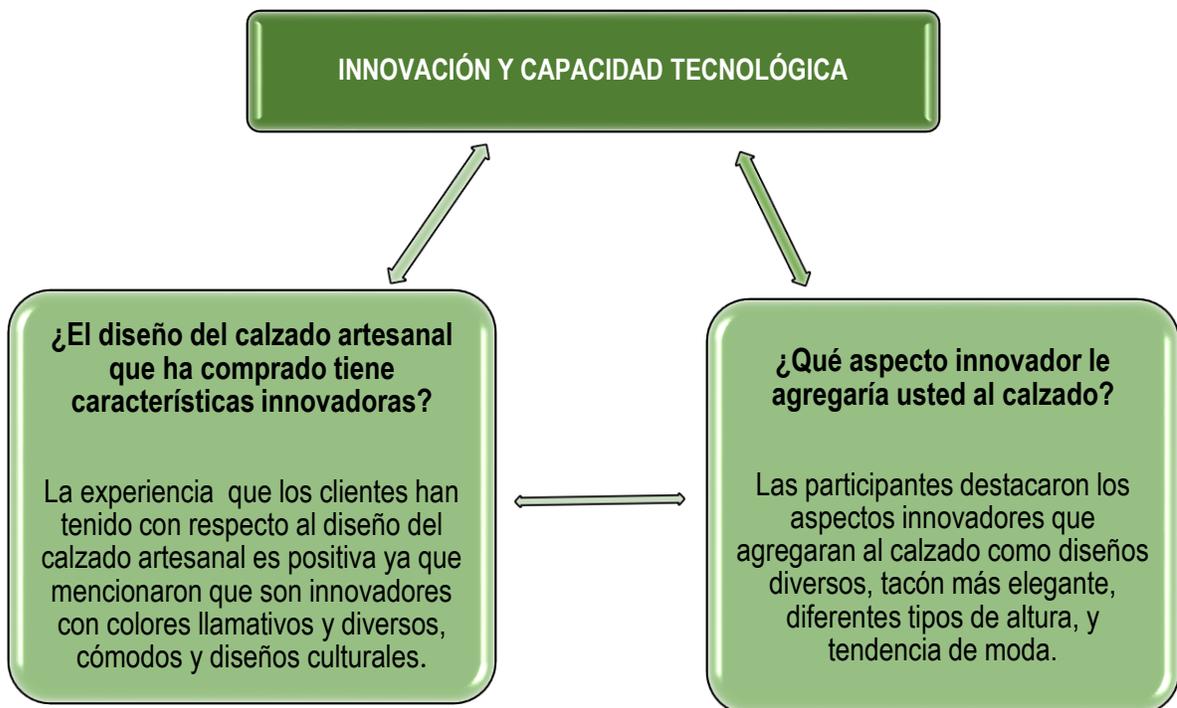
4.2. NUEVOS FACTORES COMPETITIVOS, RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

GROUP

4.2.1. Innovación y Capacidad Tecnológica

En el esquema 1 se presentan las opiniones que las participantes del focus group tienen sobre las características innovadoras que tiene el calzado artesanal que han comprado, “*PF1 destaco los nuevos colores y muy cómodos*”. Y también el aspecto innovador que le agregarían al calzado, “*PF3 destaco que el tacón debe ser más elegante*”.

Esquema 2. Interpretación sobre la innovación y capacidad tecnológica

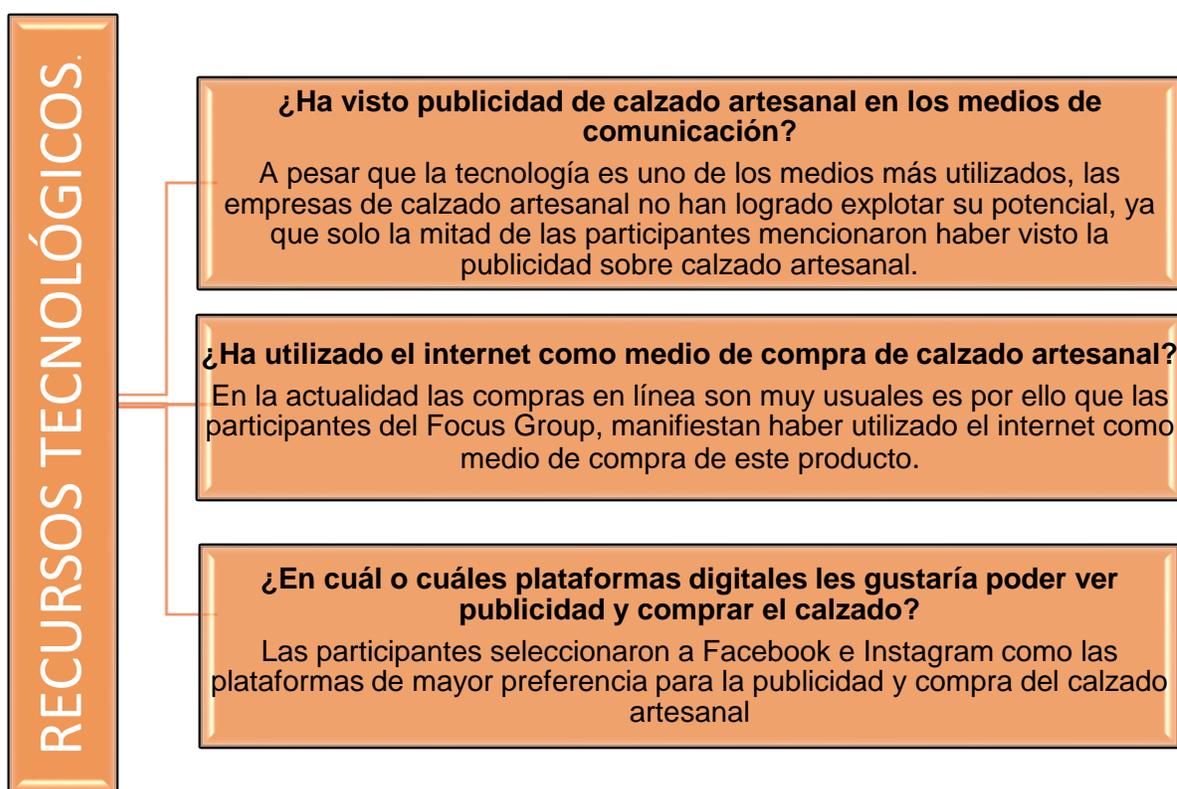


Fuente: elaboración propia con base al Focus Group

4.2.2. Recursos Tecnológicos

En el esquema 2 se muestran las opiniones de los participantes donde plantean si han visto o no publicidad sobre calzado artesanal en los diferentes medios de comunicación “PF4 menciono que Si, en algunos”, y si han utilizado el internet como medio de compra para calzado artesanal “PF8 menciono que Si y generalmente en Facebook”, y en cual o cuales plataformas les gustaría ver publicidad y comprar calzado “PF2 opino que en Instagram y Facebook”.

Esquema 3. Interpretación sobre los recursos tecnológicos



Fuente: elaboración propia con base al Focus Group

4.2.3. Capacidad del Capital Humano

En el esquema 3 se detallan las opiniones de la experiencia que han tenido las participantes al momento de realizar la compra según *“PF5 menciona que, si y son bastante amables y le brindaron buena información”,* y los aspectos que consideran de mucha importancia que el personal de venta que le atiende debe tener ya sea en tienda física o en línea *“PF8 menciona que la presentación, el nivel de conocimiento que posea acerca del producto y la amabilidad”.*

Esquema 4. Interpretación sobre la capacidad del capital humano

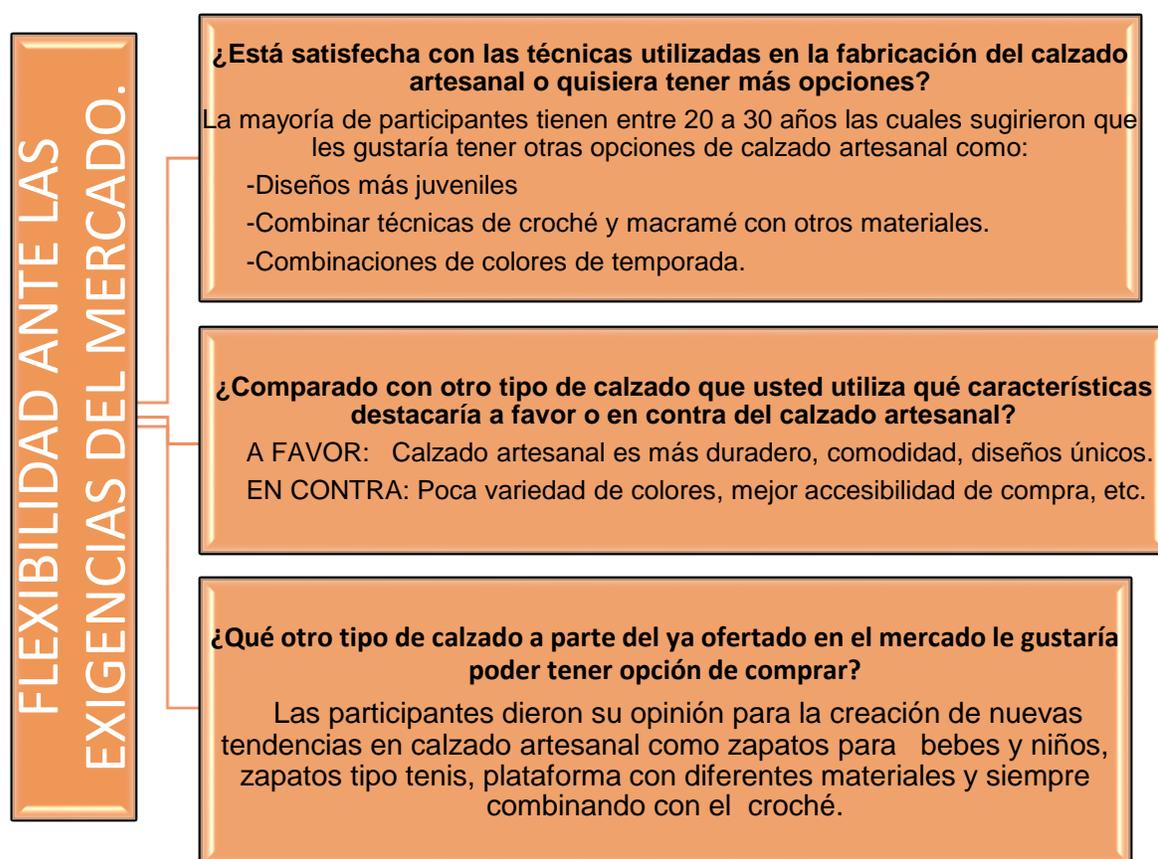


Fuente: elaboración propia con base al Focus Group

4.2.4. Flexibilidad ante las Exigencias del Mercado

En el esquema 4 se presenta la satisfacción que tienen las participantes con el calzado y que otras opciones quisieran tener, la participante “PF6 dijo que combinaciones de colores de temporada”, que características destacaría a favor o en contra, “FP8 a favor: el calzado tiene es más cómodo, en contra: mejor accesibilidad de compra”, y acerca de que otras opciones de calzado les gustaría comprar, “FP6 dijo que plataformas con diferentes materiales”.

