



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

**“La comunicación entre productores, proveedores y clientes y su incidencia en la
calidad de las relaciones de las empresas pertenecientes a la Asociación
Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero”.**

Autora: Copo Arévalo, Yessenia Coralía.

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Karina Marcela.

Ambato – Ecuador

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor, con cédula de ciudadanía No. 180301353-9, en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación sobre el tema: **“LA COMUNICACIÓN ENTRE PRODUCTORES, PROVEEDORES Y CLIENTES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LAS RELACIONES DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ZAPATEROS Y AFINES DE TUNGURAHUA LUZ DEL OBRERO”**, desarrollado por Yessenia Coralía Copo Arévalo, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Octubre de 2017

TUTORA



.....
Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor
C.C.: 180301353-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Yessenia Coralía Copo Arévalo, con cédula de ciudadanía No. 180444446-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Investigativo, bajo el tema: **“LA COMUNICACIÓN ENTRE PRODUCTORES, PROVEEDORES Y CLIENTES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LAS RELACIONES DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ZAPATEROS Y AFINES DE TUNGURAHUA LUZ DEL OBRERO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Octubre de 2017

AUTORA



.....
Yessenia Coralía Copo Arévalo

C.C.: 180444446-9

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Octubre de 2017

AUTORA



.....

Yessenia Coralía Copo Arévalo

C.C.: 180444446-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**LA COMUNICACIÓN ENTRE PRODUCTORES, PROVEEDORES Y CLIENTES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LAS RELACIONES DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ZAPATEROS Y AFINES DE TUNGURAHUA LUZ DEL OBRERO**”, elaborado por Yessenia Coralía Copo Arévalo, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Octubre de 2017



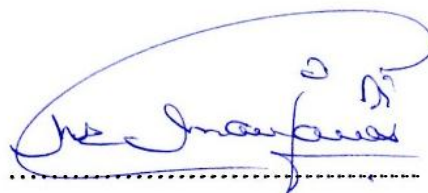
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. Edisson Coba

MIMBRO CALIFICADOR



Dra. Myrian Manjarrés

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Me permito dedicar este trabajo a los faros de mi vida, aquellas personas y seres que me apoyaron incondicionalmente no solo en mi vida académica, sino en lo más personal.

A mi mami Lida María por ser el pilar de nuestro hogar y la fuerza que me impulsa a no rendirme.

A mis hermanos Maritza y Jonathan que comparten mis penas y triunfos.

A mi papá Alonso y abuelita Lida Maclovia que me acompañan desde el cielo.

A mi hermana afectiva Erika, quien me ayudó e impulsó en el desarrollo de este trabajo.

A mis mejores amigas, Ligia, Paola, Vanessa, por apoyarme en todo momento.

A Selena Quintanilla, quien me enseñó que “lo imposible siempre es posible”.

A Enzo Fortuny, Víctor Ugarte y Cesar Garduza, porque a pesar de la distancia me enseñaron a sacar lo bueno a tener una sonrisa en el rostro y a no rendirme jamás.

A mis mascotas que me acompañaron en las noches de desvelo, Bella, Hachiko, Bonita, Zafrina, Shalo, Ari y Sarang.

Todo este esfuerzo es por y para ustedes.

Gracias por estar en mi vida.

Yessenia Coralía C.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, la inteligencia y las fuerzas para salir adelante.

A mi mamá por mostrarme lo importante que es la educación.

Al señor Mario Mera, que con esfuerzo y sacrificio me enseñó mis primeras letras.

A mis maestros de Colegio, por brindarme las orientaciones necesarias para elegir una carrera.

De manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, y a su grupo de docentes, quienes compartieron muy gustosos sus conocimientos en el transcurso de las horas de clase y una amistad para toda la vida.

A mi tutora, Dra. Karina Benítez, por su guía, paciencia, entusiasmo y colaboración al realizar este proyecto.

A todos los directivos y socios de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz Del Obrero, por su apertura y colaboración para el desarrollo de esta investigación.