Esquema 5. Interpretación de la flexibilidad ante las exigencias del mercado

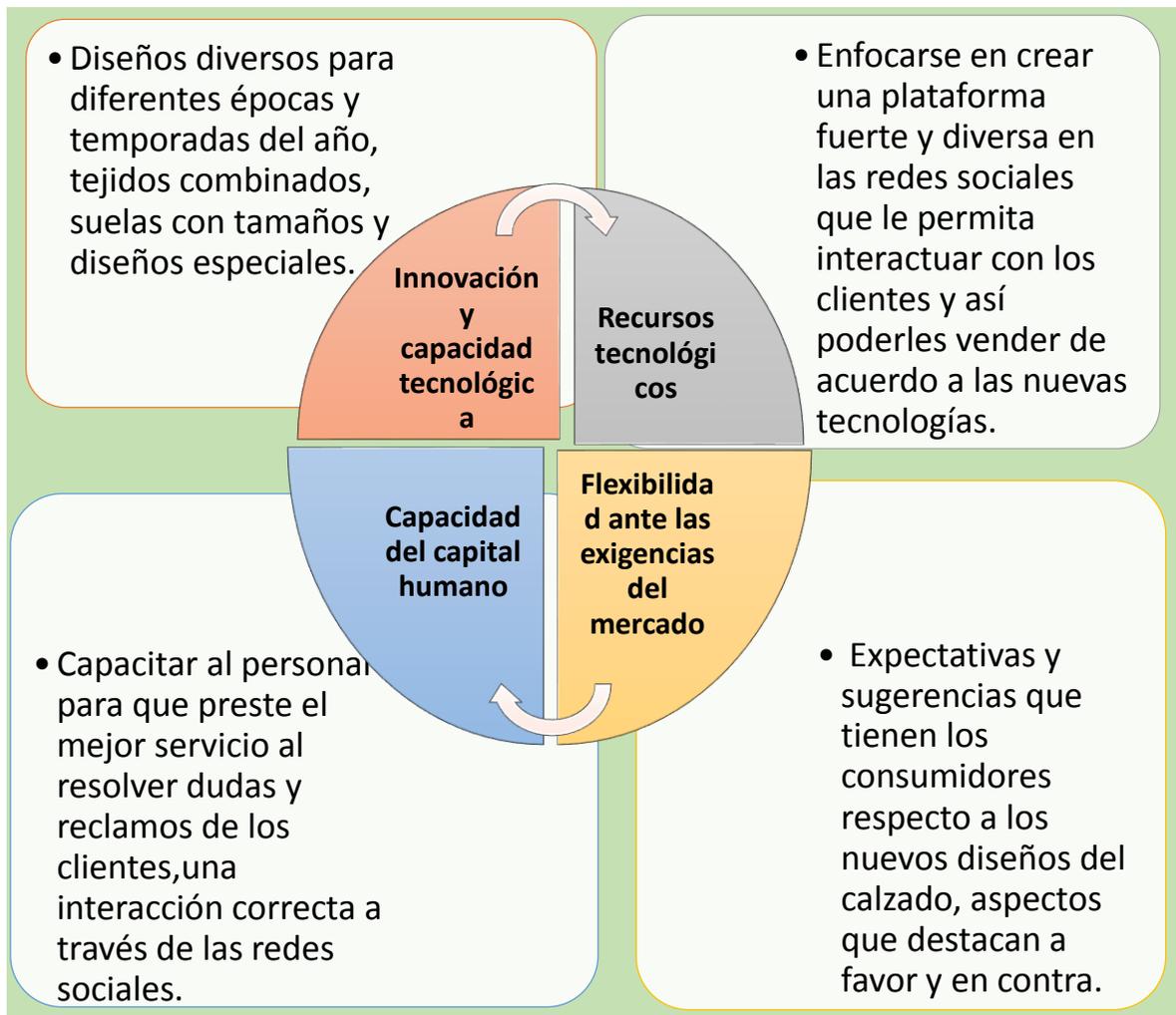


Fuente: elaboración propia con base al Focus Group

4.2.5. Incorporación de nuevos factores competitivos

Esto le permitirá a la empresa conocer cuáles son aquellos aspectos innovadores que los clientes quieren encontrar en los productos para preferirlos en lugar de a la competencia, saber que recursos tecnológicos son los que más usan para poner énfasis en ellos, también la calidad del servicio que les brinde el personal de atención al cliente debe de estar basada en el conocimiento y comprensión de las necesidades de los usuarios del calzado artesanal.

Tabla 21. Nuevos factores competitivos



Fuente: elaboración propia con base al focus group

4.3. PERFIL DEL CONSUMIDOR, RESULTADOS DE LA ENCUESTA

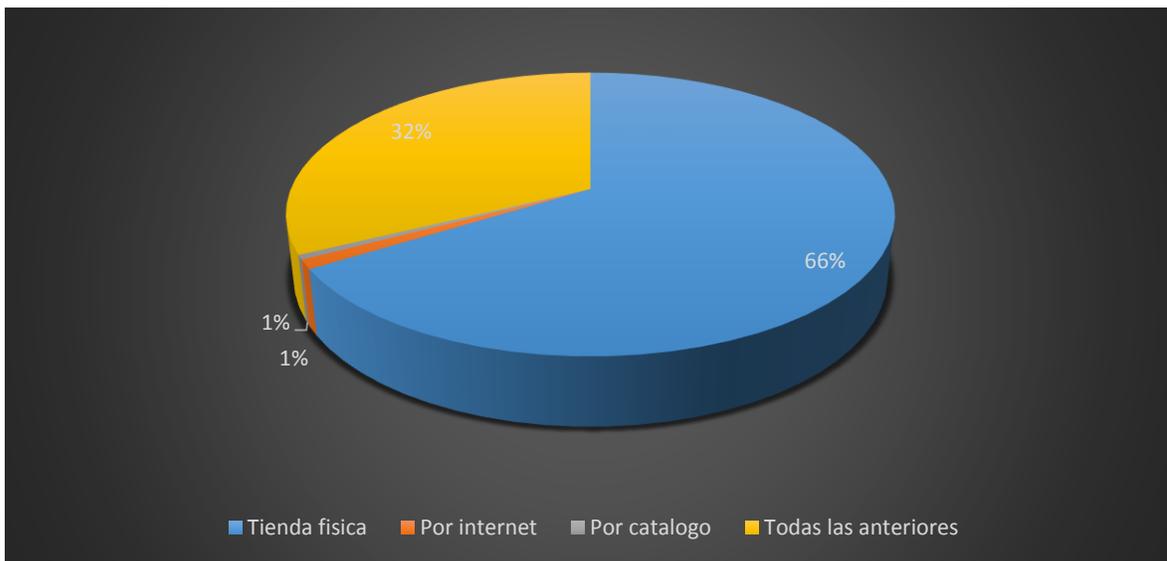
Para determinar el perfil de los consumidores que están interesados en la compra de calzado artesanal se utilizó el instrumento de la encuesta en la cual se obtuvo la información necesaria que se pretendía recolectar, y a continuación se presentan los resultados en los siguientes gráficos donde se conocen las posturas de las participantes que definieron cuales son las exigencias que tienen para realizar la compra final.

4.3.1. Generalidades del consumidor

¿Cuál es la forma de comprar su calzado?

Objetivo: conocer cuál es la forma de compra del calzado de las encuestadas

Gráfico 1. Forma de compra del calzado



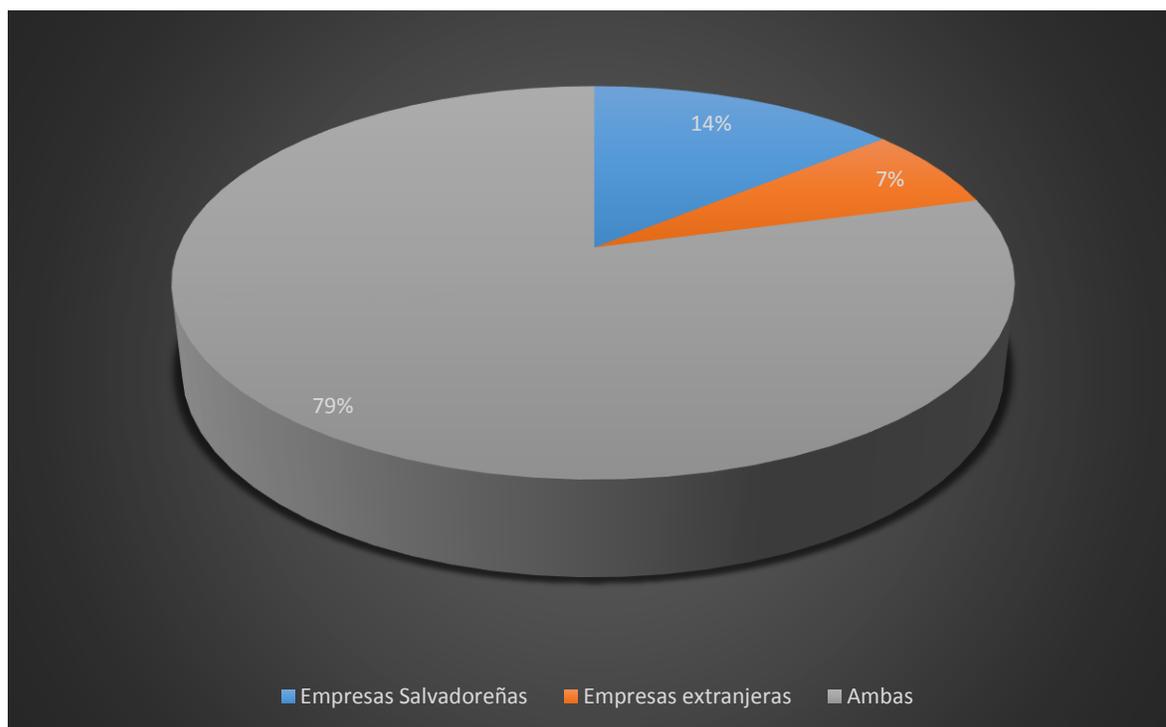
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

De las mujeres encuestadas respecto a la forma en que ellas compran su calzado, el 66% manifestaron que lo hacen a través de una tienda física, solamente un 1% lo hacen por internet y por catálogo respectivamente, y un 32% utilizan cualquiera de las modalidades anteriores para comprar zapatos.

¿A quién prefiere comprar el calzado que utiliza?

Objetivo: conocer a que tipo de empresas prefieren comprar el calzado las encuestadas

Gráfico 2. Empresas a las que prefiere comprar el calzado



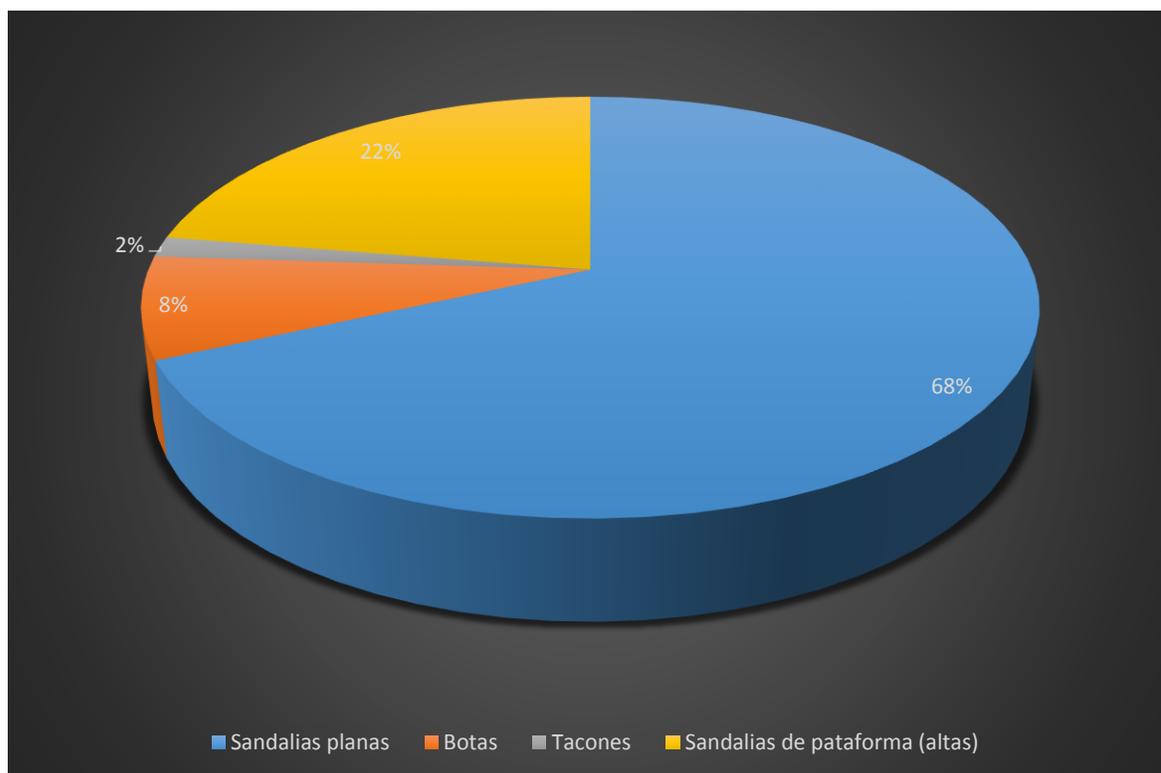
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

Del total de las mujeres encuestadas respecto a quien prefieren comprar el calzado que utilizan, el 14% manifestaron que prefieren hacerlo a empresas salvadoreñas, el 7% respondieron que lo harían a empresas extranjeras y el 79% de las encuestadas dijeron que prefieren a ambas.

¿Qué tipo de calzado artesanal comprarías?

Objetivo: conocer el tipo de calzado que prefieren comprar las encuestadas

Gráfico 3. Tipo de calzado artesanal preferido



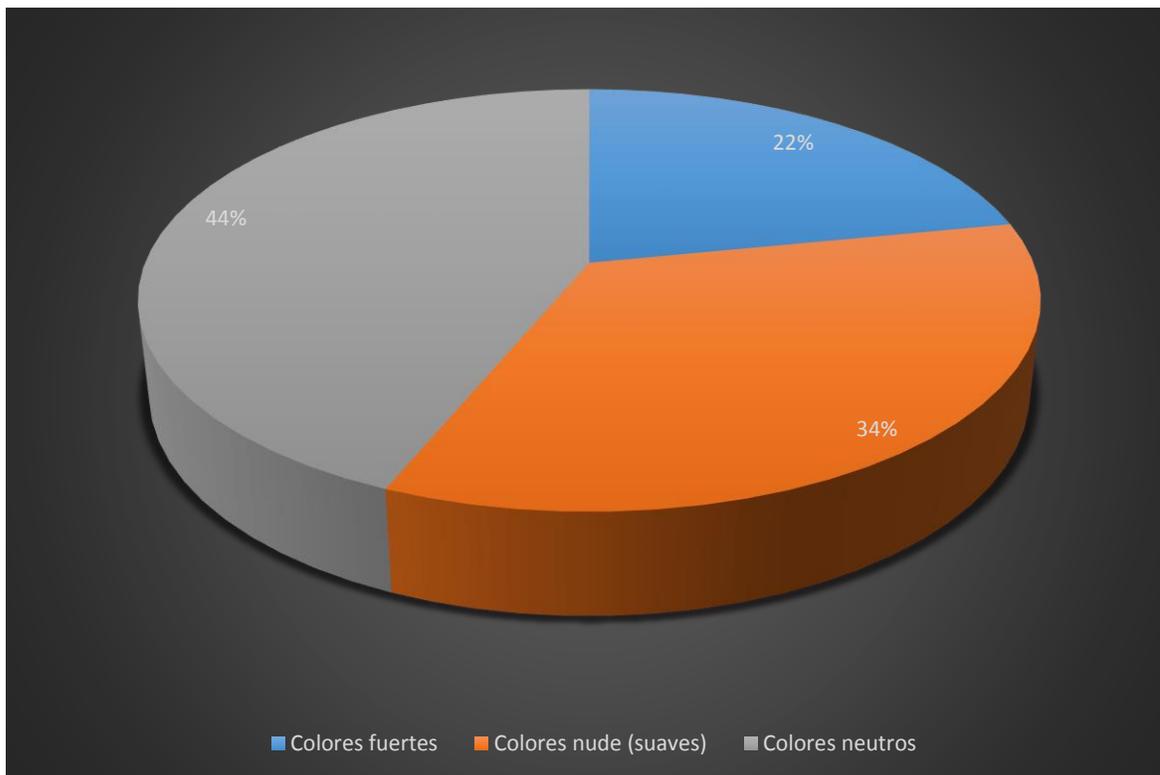
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

Del total de las mujeres encuestadas respecto a qué tipo de calzado artesanal comprarían, el 68% dijeron que sandalias planas, 22% mencionaron que sandalias de plataforma (altas), el 8% mostraron interés por las botas y el 2% restante seleccionaron los tacones.

En el caso de comprar calzado artesanal, ¿qué color lo preferiría?

Objetivo: conocer el color de calzado que prefieren las encuestadas

Gráfico 4. Color de calzado artesanal preferido



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

De acuerdo con la interrogante formulada si, en el caso de comprar calzado artesanal, ¿qué color lo preferiría?, el 44% de las mujeres encuestadas dijeron que prefieren los colores neutros, el 34% contestaron que los colores nude (suaves) y el 22% respondió que colores fuertes.

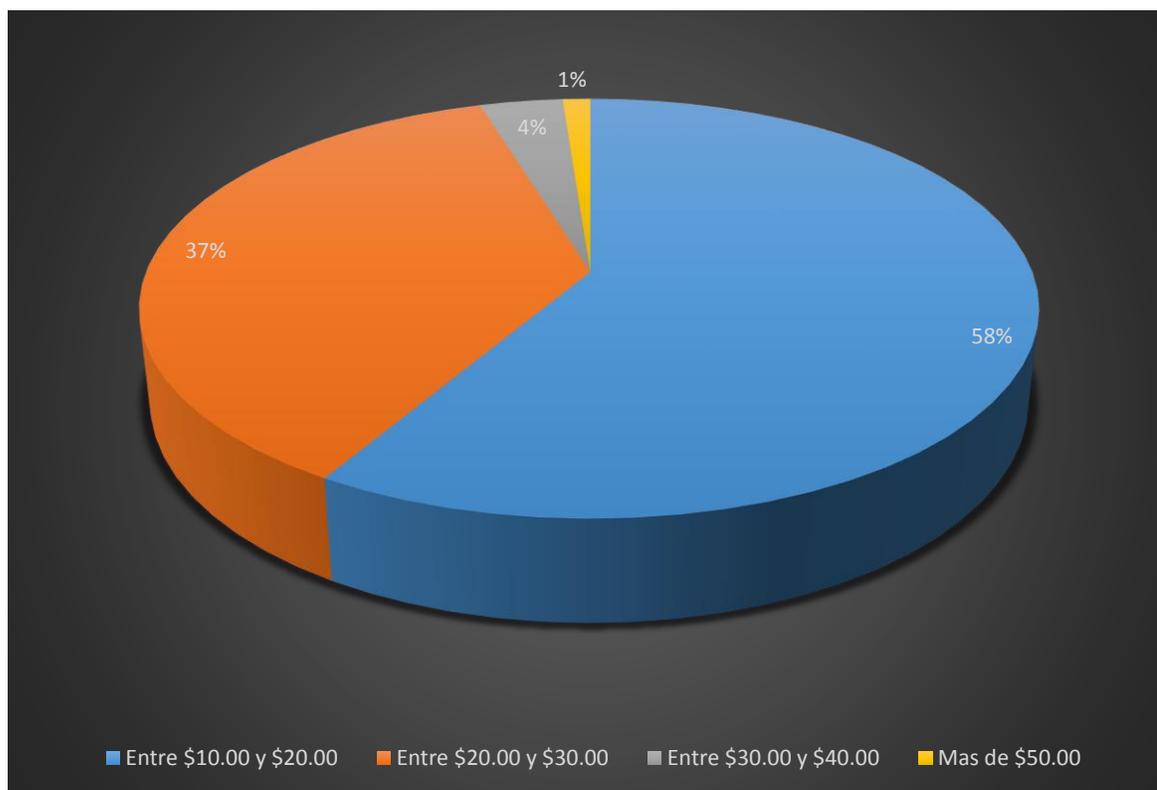
4.3.2. Particularidades del consumidor

Variable: Capacidad de compra

¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por la compra de un calzado artesanal?

Objetivo: conocer el precio que estarían dispuestas a pagar por la compra de un calzado artesanal las encuestadas

Gráfico 5. Precio dispuesto a pagar por el calzado



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

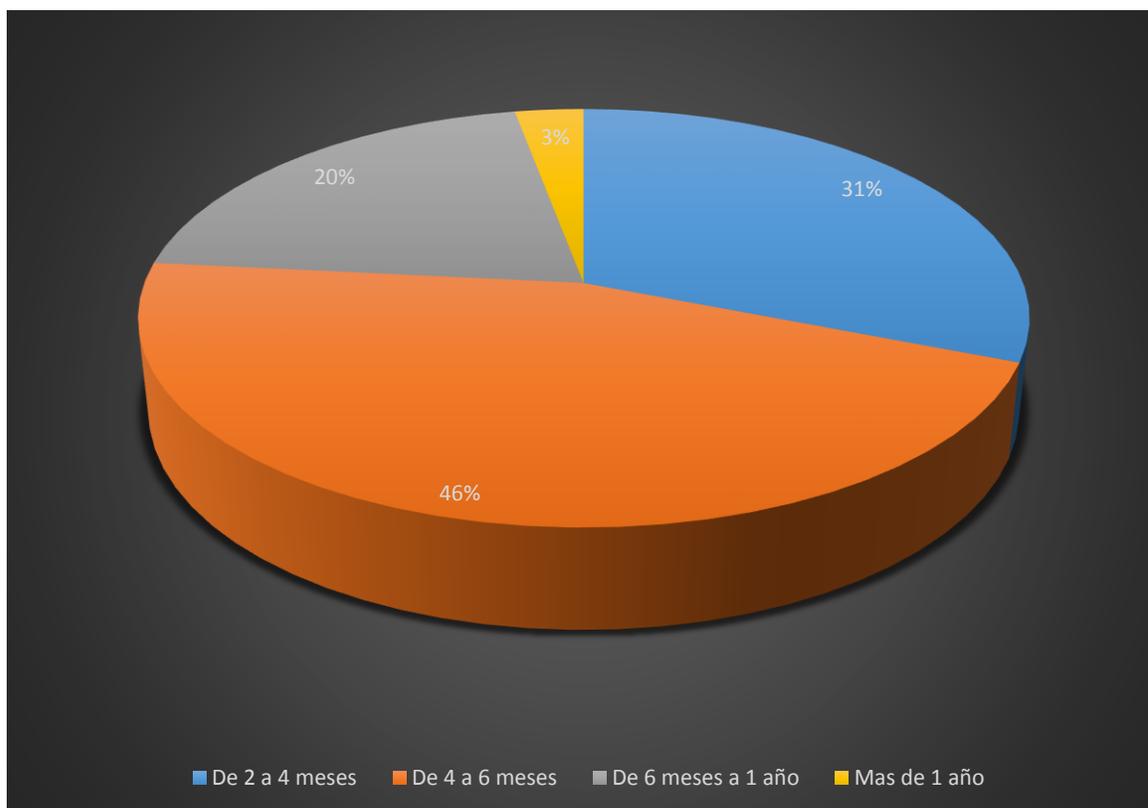
De acuerdo con esta interrogante, el 58% de las encuestadas estarían dispuestas a pagar entre \$10.00 y \$20.00 por un calzado artesanal y un 37% de ellas pagarían entre \$20.00 y \$30.00.

Variable: Frecuencia de compra

¿Cada cuánto tiempo compra zapatos?

Objetivo: conocer la frecuencia de compra de calzado de las encuestadas

Gráfico 6. Frecuencia de compra del calzado



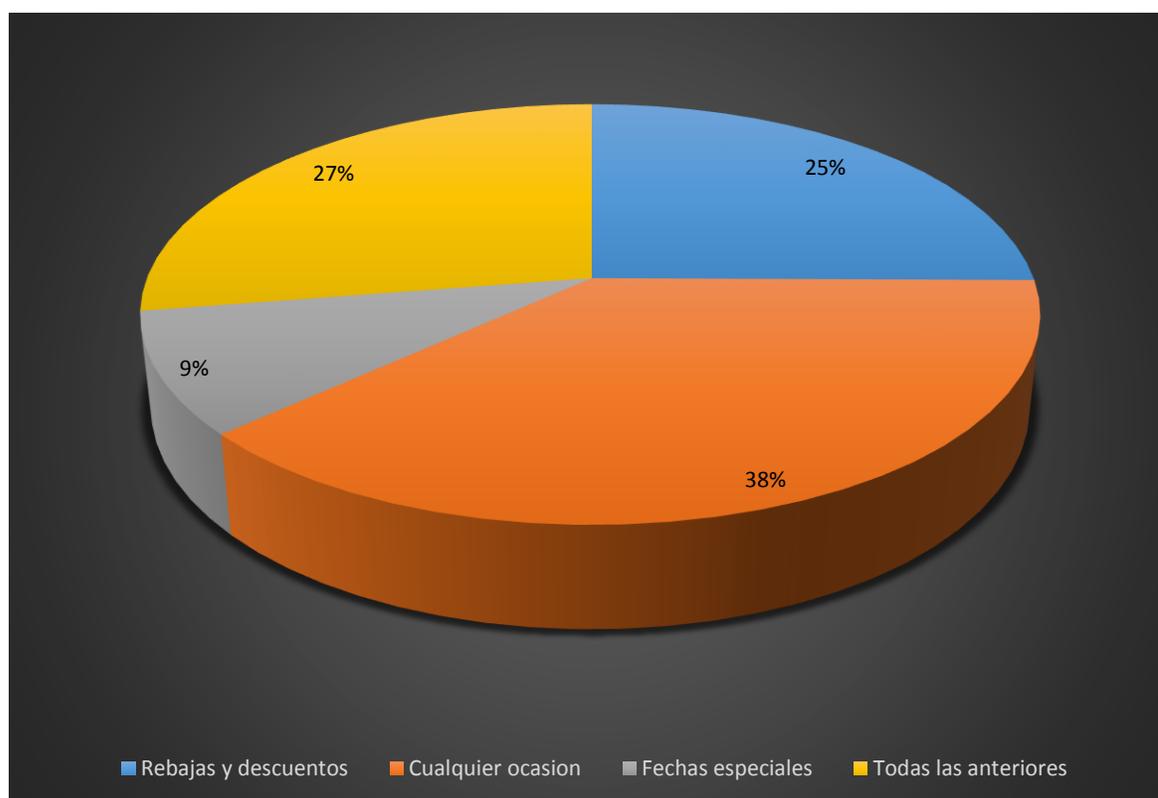
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

La frecuencia de compra que las participantes seleccionaron para la compra de su calzado va de 2 a 4 meses en un 31%, de 4 a 6 meses en un 46% y un 20% lo hace en intervalos de 6 meses a un año.

¿En qué ocasiones del año compra zapatos?