Y a todos los investigadores que supieron aportar las bases necesarias para poder desarrollar el presente trabajo.

Yessenia Coralía C.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “LA COMUNICACIÓN ENTRE PRODUCTORES, PROVEEDORES Y CLIENTES Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE LAS RELACIONES DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN INTERPROFESIONAL DE ZAPATEROS Y AFINES DE TUNGURAHUA LUZ DEL OBRERO”

AUTORA: Yessenia Coralía Copo Arévalo

TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Octubre de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación analiza la incidencia que tiene la comunicación en la calidad de las relaciones de las empresas que forman parte de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz Del Obrero, con sus respectivos clientes y proveedores. Identificando con ello, el nivel en que se encuentran estas empresas con sus tratos a sus partes interesadas y cómo estas pueden mejorar para obtener beneficios en el corto y largo plazo.

En primer lugar, se dio paso a la revisión de la fundamentación de la coordinación relacional y el modelo que propone Gittell, el cual declara que las empresas que manejan una comunicación eficiente, dentro de parámetros como puntualidad, oportunidad y precisión, basados en el respeto y la ayuda conjunta para la consecución de objetivos comunes, logran mejorar sus resultados, tanto financieros, como en lo que concierne al establecimiento de lazos fuertes en las relaciones que maneja con sus clientes y proveedores, además del resto de sus partes interesadas.

Para la verificación del modelo se contó con la ayuda del programa estadístico SPSS 24.

Para llegar a los resultados se trabajó con una muestra de 52 socios, mismos que pertenecen a la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, quienes prestaron su colaboración por un acuerdo firmado previamente entre la Universidad y la Asociación. Con la información proporcionada, se pudo cumplir con los objetivos investigativos y se dejó sentado un precedente para la elaboración de nuevos proyectos dirigidos a la aplicación del modelo analizado en el presente trabajo.

PALABRAS DESCRIPTORAS: COORDINACIÓN RELACIONAL, COMUNICACIÓN OPORTUNA, CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, CALIDAD DE RELACIONES, ASOCIACIONES

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT

ACCOUNTING AND AUDITING RACE

TOPIC: "THE COMMUNICATION BETWEEN PRODUCERS, SUPPLIERS AND CUSTOMERS AND ITS INCIDENCE IN THE QUALITY OF THE RELATIONSHIPS OF THE COMPANIES BELONGING TO THE INTERPROFESSIONAL ASSOCIATION OF ZAPATEROS AND AFFINES OF TUNGURAHUA LUZ DEL OBRERO"

AUTHOR: Yessenia Coralía Copé Arévalo

TUTOR: Dr. Marcela Karina Benítez Gaibor

DATE: October, 2017

ABSTRACT

The present research project analyzes the impact of communication on the quality of the relations of the companies that form part of the Interprofessional Association of Shoemakers and Related People of Tungurahua Luz Del Obrero, with their respective customers and suppliers. Identifying with this, the level of these companies with their dealings with their stakeholders and how they can improve to obtain benefits in the short and long term.

Firstly, a review of the basis of relational coordination and the model proposed by Gittell was made, which states that companies that manage efficient communication, within parameters such as punctuality, timeliness and precision, based on respect And joint support for the achievement of common objectives, are able to improve both their financial results and the establishment of strong ties in the relationships they manage with their clients and suppliers, as well as the rest of their stakeholders.

For the verification of the model was counted with the help of the statistical program SPSS 24.

To reach the results we worked with a sample of 52 members, who belong to the Interprofessional Association of Shoemakers and Tuners of Tungurahua Luz del Obrero, who lent their support through an agreement signed previously between the University and the Association. With the information provided, it was possible to meet the research objectives and set a precedent for the development of new projects aimed at the application of the model analyzed in the present work.