Objetivo: conocer las ocasiones de compra de calzado de las encuestadas

Gráfico 7. Ocasiones de compra del calzado



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

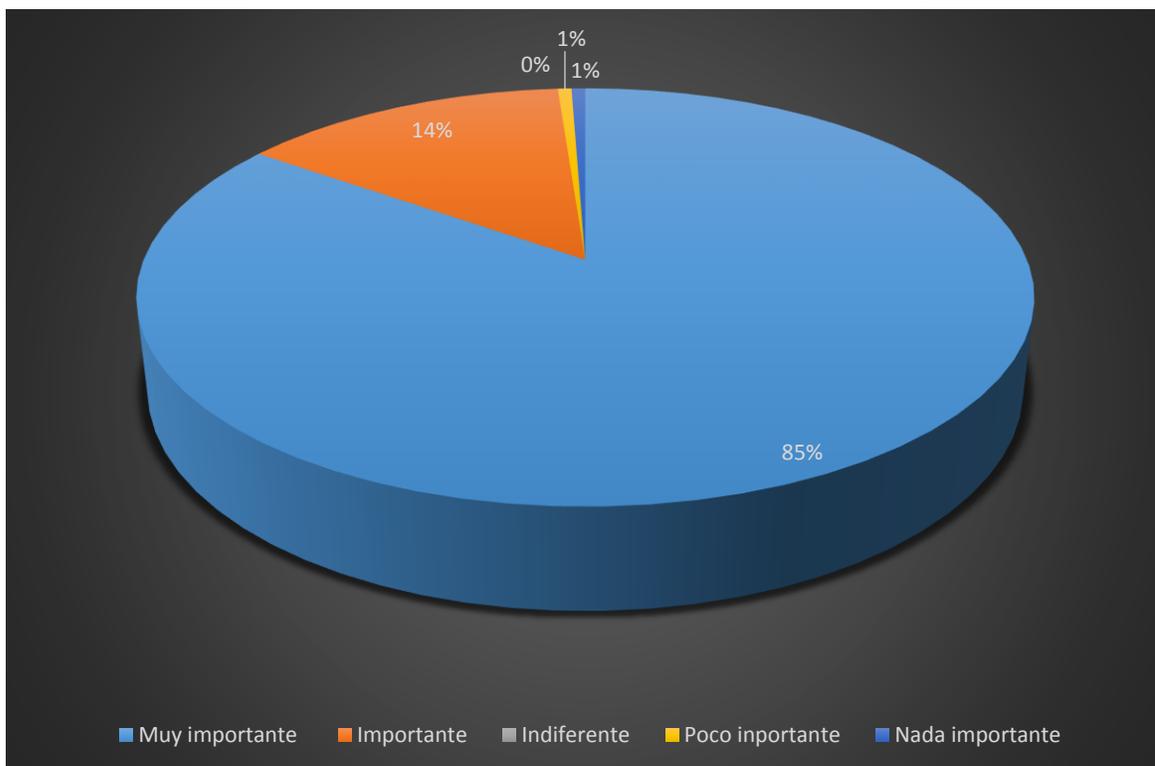
Las ocasiones del año en que las encuestadas compran sus zapatos son variadas, es así como; un 38% dijo hacerlo en cualquier ocasión del año, el 25% lo hace durante las rebajas y descuentos, un 9% en fechas especiales y un 27% menciono que en cualquiera de las ocasiones mencionadas anteriores.

Variable: Intención de compra

¿Qué tan importante es el factor CALIDAD a la hora de comprar un calzado?

Objetivo: conocer cual es la importancia del factor calidad para las encuestadas

Gráfico 8. Importancia del factor calidad



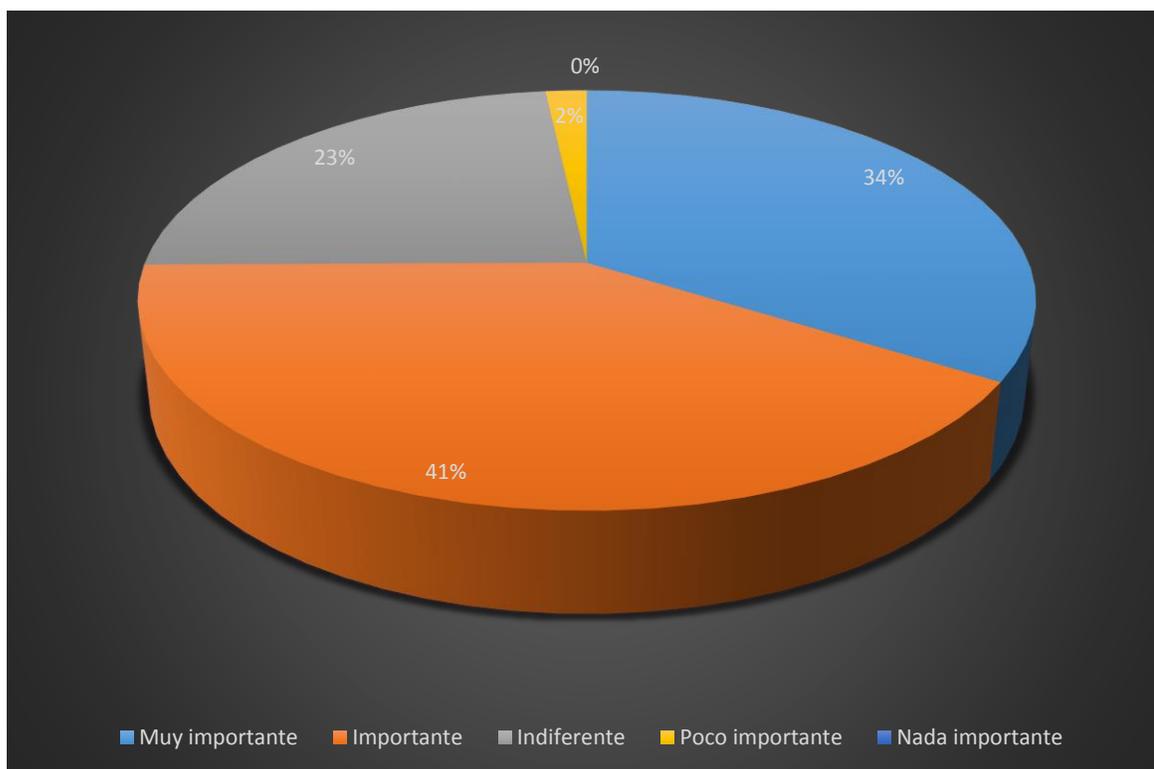
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

Para las encuestadas el factor calidad es muy importante a la hora de comprar un calzado, ya que el 85% así lo manifestó, mientras que para un 14% este factor es solamente importante.

¿Qué tan importante es el factor EXCLUSIVIDAD a la hora de comprar un calzado?

Objetivo: conocer la importancia del factor exclusividad para las encuestadas

Gráfico 9. Importancia del factor exclusividad



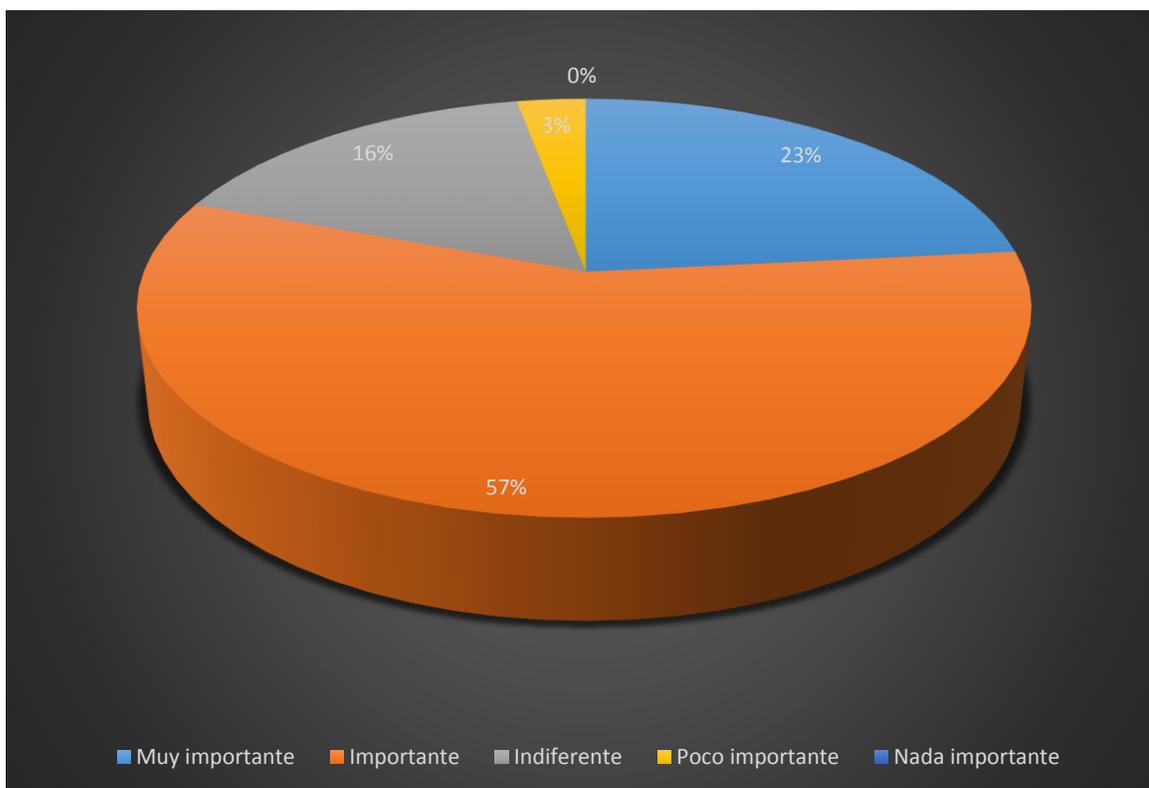
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

La exclusividad es un factor que consideran muy importante a la hora de comprar calzado el 34% de las encuestadas, para un 41% este es importante y el 23% dijeron que les es indiferente.

¿Qué tan importante es el factor ORIGINALIDAD a la hora de comprar un calzado?

Objetivo: conocer la importancia del factor originalidad para las encuestadas

Gráfico 10. Importancia del factor originalidad



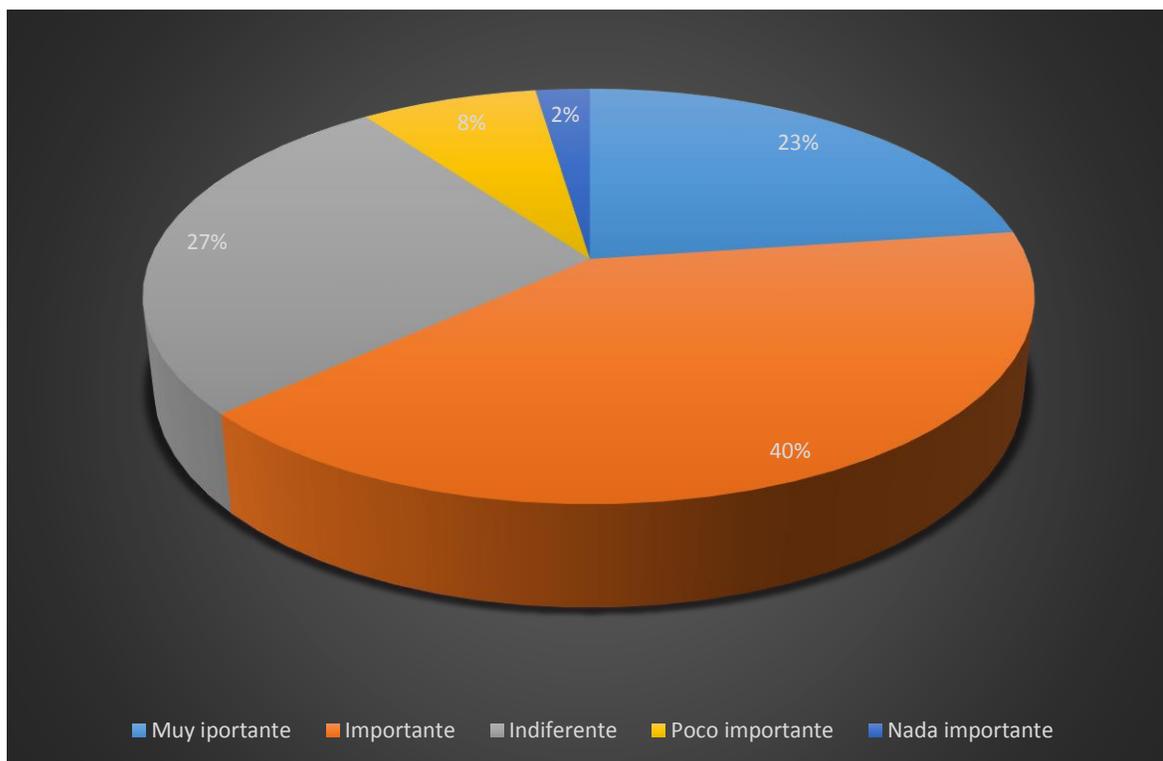
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

Para el 57% de las mujeres encuestadas el factor originalidad es importante a la hora de comprar su calzado, el 23% dijo que es muy importante y un 16% de ellas se mostró indiferente con respecto a la originalidad del calzado.

¿Qué tan importante es el factor MARCA a la hora de comprar un calzado?

Objetivo: conocer la importancia del factor marca para las encuestadas

Gráfico 11. Importancia del factor marca



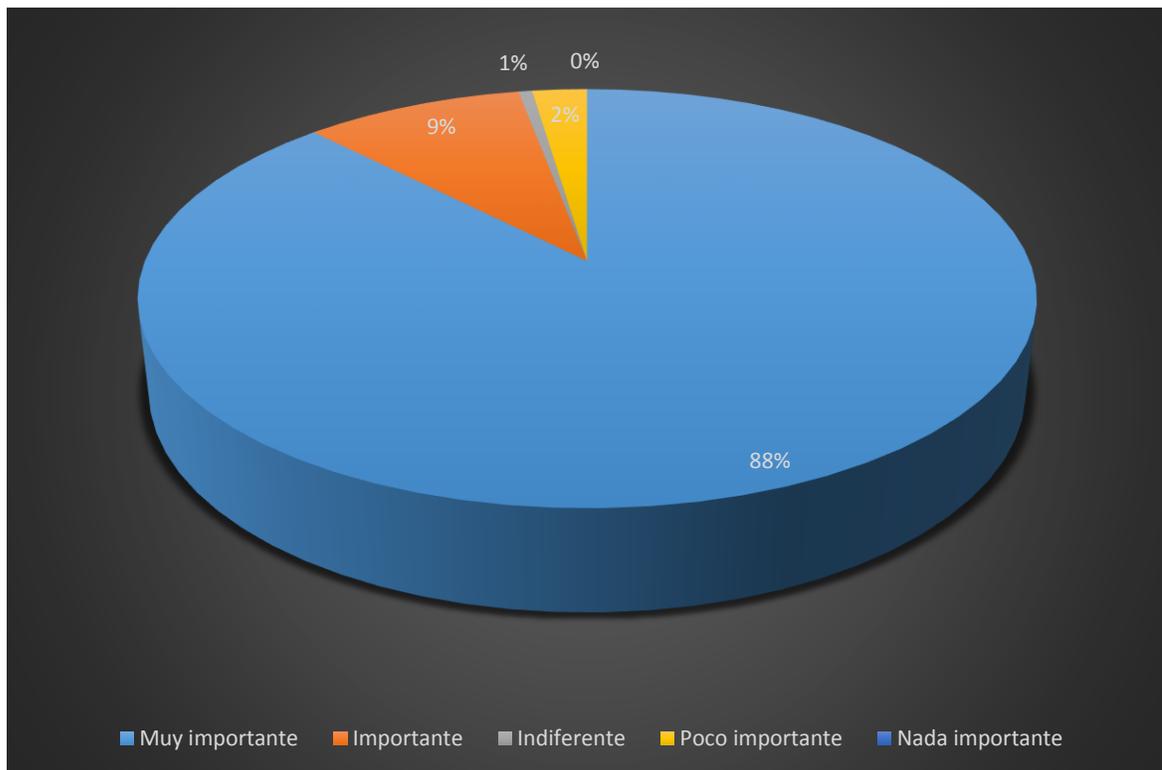
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

Con respecto al factor marca las encuestadas lo destacaron como muy importante en un 23%, que este es importante en un 40%, mientras para para un porcentaje considerable del 27% la marca de su calzado le es indiferente.

¿Qué tan importante es el factor COMODIDAD a la hora de comprar un calzado?

Objetivo: conocer la importancia del factor comodidad para las encuestadas

Gráfico 12. Importancia del factor comodidad



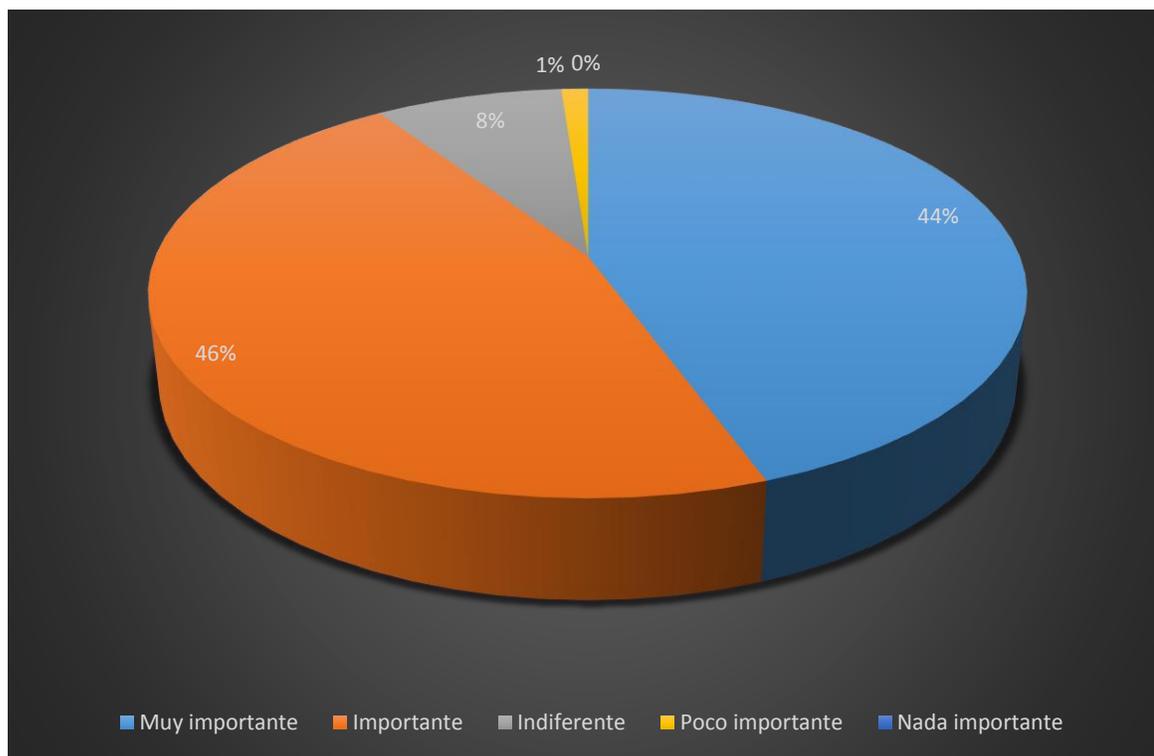
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

El factor comodidad para las encuestadas representa el de mayor importancia a la hora de comprar calzado, por tal razón un 88% de ellas destacaron la comodidad como muy importante y un 9% lo destacó importante.

¿Qué tan importante es el factor PRECIO a la hora de comprar un calzado?

Objetivo: conocer la importancia del factor precio para las encuestadas

Gráfico 13. Importancia del factor precio



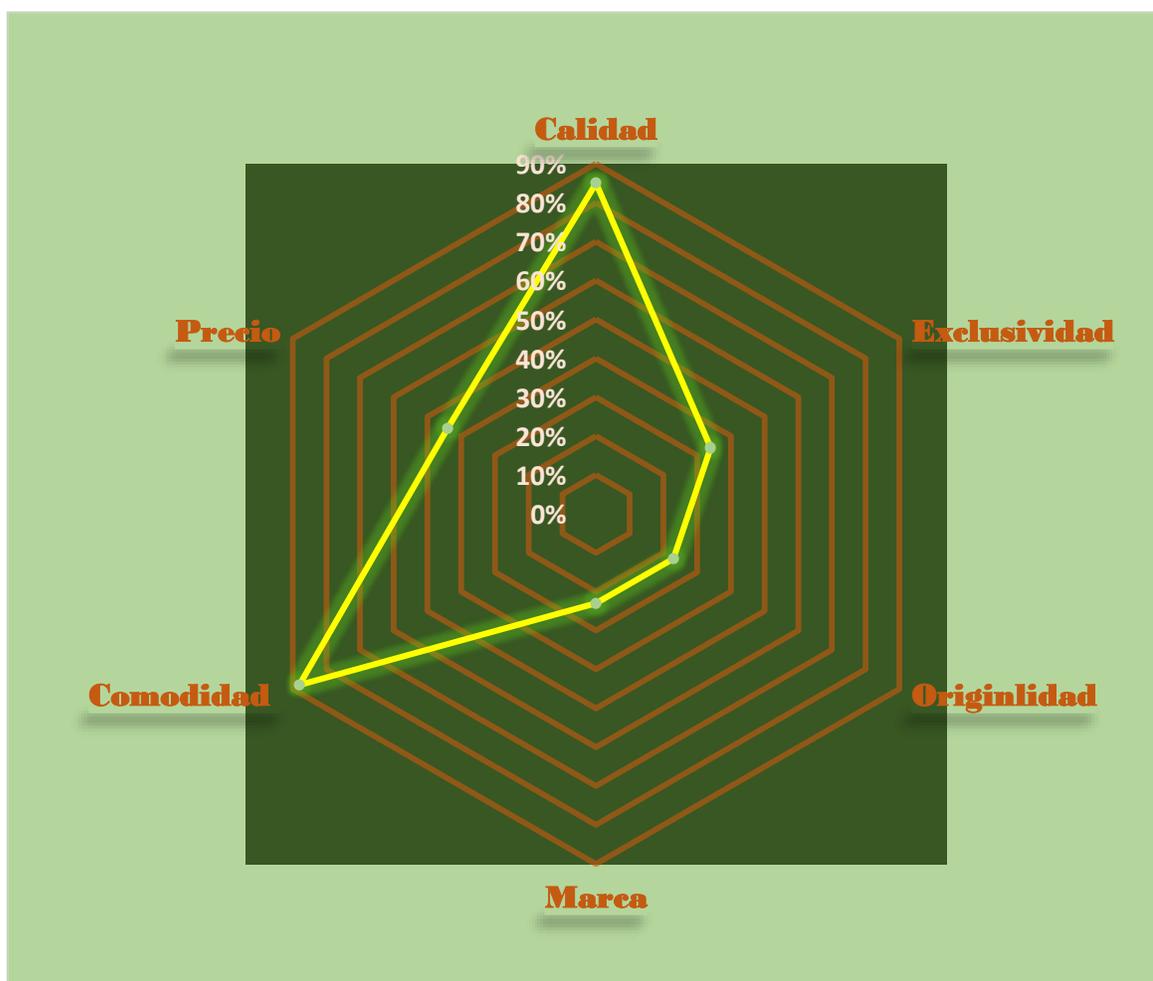
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

Para las encuestadas el precio también representa un factor destacable en la medida que para un 46% es importante y para otro 44% este es muy importante a la hora de comprar su calzado.

4.3.3. Porcentajes de factores de mayor importancia

En el gráfico 14 se muestran los porcentajes de los factores que las encuestadas consideran Muy Importantes cuando deciden hacer la compra de un nuevo calzado, en donde los que representan un mayor porcentaje son la comodidad y la calidad.

Gráfico 14. Factores de mayor importancia

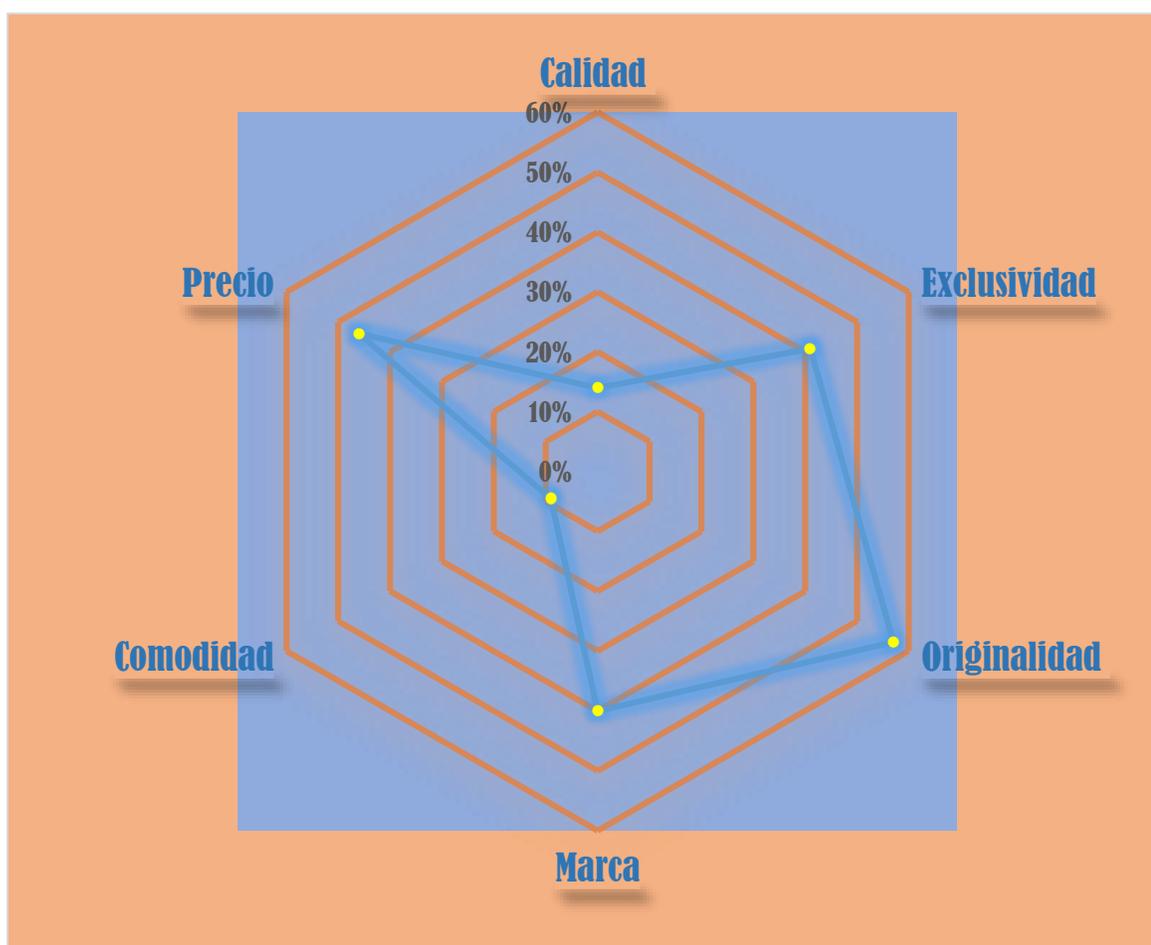


Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

4.3.4. Porcentajes de factores importantes

En el gráfico 15 se presentan los porcentajes de los factores que las encuestadas consideran importantes cuando deciden hacer la compra de un nuevo calzado, para este caso el porcentaje mayor alcanzado es del 57% en comparación con un 88% que consideran a un factor muy importante.