KEY WORDS: RELATIONAL COORDINATION, TIMELY COMMUNICATION, OBJECTIVES COMPLIANCE, QUALITY OF RELATIONS, ASSOCIATIONS

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
a. Descripción y formulación del problema	3
b. Justificación.....	17

c. Objetivos	19
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO.....	21
a. Antecedentes Investigativos	21
b. Fundamentación científico- técnica	30
c. Hipótesis.....	61
CAPÍTULO III	62
METODOLOGÍA	62
a. Modalidad, enfoque y nivel de investigación.....	62
b. Población, muestra y unidad de investigación	66
c. Operacionalización de las variables	68
d. Descripción detallada del tratamiento de la información.....	72
CAPÍTULO IV	74
RESULTADOS.....	74
a. Principales Resultados.....	74
b. Limitaciones del estudio	82
c. Conclusiones	83
d. Recomendaciones.....	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXO 1.....	99

ANEXO 2.....	100
ANEXO 3.....	101
ANEXO 4.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. 1 Producción Nacional de Calzado 2010	11
Tabla 1. 2 Producción Nacional de Calzado 2013	11
Tabla 3. 1 Operacionalización Variable Independiente.....	70
Tabla 3. 2 Operacionalización Variable Dependiente.....	71
Tabla 4. 1 Tipo de Empresas	74
Tabla 4. 2 Tamaño de empresas por su monto de ventas	75
Tabla 4. 3 Tiempo de permanencia en la Asociación	76
Tabla 4. 4 Promedio de Respuestas de Comunicación.....	77
Tabla 4. 5 Promedio de Respuesta de Calidad de Relaciones.....	78
Tabla 4. 6 Correlación de Spearman Productores – Proveedores	79
Tabla 4. 7 Correlación de Spearman Productores - Clientes.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico1. 1 Evolución histórica de las Exportaciones de Calzado 2010 a 2015.....	5
Gráfico1. 2 Evolución histórica de las Importaciones de Calzado 2010 a 2015.....	6
Gráfico1. 3 Empresas productoras de calzados en el país por tamaño en porcentajes	8
Gráfico1. 4 Tipo de calzado fabricado por empresas.....	13
Gráfico1. 5 Requisitos exigidos a Proveedores.....	13
Gráfico1. 6 Tipo de Calzado Fabricado por Artesanos.....	14
Gráfico1. 7 Árbol de problemas.....	15
Gráfico 2. 1 Coordinación Relacional de Alta Calidad.....	41
Gráfico 2. 2 Refuerzo mutuo entre las dimensiones de la Coordinación Relacional	59
Gráfico 4. 1 Tipo de Empresas.....	75
Gráfico 4. 2 Tamaño de empresas por su monto de ventas.....	76
Gráfico 4. 3 Tiempo de permanencia en la Asociación	77

INTRODUCCIÓN

Para que una empresa logre alcanzar el éxito hacen falta algunos factores estratégicos a los cuales debe apegarse. Por medio de este trabajo investigativo se aspira establecer el nivel de comunicación que manejan los productores con sus principales clientes y proveedores y a su vez determinar la incidencia que ésta tiene en la calidad de las relaciones establecidas, con todas las empresas integrantes de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero.

Para ello, este trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos, explicados resumidamente a continuación.

En el **Capítulo I**, se encuentra detallada toda la contextualización de la investigación, remarcando la participación que tiene el sector del calzado en el mundo entero y cómo contribuye nuestro país, especialmente la provincia de Tungurahua a la producción de este sector; además aborda el planteamiento del problema como tal, con su análisis crítico, justificando la realización del proyecto y detallando los objetivos base de la investigación.

Dentro del **Capítulo II**, se recopilan los antecedentes que precedieron a este trabajo, así como también toda la fundamentación teórico – científica de las variables en estudio, desde el punto de vista de diversos autores; y finalmente encuentra redactada la hipótesis a verificar más adelante.

El marco Metodológico se encuentra detallado en el **Capítulo III**, en el mismo que se puntualiza que este trabajo se orienta a un enfoque mixto, dando mayor peso a la investigación cualitativa, la cual será validada con instrumentos cuantitativos. Así mismo se detalla que, por la naturaleza de las variables, el nivel de la investigación se encuentra enmarcado en parámetros descriptivos y correlacionales. Además, se determinó el tamaño de la población y muestra de estudio y los parámetros que se usaron para el procesamiento de la información de las fuentes primarias y secundarias.