Gráfico 15. Factores importantes



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa Ketzaly cuenta con una planeación estratégica organizada en relación a la comunicación con los proveedores y clientes; al mismo tiempo cuenta con la capacidad de respuesta adecuada para solucionar las dudas o reclamos de los clientes, haciendo posible que estos queden satisfechos con el servicio obtenido.

- La venta de su producto está enfocada hacia un sector específico de la población en este caso, el femenino lo que genera poder tener un grupo segmentado de clientes, facilitando conocer más las exigencias que tienen. La entrega de sus productos se hace de una forma rápida y ágil permitiendo llevar el producto final en el menor tiempo posible.

- Ketzaly ha logrado llevar su producto hacia mercados extranjeros lo que le posibilita tener una cartera de clientes mayor, el calzado se exporta hacia los Estados Unidos, en los estados de Virginia, Baltimore, Washington, Maryland y Los Ángeles y también hacia Chile y Puerto Rico, esto muestra que cuenta con el componente de exportación.

- Las instituciones tanto públicas como privadas han apoyado el proyecto de esta microempresa desde sus inicios lo que le ha permitido ir construyendo un negocio sólido y competitivo y en cuanto a la experiencia y el aprendizaje para el personal que labora para Ketzaly, reciben capacitaciones constantes para mejorar y aumentar su conocimiento en el área y la gestión ambiental es un punto el cual no ha sido muy abordado aun por estas microempresas.

- En relación al recurso humano se puede concluir que Ketzaly tiene mano de obra calificada para llevar a cabo los procesos de producción en los diferentes niveles que tiene la empresa ya que capacita previamente a sus empleados y cuando estos ya forman parte de ella siempre están recibiendo capacitaciones

constantes para aumentar y mejorar sus conocimientos en la elaboración de calzado artesanal.

- La gestión ambiental es un factor que Ketzaly no lo ha abordado de una forma directa porque manifestaron no generar muchos desperdicios en la elaboración de su calzado, ya que lo único que se desperdicia es el cono del hilo utilizado.

- Ketzaly no cuenta con un sistema de inventario idóneo para el buen manejo de sus productos, porque el único calzado que tienen en existencias es el que utilizan para exhibición. Pero si cuentan con inventario en el almacenamiento de la materia prima.

- En lo relativo al aseguramiento de la calidad todos los productos que Ketzaly ofrece son elaborados con la mejor precisión y calidad ya que cuentan con mano de obra calificada y los materiales que utilizan son de la mejor calidad lo que le permite llevar un producto de la mejor calidad a sus consumidores finales.

- El perfil del consumidor se determinó de acuerdo a las diferentes variables en estudio, entre las cuales destacan con mayor relevancia que el 66% de las consumidoras compran el producto en tiendas físicas; el 79% están dispuestas a comprar calzado a empresas nacionales o extranjeras; la elección de compra para el tipo de calzado preferido son las sandalias planas con un 68%; el 44% prefieren el calzado en colores neutros; según los resultados un 58% está dispuesto a pagar en un rango de \$10-\$20 por cada calzado artesanal; la frecuencia de compra que las participantes seleccionaron para la compra de su calzado es de 4 a 6 meses en un 46% y que es indistinta en un 38% a cualquier ocasión del año.

De los factores que determinan la competitividad un 88% mencionaron que lo más importante es la comodidad y para un 85% considera que lo más importante es la calidad.

•Con respecto a la innovación y capacidad tecnológica las participantes mencionaron que los diseños del calzado artesanal tienen aspectos innovadores como colores llamativos y diversos, calzado cómodo y diseños culturales, como también mencionaron que otros aspectos agregarían; un tacón mas elegante, diferentes tamaños y tendencias de moda.

En cuanto a la tecnología no están haciendo una publicidad masiva en redes sociales ya que solo la mitad de las participantes mencionaron haber visto la publicidad de calzado artesanal y que preferirían verla en las plataformas de Facebook e Instagram.

En lo relacionado a la capacidad del capital humano, las consumidoras mencionaron que la atención que han recibido por parte del personal que las ha atendido es positiva, destacando la amabilidad, el respeto, la presentación personal y el conocimiento acerca del producto.

Por ser una empresa que fabrica sus productos de forma artesanal, se concluyó que el calzado es innovador, y se aprecian los colores llamativos, la comodidad y los diseños culturales. Pero que al mismo tiempo desean tener la opción de diseños más juveniles y la combinación de materiales con el croché y macramé.

5. 2 RECOMENDACIONES

•En términos de innovación existen ciertos aspectos que las consumidoras quisieran que tuviera el calzado y como empresa deberían tomar en cuenta lo siguiente: diseñen más juveniles con colores de temporada, combinar técnicas de croché con otros materiales, incluyendo un tacón de plataforma más elegante. Ketzaly debe enfocarse no solamente en los detalles estéticos del calzado sino también en algo muy primordial como la comodidad y calidad exigida por los clientes.

•En relación al precio podrían ofertar sus productos de una manera mas accesible a sus clientes, incluyendo promociones como:

- ✓ Por la compra de un par el segundo a mitad de precio.
- ✓ Descuentos por cumpleaños.
- ✓ Promociones del 2 por 1.
- ✓ Descuentos especiales para los clientes más frecuentes.
- ✓ Descuentos especiales para días festivos.

•Para los canales de distribución sería una buena opción para Ketzaly hacer convenios con boutiques de ropa para ofertar su calzado y aumentar su cuota de mercado y crear una tienda física en el municipio de San Miguel.

•Para tener una publicidad mas efectiva y poder llegar a un numero de clientes mayor se plantea lo siguiente:

- ✓ Creación de concursos en línea que incluya la publicación y etiqueta de sus páginas en las diferentes redes sociales como Facebook e Instagram.
- ✓ Una publicación más constante de sus productos en redes sociales.
- ✓ Asistir a ferias y carnavaletos de emprendedurismo aplicando así la técnica del merchandasing.
- ✓ Elaboración de brochures y banners y colocarlos de manera estratégica en lugares públicos como: centros comerciales, estaciones de bus, universidades, etc.

- La estrategia para la competitividad en mercados extranjeros se podría basar en la creación de una Joint Venture, ya que Ketzaly tiene un producto final muy bueno, pero se puede mejorar uniéndose a una empresa extranjera que se dedique a la elaboración de suelas con mejor calidad, mejores estilos y diseños, que potencie aún más su producto final.

- Ketzaly debería abrir un poco más los sectores hacia los cuales ofrece su producto ya que esto le generaría una mayor demanda, podría apoyarse en los tratados de libre comercio que el país tiene con otras naciones para llevar su oferta de calzado hacia más países.

- La empresa también se podría enfocar en la creación de nuevos productos solicitados por las participantes quienes mencionaron que les gustaría la opción de calzado para bebés y niños, y calzado tipo tenis.

- Ketzaly debe realizar una atención post venta después de realizado la compra, ya que esto le ayudará a fidelizar sus clientes actuales y también esto le permitirá ganar nuevos clientes, la publicidad de boca en boca que se genera de los compradores satisfechos con la atención recibida mejorará mucho la posición de la empresa en el mercado.

- Se debe tener un plan de contingencia para desarrollar las medidas preventivas ante las situaciones de riesgo que pueda enfrentar Ketzaly en el futuro, esto siempre en función de las propias debilidades de la empresa como de las amenazas por parte de la competencia.

- La empresa tiene enfocarse en desarrollar una mejor comunicación y relación con los proveedores, en la medida que a pesar que se comunican con ellos a través de diferentes canales como lo son: los medios telefónicos y redes sociales también es necesario que para verificar la calidad de los insumos y materia prima que le proporcionan estos, se haga una visita personal para conocer y garantizar la calidad de lo que se está adquiriendo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvira Martín, F. (2002). *Perspectiva cualitativa / perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica*.
- Ander Egg, E. (1986). *Diccionario de Trabajo Social*. Colombia.
- Beltran, A. (2004). *Un reto a la Competitividad*. Colombia.
- Benitez Montenegro, A. (2012). *PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS MICRO Y PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CALZADO*. San Salvador.
- Benitez Montenegro, L. (2012). *Plan de Comercializacion para los Micro y pequeños Productores de Calzado que Forman Parte de la Base de Proveedores del Programa Paquetes Escolares*. San Salvador.
- Callejas, D. (2012). *Sistema de gestion de la Cadena Productiva del Subsector Calzado para Micros y Pequeñas Empresas*. San Salvador.
- Carmona y Quintero. (2008). Competitividad y retos en la Productividad. *Revista Ciencias Estrategicas*, 254.
- CEPAL. (2009). una contribucion a la mejora de los sistemas de informacion y el desarrollo de las politicas publicas. *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana empresa*.
- Deloitte y Coucil. (2016). Sobre la competitividad, indice global de competitividad en manufactura. 5-13.
- Economista, E. (2018). Calzado artesanal innovador.
- El Arte del Calzado. (13 de Mayo de 2014). <https://sibaritanews.wordpress.com>.
- Esser , K. (1996). Competitividad sistematica: Nuevo desafio a las empresas y a la politica. *CEPAL 59*, 41-48.
- Estudio realizado bajo la supervisión de la oficina económica y comercial de la embajada de España en San Salvador. (2007).

- Galdamez Ernesto, CEPAL. (2003). Capitulo III, El Salvador: Competitividad de las Mipyme. En CEPAL, *Competitividad de las Mipyme en Centroamerica* (págs. 80-95). San Salvador, El Salvador.
- Gordon Bustamante , D. (2014). *Competencia Empresarial*. Cartagena, Colombia.
- Guardado Menjivar, M. (2015). *Estrategias de Operaciones para Mejorar la Competitividad de la Empresa "Troqueles Salvadoreños S.A. de C.V."*. San Salvador.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. . Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Ministerio de Economía. (2015). Perfil Sectorial Calzado.
- Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y censos. (2008). VI Censo de Población y V de Vivienda 2007. *Población, Vivienda, Hogares*, 75-90.
- Mora, E. (2013). Nivel de Competitividad de las Mipymes de Bogotá, Análisis por dimensiones estratégicas. Bogotá, Colombia.
- OCDE. (2005). Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. *Manual Oslo*, 23-29.
- Padilla, R. (2006). *Instrumentos de medición de la competitividad*. CEPAL, Mexico.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.
- Portillo Serpas, C. (2011). *LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL SALVADOR EN EL PERÍODO 1999-2010*. San Salvador.
- PROESA. (2012). Un país de oportunidades en el sector calzado. 2-4.
- Salomon, R. M. (2008). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico.
- Spath, B. (1993). *Small firms and development in Latin America*. Ginebra.
- Zevallos, E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *Revista de la Cepal* 79.

7. ANEXOS

Entrevista para la empresa

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión de las interrogantes siguientes en relación al trabajo de estudio “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

ASPECTOS GENERALES.

Propietario:

Nombre de la empresa:

Ubicación:

Años en el mercado:

1. ¿Como nació la idea de fabricar calzado artesanal y que los motivo a ello?

2. ¿Han contado con el apoyo de alguna institución gubernamental o no gubernamental para desarrollar su proyecto?

3. ¿Hacia quienes está enfocada la venta de su producto y cuál es la forma de venta de este?

4. ¿Exportan su producto hacia un país extranjero?

Si _____ No _____

¿Cuales?

5. ¿En que se basa la calidad de sus productos?

6. ¿Como se acumulan la experiencia y el aprendizaje para el personal que labora para ustedes?

7. ¿De qué forma se comunican con los proveedores?

8. ¿Con que rapidez son los plazos de entrega de sus productos?

Calzado ya en existencias _____

Calzado con un diseño nuevo _____

9. ¿Cuentan con la capacidad de respuesta adecuada para solucionar las dudas o reclamos que tienen los clientes?

10. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para enfrentar a la competencia en relación a los precios ofertados en el mercado?

11. ¿Cuenta con un sistema de inventario?

12. ¿cuentan con un sistema de aprovechamiento para los desechos o desperdicios?

13. ¿su personal está capacitado para la seguridad Industrial y el buen uso de su maquinaria?

14. ¿cuentan con estrategias para atraer nuevos consumidores?

15. ¿El personal está capacitado para operar en cada una de las áreas?

Encuesta a personas del municipio de San Miguel

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión de las personas en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Sexo: M ____ F ____

Lugar de residencia: _____

Ocupación: _____

Indicaciones: Subraye la opción que considere conveniente.

1. Seleccione su edad:
 - a. menos de 20
 - b. menos de 30
 - c. menos de 40
 - d. menos de 50
 - e. Más de 50

2. ¿Cada cuánto suele comprar zapatos?
 - a. De 2 a 4 meses
 - b. De 4 a 6 meses
 - c. De 6 meses a 1 año
 - d. Mas de 1 año

3. ¿En qué ocasiones del año compra zapatos?
 - a. Rebajas y descuentos.
 - b. Cualquier ocasión.
 - c. Fechas especiales.
 - d. Todas las anteriores

4. ¿Cuál es la forma de comprar su calzado?
 - a. Tienda física.
 - b. Por internet.
 - c. Por catálogo.
 - d. Todas las anteriores

5. ¿Qué tan importante es el factor CALIDAD a la hora de comprar un calzado?
 - a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Indiferente
 - d. Poco importante
 - e. Nada importante

6. ¿Qué tan importante es el factor EXCLUSIVIDAD a la hora de comprar un calzado?
 - a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Indiferente
 - d. Poco importante
 - e. Nada importante

7. ¿Qué tan importante es el factor ORIGINALIDAD a la hora de comprar un calzado?
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Indiferente
 - d. Poco importante
 - e. Nada importante
8. ¿Qué tan importante es el factor MARCA a la hora de comprar un calzado?
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Indiferente
 - d. Poco importante
 - e. Nada importante
9. ¿Qué tan importante es el factor COMODIDAD a la hora de comprar un calzado?
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Indiferente
 - d. Poco importante
 - e. Nada importante
10. ¿Qué tan importante es el factor PRECIO a la hora de comprar un calzado?
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Indiferente
 - d. Poco importante
 - e. Nada importante

11. ¿A quién prefiere comprar el calzado que utiliza?
- Empresas Salvadoreñas
 - Empresas extranjeras
 - Ambas
12. ¿Cómo considera la calidad de los zapatos elaborados por empresas salvadoreñas?
- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Malo
 - Pésimo
13. ¿Cómo considera la calidad de los zapatos elaborados por empresas extranjeras?
- Excelente
 - Muy Bueno
 - Bueno
 - Malo
 - Pésimo
14. ¿Conoce usted calzados artesanales elaborados con técnica de croché¹ y macramé²?
- Si
 - No

¹ Croché: es una técnica para tejer labores con hilo o lana que utiliza una aguja corta y específica

² Macramé: se denomina macramé a la técnica de crear tejidos usando nudos decorativos.

15. ¿Compraría zapatos elaborados con productos artesanales con técnicas de croché y macramé hechos en El Salvador?
- Si
 - No
16. ¿Qué tipo de calzado artesanal comprarías?
- Sandalias planas
 - Botas
 - Tacones
 - Sandalias de plataformas (altas)
17. En el caso de comprar calzado artesanal, ¿qué color los preferiría?
- Colores fuertes
 - Colores nude (suaves)
 - Colores neutros
18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la compra de un calzado artesanal?
- Entre \$10.00 y \$20.00
 - Entre \$20.00 y \$30.00
 - Entre \$30.00 y \$40.00
 - Más de \$50.00

Focus Group elaborado con la participación de usuarios de calzado artesanal

**Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional**

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Edad: _____

Lugar de residencia: _____

Ocupación: _____

1. ¿Como definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?
2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?
3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?
4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?
5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?
6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?
8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?
9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?
10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?
11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?
12. ¿Que otro tipo de calzado a parte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Entrevista para la empresa KETZALY

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión de las interrogantes siguientes con relación al trabajo de estudio “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

ASPECTOS GENERALES.

Propietario: Digna Yessenia Castro Martínez

Nombre de la empresa: Ketzaly

Ubicación: Caserío La Isla, Chapeltique, San Miguel

Años en el mercado: 4 años

1. ¿Como nació la idea de fabricar calzado artesanal y que los motivo a ello?

La idea nació a partir de un proyecto de Visión Mundial que estaba enseñando a los jóvenes a tejer croché, ya existía el zapato hecho con esta técnica, pero ellos no sabían cómo hacerlo, así que aprovecharon el proyecto para ellos hacer algo novedoso en la zona y de esta forma elaborar zapatos de croché.

Lo que lo motivo a ello fue crear su propio negocio y así poder generar empleo para los jóvenes del lugar que habían participado en el proyecto de Visión Mundial.

2. ¿Han contado con el apoyo de alguna institución gubernamental o no gubernamental para desarrollar su proyecto?

Cuando ellos ya contaban con los prototipos para elaborar su producto se acercaron a Conapype, esta fue la primera institución que los apoyo y los vínculo con el cdmype, estos les capacitaron y brindaron asistencia técnica para poder mejorar el producto, también ha habido otras instituciones que les han brindado apoyo como Ciudad Mujer, Adel Morazán, USAID y hace poco tiempo lograron una certificación como empresa por parte del programa Ingenius.

3. ¿Hacia quienes está enfocada la venta de su producto y cuál es la forma de venta de este?

La venta del producto está enfocada hacia el sector femenino, esto es así porque para encontrar colores, diseños y estilos es más fácil elaborarlos para las mujeres. La forma de venta es a través de catálogos, por medio de asesoras de ventas y en las redes sociales. Los catálogos son mostrados por las asesoras de ventas las cuales reciben una comisión por la venta de cada par de zapatos, en las redes sociales hay personal capacitado para lograr la venta de los productos en las diferentes plataformas como Instagram, Facebook, WhatsApp y la Fan Page.

4. ¿Exportan su producto hacia un país extranjero?

Si.

¿Cuales?

-Estados Unidos: a los estados de Virginia, Baltimore, Washington, Maryland y Los Ángeles. Al principio el envío se hacía a través de viajero, pero cuando la demanda fue creciendo decidieron contratar los servicios de DHL y esto les facilita poder enviar calzado casi a cualquier parte del mundo.

-Chile y Puerto Rico.

5. ¿En que se basa la calidad de sus productos?

En los tejidos que son elaborados con la mejor precisión y calidad, la mano de obra calificada ya que todas las personas que laboran con la empresa han sido capacitadas, los materiales utilizados también son de la mejor calidad como lo son: el hilo para tejer que es muy resistente y no destiñe.

6. ¿Como se acumulan la experiencia y el aprendizaje para el personal que labora para ustedes?

Todos aquellos jóvenes interesados en trabajar con Ketzaly, se les brinda una capacitación de 15 días para que puedan aprender las técnicas básicas de croché, esta capacitación es brindada por los mismos jóvenes que ya laboran en la empresa y que tienen un conocimiento mayor del trabajo. Aquellos que ya trabajan con Ketzaly también reciben capacitaciones para aumentar sus conocimientos en el área y poder elaborar calzado de mejor calidad y con nuevos estilos.

7. ¿De qué forma se comunican con los proveedores?

La comunicación principal con los proveedores es vía teléfono, por ejemplo, los pedidos de suela se hacen a una empresa a San Salvador y luego otra empresa que maneja paquetería es quien los trae hasta las instalaciones de Ketzaly y también se trabaja con el correo electrónico y WhatsApp para cotizaciones y envío de archivos.

8. ¿Con que rapidez son los plazos de entrega de sus productos?

-Calzado ya en existencias: para entrega en la zona de San Miguel y otros municipios cerca se entregan el mismo día y se tarda un día para llegar a San Salvador.

-Calzado con un diseño nuevo: cuando es un estilo nuevo de calzado, este se tarda 8 días.

-Envíos fuera del país: para llevarlo hasta Estados Unidos el paquete tarda 3 días, por medio de DHL.

9. ¿Cuentan con la capacidad de respuesta adecuada para solucionar las dudas o reclamos que tienen los clientes?

Cuando el producto por algún motivo no es entregado a tiempo, se comunican rápidamente con los clientes para solventar el inconveniente de la mejor manera a fin de que este quede satisfecho. Al principio también se perdieron algunos paquetes por la falta de experiencia y coordinación con el viajero, pero se le volvían a enviar para no perder al cliente. Cuando son clientes internos quienes tienen alguna queja o reclamo, estos tienen 15 días de garantía para poder acercarse a las instalaciones de Ketzaly y solucionar el problema.

10. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para enfrentar a la competencia en relación con los precios ofertados en el mercado?

Tienen la ventaja de poder ofertar los precios que ellos consideren más oportunos ya que no tienen una competencia directa que oferte el mismo producto que ellos. Así que lo que buscan es diferenciarse en el diseño de sus productos para que sean elegidos por los clientes antes que otras empresas que ofrecen calzado convencional.

11. ¿Cuenta con un sistema de inventario?

Se cuenta con inventario solo en materia prima, porque la mayoría de los productos se trabajan por pedidos. El calzado que se tiene en existencias es únicamente aquel que se utiliza para exhibición de los diferentes estilos.

12. ¿cuentan con un sistema de aprovechamiento para los desechos o desperdicios?

No, *ya que no hay muchos desperdicios, porque lo único que desechan es el cono del hilo, que es recogido posteriormente por el camión de la basura.

13. ¿su personal está capacitado para la seguridad Industrial y el buen uso de la maquinaria?

Cuentan con el equipo necesario para su seguridad personal como: mascarillas, gafas de protección y guantes. En el uso de maquinaria también se lleva a la persona que será la encargada de manejarla al lugar donde se compra esta, para que aprenda el manejo correcto y así evitar cualquier percance futuro.

14. ¿cuentan con estrategias para atraer nuevos consumidores?

Publicaciones en las redes sociales, presentaciones en ferias de emprendedurismo, elaboración de nuevos estilos, publicaciones pagadas en Facebook para sectores específicos.

15. ¿El personal está capacitado para operar en cada una de las áreas?

El personal es especialista en determinadas áreas del proceso de producción. Por ejemplo, el encargado de preparar el hilo a tejer es diferente de quienes arman y pegan el calzado.

Entrevista para la empresa “Calzado Gutiérrez”

**Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional**

Objetivo: Conocer la opinión de las interrogantes siguientes con relación al trabajo de estudio “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

ASPECTOS GENERALES.

Propietario: José Felipe Gutiérrez

Nombre de la empresa: Calzado Gutiérrez

Ubicación: 12 calle poniente, Col. Urbesa, San miguel

Años en el mercado: 30 años

1. ¿Como nació la idea de fabricar calzado artesanal y que los motivo a ello?

La idea de fabricar calzado nació cuando estaba joven y aun estudiaba, ya que para ese entonces no había mucha oportunidad de trabajo para los jóvenes y de los pocos que se podían aprender eran oficios como el de zapatero. Mas tarde cuando ya tenía la experiencia necesaria y era un adulto se sintió motivado de fabricar calzado artesanal por su propia cuenta así que decidió marcharse del taller en el cual había aprendido y trabajado por varios años y establecer su propio negocio.

2. ¿Han contado con el apoyo de alguna institución gubernamental o no gubernamental para desarrollar su proyecto?

No. Todo lo que ha logrado ha sido por sus propios méritos.

3. ¿Hacia quienes está enfocada la venta de su producto y cuál es la forma de venta de este?

Para personas de clase media mujeres y hombres que pueden costearse un par de zapatos con las exigencias que ellos los pidan. La forma de venta del calzado es directa, ya que son los clientes quienes van hasta el local para obtener el producto.

4. ¿Exportan su producto hacia un país extranjero?

No.

5. ¿En que se basa la calidad de sus productos?

Los materiales empleados en la elaboración del calzado son de la mejor calidad (cuero, suelas, hilos) y también la fabricación de los zapatos es desarrollada con técnicas que permitan tener un calzado resistente y duradero.

6. ¿Como se acumulan la experiencia y el aprendizaje para el personal que labora para ustedes?

El señor Gutiérrez enseña a los jóvenes que quieren aprender y trabajar en su taller. Primero los capacita por cierto periodo y luego los pone a prueba para comprobar que han aprendido lo que él les ha enseñado. Y para aquellos que ya saben simplemente deben demostrarlo en la elaboración de cierta parte del zapato que él les indica y así demostrar que pueden trabajar en su negocio.

7. ¿De qué forma se comunican con los proveedores?

Mediante el uso del teléfono y a través de las redes sociales.

8. ¿Con que rapidez son los plazos de entrega de sus productos?

-Calzado ya en existencias: 1 día

-Calzado con un diseño nuevo: 8 días

9. ¿Cuentan con la capacidad de respuesta adecuada para solucionar las dudas o reclamos que tienen los clientes?

Si, cuando el calzado presenta alguna falla o no le queda a la medida al cliente este se arregla o elabora nuevamente si es necesario, por eso se lo deben de probar antes de llevárselo.

10. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para enfrentar a la competencia con relación a los precios ofertados en el mercado?

No tiene competencia directa porque cada par de zapatos es hecho por pedido personal y al precio que el disponga conveniente.

11. ¿Cuenta con un sistema de inventario?

No, solamente cuenta con la cantidad adecuada de cada material para el zapato que el cliente pida.

12. ¿cuentan con un sistema de aprovechamiento para los desechos o desperdicios?

No, solo se tira como desperdicio.

13. ¿su personal está capacitado para la seguridad Industrial y el buen uso de su maquinaria?

El personal sabe usar las maquinas porque el señor Gutiérrez ha sido quien les ha enseñado a operarlas poniendo en práctica toda su experiencia para que no se presenten incidentes futuros, el personal también usa guantes, lentes de protección y mascarilla para la seguridad personal.