Finalmente, en el **Capítulo IV**, se muestra la interpretación de los resultados obtenidos con las herramientas estadísticas utilizadas, como tablas y gráficos de Excel y las correlaciones establecidas en el software estadístico SPSS 24, y al mismo tiempo se

muestran las limitaciones del estudio, terminando con las conclusiones y recomendaciones que se lograron establecer en todo el proceso de desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a. Descripción y formulación del problema

a.1 Descripción y contextualización

Macrocontextualización

Desde sus inicios, el hombre ha buscado satisfacer diferentes necesidades, y por ello se las ha ingeniado, creando productos que le puedan servir para tales fines. Una de las necesidades de los seres humanos es la vestimenta; pues con ella pretende comodidad, desde la cabeza a los pies. El calzado está presente en la tierra desde los tiempos antes de Cristo, y ha evolucionado dependiendo de las regiones, climas y costumbres.

En algunos países el calzado simboliza parte de su cultura e identidad, y por ello. Este es de gran importancia y atención aun en tiempos modernos.

Hoy en día, existe la producción industrializada de diferentes tipos de calzado, que no sirven únicamente para consumo interno de las naciones, sino también para la venta de los mismos en el exterior.

El mayor productor de calzado a nivel mundial es China; no obstante, este sector de producción presenta fuertes ingresos para la mayoría de países de América Latina, quienes ven que en este mundo de negocios, “Las organizaciones, para lograr sus objetivos, deben establecer un mínimo de reglas de operatividad” (Viloria, 2005, pág. 87). Esto es necesario para mantener el control y la disciplina, con el fin de cumplir su misión y objetivos. Por ello, a través de la formulación de estrategias, se crean canales que faciliten los controles implantados en la organización.

Desde el punto de vista de algunos extranjeros de Europa y Asia, consideran que los latinos son cálidos en el trato a las personas, y se preocupan siempre de crear un ambiente agradable en su medio. En las organizaciones, sucede lo mismo, y consideran que una empresa no debe ser entendida únicamente desde el punto de vista de sus

propietarios y colaboradores, “si no que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de «agentes» —los que afectan— que intervienen en ella y, por tanto la hacen posible, así como desde todos aquellos «pacientes» —los que son afectados— por la organización empresarial” (González Esteban, 2007, págs. 208-209). Lo que quiere decir que, las organizaciones no se preocupan solo por fortalecer sus procesos internos y las relaciones jefe – trabajadores, sino que busca ampliar la comunicación con todas las partes que de alguna manera intervienen en las actividades de la empresa, sean permanentes, como el trato con proveedores y clientes; o esporádicas, como los tratos con instituciones financieras.

Las organizaciones tienen como fin principal la generación de valor y utilidades para los accionistas, esto sin dejar a un lado la sostenibilidad de la empresa y su supervivencia a largo plazo. Para poder alcanzar estos objetivos, se hace necesaria la presencia de diversos agentes económicos que aportan recursos a las empresas con el fin de contribuir a los fines de la misma, y a cambio, recibir una compensación que satisfaga sus necesidades e intereses y que, además, incentive a los agentes a seguir participando en la organización. En ese sentido, podemos decir que los agentes tienen en cierto modo derecho a participar en la distribución de la riqueza generada en las organizaciones como consecuencia de su operación en la economía, recibiendo de esta manera unos beneficios que van más allá de los acordados con las organizaciones, y que en general se orientan hacia el aumento en la calidad de vida y el desarrollo sostenible, incluyendo mejoras en los aspectos económico, social y ambiental. (Suárez Tirado, 2007, págs. 153 - 154).