14. ¿cuentan con estrategias para atraer nuevos consumidores?

No cuenta con estrategias nuevas para atraer nuevos consumidores, ya que simplemente les trabaja a clientes, los cuales lo prefieren por la calidad con que elabora el calzado.

15. ¿El personal está capacitado para operar en cada una de las áreas?

El personal tiene la capacidad para operar en el área en la cual se especializa, así unos trabajan en el enlistado del calzado y otros en el ensuelado.

Entrevista para la empresa “Calzado Gonzales”

**Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional**

Objetivo: Conocer la opinión de las interrogantes siguientes con relación al trabajo de estudio “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

ASPECTOS GENERALES.

Propietario: Julio Gonzales

Nombre de la empresa: Calzado Gonzales

Ubicación: 10 avenida sur, col. Belén, San Miguel

Años en el mercado: 40 años

- 1. ¿Como nació la idea de fabricar calzado artesanal y que los motivo a ello?**

La idea de fabricar calzado nació por la necesidad de aprender un oficio cuando era joven y también porque le parecía interesante saber y aprender la forma en la cual se fabrican los zapatos, lo que lo motivo a ello fue ver que para ese entonces eran pocas las personas que elaboraban calzado en la zona.

- 2. ¿Han contado con el apoyo de alguna institución gubernamental o no gubernamental para desarrollar su proyecto?**

No.

3. ¿Hacia quienes está enfocada la venta de su producto y cuál es la forma de venta de este?

Hacia todas las personas que se acerquen al local y quieran que se les haga cualquier tipo de calzado.

4. ¿Exportan su producto hacia un país extranjero?

No.

5. ¿En que se basa la calidad de sus productos?

Los materiales empleados en la elaboración del calzado son de la mejor calidad (cuero, suelas, hilos) y también la fabricación de los zapatos es desarrollada con técnicas que permitan tener un calzado resistente y duradero.

6. ¿Como se acumulan la experiencia y el aprendizaje para el personal que labora para ustedes?

Las personas que trabajan para Calzado Gonzales ya vienen con la experiencia necesaria porque ya han trabajado en otros talleres.

7. ¿De qué forma se comunican con los proveedores?

Se visita a los proveedores cada mes para obtener la materia prima.

8. ¿Con que rapidez son los plazos de entrega de sus productos?

-Calzado ya en existencias: 1 día

-Calzado con un diseño nuevo: 6 días

9. ¿Cuentan con la capacidad de respuesta adecuada para solucionar las dudas o reclamos que tienen los clientes?

Si, cuando el calzado presenta alguna falla o no le queda a la medida al cliente este se arregla a la brevedad posible, por eso se lo deben de probar antes de llevárselo.

10. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para enfrentar a la competencia con relación a los precios ofertados en el mercado?

No tiene estrategias más que la buena calidad del producto que elabora.

11. ¿Cuenta con un sistema de inventario?

No.

12. ¿cuentan con un sistema de aprovechamiento para los desechos o desperdicios?

No, solo se tira como desperdicio.

13. ¿su personal está capacitado para la seguridad Industrial y el buen uso de su maquinaria?

El personal sabe usar las maquinas ya que han sido capacitados para ello y así evitar que se presenten incidentes futuros, el personal también usa guantes y lentes de protección.

14. ¿cuentan con estrategias para atraer nuevos consumidores?

No cuenta con estrategias nuevas para atraer nuevos consumidores, ya que simplemente les trabaja a clientes.

15. ¿El personal está capacitado para operar en cada una de las áreas?

El personal tiene la capacidad para operar en el área en la cual se especializa.

Entrevista para la empresa “Calzado Avendaño”

**Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional**

Objetivo: Conocer la opinión de las interrogantes siguientes con relación al trabajo de estudio “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

ASPECTOS GENERALES.

Propietario: Señor Avendaño

Nombre de la empresa: Calzado Avendaño

Ubicación: 3 avenida, frente a Agro servicio Migueleño, San Miguel

Años en el mercado: 25 años

1. ¿Como nació la idea de fabricar calzado artesanal y que los motivo a ello?

La idea de fabricar calzado nació como parte de una tradición familiar debido a que ya había miembros de la familia que se dedicaban a ello. Lo que lo motivo fue un tío quien le enseñó a elaborar zapatos como parte del patrimonio familiar.

2. ¿Han contado con el apoyo de alguna institución gubernamental o no gubernamental para desarrollar su proyecto?

No. Nunca ha contado con el apoyo de ninguna institución pública o privada.

3. ¿Hacia quienes está enfocada la venta de su producto y cuál es la forma de venta de este?

Para todas las personas que se acerquen al local, sean estos hombres, mujeres, niñas o niños. La forma de venta del calzado es directa, ya que son los clientes quienes van hasta el local para obtener el producto.

4. ¿Exportan su producto hacia un país extranjero?

No.

5. ¿En que se basa la calidad de sus productos?

Los materiales empleados en la elaboración del calzado son de la mejor calidad (cuero, suelas, hilos).

6. ¿Como se acumulan la experiencia y el aprendizaje para el personal que labora para ustedes?

Por ser patrimonio familiar, solo miembros de la familia elaboran el producto y como parte de ello el aprendizaje ha sido enseñado de una generación a otra.

7. ¿De qué forma se comunican con los proveedores?

Se hacen visitas a los proveedores 4 veces al año.

8. ¿Con que rapidez son los plazos de entrega de sus productos?

-Calzado ya en existencias: 1 día

-Calzado con un diseño nuevo: 6 días

9. ¿Cuentan con la capacidad de respuesta adecuada para solucionar las dudas o reclamos que tienen los clientes?

Si, cuando el calzado presenta alguna falla o no le queda a la medida al cliente este se arregla a la brevedad posible o se elabora nuevamente si es necesario, por eso se lo deben de probar antes de llevárselo.

10. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para enfrentar a la competencia con relación a los precios ofertados en el mercado?

Las estrategias con relación a los precios que utiliza es vender el calzado al precio que ellos estimen conveniente en relación a la calidad y exclusividad del mismo, por lo general los clientes están satisfechos con los precios a los cuales obtienen el calzado.

11. ¿Cuenta con un sistema de inventario?

No.

12. ¿cuentan con un sistema de aprovechamiento para los desechos o desperdicios?

No, solo se tira como desperdicio.

13. ¿su personal está capacitado para la seguridad Industrial y el buen uso de su maquinaria?

Por la misma razón de que es un negocio familiar, el uso de la maquinaria ha sido enseñado por parte de los mayores hacia los más jóvenes que están aprendiendo el trabajo y para la manipulación del equipo se usan guantes, lentes protectores y mascarilla para evitar cualquier accidente.

14. ¿cuentan con estrategias para atraer nuevos consumidores?

La mejor estrategia es elaborar calzado con los materiales de la mejor calidad que hay y que quienes lo elaboren lo hagan pensando en la satisfacción del cliente para que este se sienta satisfecho.

15. ¿El personal está capacitado para operar en cada una de las áreas?

El personal tiene la capacidad para operar en el área en la cual se especializa, así unos trabajan en el diseño, otros en el enlistado, unos en el ensuelado y otros en terminación del producto.

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 1

Edad: 23

Lugar de residencia: San Miguel

Ocupación: Estudiante

1. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

De muy buena calidad y duradero

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Nuevos colores y muy cómodos

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

Un tacón más pequeño

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

Si

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

Si

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Facebook

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Son generalmente amables

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

La amabilidad

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

La atención y que el producto tenga colores más fuertes y diferentes modelos

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

Es más duradero y más barato

11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Si estoy satisfecha

12. ¿Que otro tipo de calzado a parte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Plataformas

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 2

Edad: 22

Lugar de residencia: San Miguel

Ocupación: Estudiante

2. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

Muy bueno

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Si, con técnicas innovadoras

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

Un color más vivo y más estilos

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

No

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

Si.

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Facebook e Instagram

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Algunas si, otras no son muy amables

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

La amabilidad y el respeto

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

La atencion y que el producto tenga colores mas fuertes y diferentes modelos

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

La comodidad a favor y en contra el precio

13. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Estoy satisfecha

14. ¿Que otro tipo de calzado a parte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Tenis y botas

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 3

Edad: 22

Lugar de residencia: El Sitio

Ocupación: Estudiante

1. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

Muy bueno

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Si, es una técnica bastante innovadora el calzado artesanal

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

El tacón debe ser mas elegante

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

Si

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

Si

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Instagram y Facebook

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Excelente servicio

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

Buena atención y entrega a la hora establecida

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

Un trato más preferencial por parte del personal

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

El diseño, siempre actualizarse con nuevas tendencias

11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Bastante satisfecha

12. ¿Que otro tipo de calzado aparte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Zapatos para bebés

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 4

Edad: 19

Lugar de residencia: Hato nuevo

Ocupación: Estudiante

1. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

El calzado es de muy buena calidad

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Si, muy especiales, que marcan mucho la cultura

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

Diseños mas diversos

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

Si, en algunos

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

Si

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Facebook

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Si, son bastante amables

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

La amabilidad y el respeto

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

El trato personal

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

La comodidad y la disponibilidad de compra

11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Estoy satisfecha

12. ¿Que otro tipo de calzado a parte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Calzado deportivo

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 5

Edad: 23

Lugar de residencia: San Miguel

Ocupación: Estudiante

1. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

Es de muy buena calidad

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Si, en algunos estilos

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

Mas creatividad en los diseños y colores de temporada

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

Si

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

Si

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Facebook

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Son amables y tratan de brindar la información que se pide

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

Una atención más personalizada

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

La atención y que el producto tenga colores más fuertes y diferentes modelos

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

La calidad y el diseño

11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Estoy satisfecha

12. ¿Que otro tipo de calzado aparte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Calzado para niños

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 6

Edad: 21

Lugar de residencia: La Pacífica

Ocupación: Estudiante

1. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

Muy bueno, la durabilidad es excelente

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Si

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

Tacón mas elegante

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

No

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

Si

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Facebook e Instagram

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Si

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

Amabilidad y buena atencion

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

Prestan buen servicio

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

El calzado artesanal es más cómodo

11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Mas opciones en lo referente a estilos

12. ¿Que otro tipo de calzado a parte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Botines y tenis

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 7

Edad: 20

Lugar de residencia: San Miguel

Ocupación: Estudiante

1. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

Muy bueno

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Si, la combinación de colores y la técnica de croché

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

Ninguno

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

No

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

Si.

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Facebook

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Si

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

Mas información sobre los productos

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

Hacer un material más resistente y que no se suelte

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

Son más cómodos

11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Combinación de colores de temporada

12. ¿Que otro tipo de calzado a parte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Plataformas con diferentes materiales

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 8

Edad: 19

Lugar de residencia: San Miguel

Ocupación: Estudiante

1. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

Muy bueno, la duración es excelente

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Los diseños son bastante ingeniosos

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

Mezcla de colores

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

Muy poca

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

No

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Instagram

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Si

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

La presentación personal, el conocimiento que tiene sobre el producto

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

Realmente nada

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

A favor, el calzado es mas cómodo y en contra la accesibilidad de compra

11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Estoy satisfecha

12. ¿Que otro tipo de calzado a parte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Tenis

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Mercadeo Internacional

Objetivo: Conocer la opinión del siguiente grupo de personas seleccionadas (focus group) en relación al trabajo de estudio: “Competitividad de las MIPYME en el sector de calzado Artesanal aplicado a la empresa Ketzaly, municipio de Chapeltique, San Miguel, año 2019”, motivo por el cual solicitamos de su valiosa ayuda contestando objetivamente.

Participante 9

Edad: 22

Lugar de residencia: San Miguel

Ocupación: Estudiante

1. ¿Cómo definiría la calidad del calzado artesanal que usted ha comprado?

Excelente de muy buena calidad

2. ¿El diseño del calzado que ha comprado tiene características innovadoras?

Si, tiene aspectos innovadores

3. ¿Qué aspecto innovador le agregaría usted al calzado?

Colores diferentes

4. ¿Ha visto publicidad de calzado artesanal en los medios de comunicación?

No

5. ¿Ha utilizado el internet como medio de compra de calzado artesanal?

Si.

6. ¿En cuál o cuáles plataformas digitales le gustaría poder ver publicidad y comprar el calzado?

Facebook e Instagram

7. ¿La persona o personas que la han atendido al momento de realizar su compra le ha proporcionado un buen servicio?

Si

8. ¿Aspecto que considera de suma importancia que el personal que le atiende debe tener a la hora de comprar ya sea en una tienda física o por medio de internet?

Amabilidad con los clientes

9. ¿Qué mejoraría del servicio que ha recibido al comprar calzado artesanal?

Mayor información sobre el producto

10. ¿Comparado con otro tipo de calzado que usted utiliza qué característica destacaría a favor o en contra del calzado artesanal?

La comodidad a favor y en contra muy pocos colores

11. ¿Está satisfecha con las técnicas utilizadas en la fabricación del calzado artesanal o quisiera tener más opciones?

Estoy satisfecha

12. ¿Que otro tipo de calzado a parte del ya ofertado en el mercado le gustaría poder tener opción de comprar?

Calzado para bebes