Hoy en día, es muy común que las empresas modernas opten por crear y fortalecer relaciones con las personas de su medio. En América Latina, las empresas productoras de calzado “se han transformado desde la concentración en los procesos a la orientación hacia el cliente buscando su satisfacción y fidelización, e intentando construir una relación de largo plazo” (González Campo, 2010, pág. 41). Lo que en otras palabras, traduce el esfuerzo que realizan las organizaciones por gestionar sus recursos para crecer como negocio formando sólidas bases en las relaciones con su talento humano, proveedores y clientes.

Para Galán, Casanueva, y Castro-Abancéns (2010) “Las relaciones de una empresa se comportan como un recurso que está en la base de la heterogeneidad que le permite ser soporte de una ventaja competitiva sostenible” (pág. 27). Es decir que las empresas del sector calzado consideran que los lazos de trabajo que se forman en la organización, son un factor indispensable para obtener éxito en la misma, pues al contar con buenas

líneas de comunicación es más fácil la identificación de posibles fallos en el sistema, y pueden tomarse medidas para aplicar los correctivos pertinentes, haciendo que las empresas se vuelvan más competentes.

Dopico Parada, Rodríguez Daponte, y González (2012) mencionan que cuando las empresas están conscientes de quienes conforman sus grupos de interés, pueden “personalizar, clasificar y priorizar los públicos hacia los cuales han de asumir responsabilidades sociales y medioambientales para, posteriormente, articular acciones que permitan cumplir las diferentes necesidades o expectativas de cada grupo” (pág. 2). Lo que como se ha mencionado anteriormente conlleva a la obtención de buenos resultados, y a que las empresas ganen prestigio entre sus clientes y sean reconocidas por sus competidores, a nivel nacional e internacional.

México es un ejemplo en Latinoamérica que ha demostrado un fuerte crecimiento en la industria del calzado en los últimos años, tanto en lo referente a exportaciones e importaciones, brindando fuentes de trabajo y fortaleciendo la economía del país, tal y como se muestra en los siguientes gráficos:

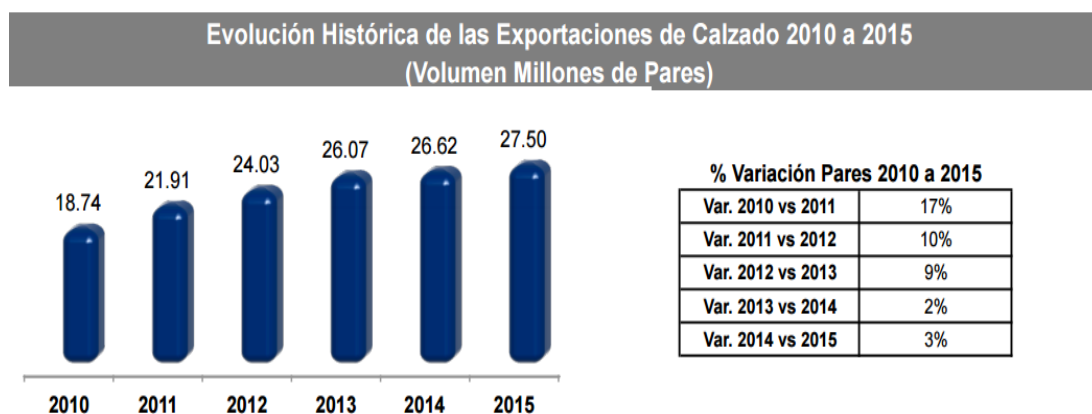


Gráfico1. 1 Evolución histórica de las Exportaciones de Calzado 2010 a 2015

Elaborado por: CICEG con datos de AGA (2015)

Como se observa, las exportaciones han aumentado, lo que eventualmente significa un incremento en la producción interna y los esfuerzos de los empresarios por expandir sus negocios.

Las importaciones por otro lado se representan un alza considerable, sin embargo, estas decaen en el último año, que coincide con el inicio de la crisis económica, forzando a que se restrinja el ingreso de productos extranjeros y se de preferencia al consumo

nacional, para evitar la salida de divisas de México; todos estos datos se ven representados en el siguiente gráfico:

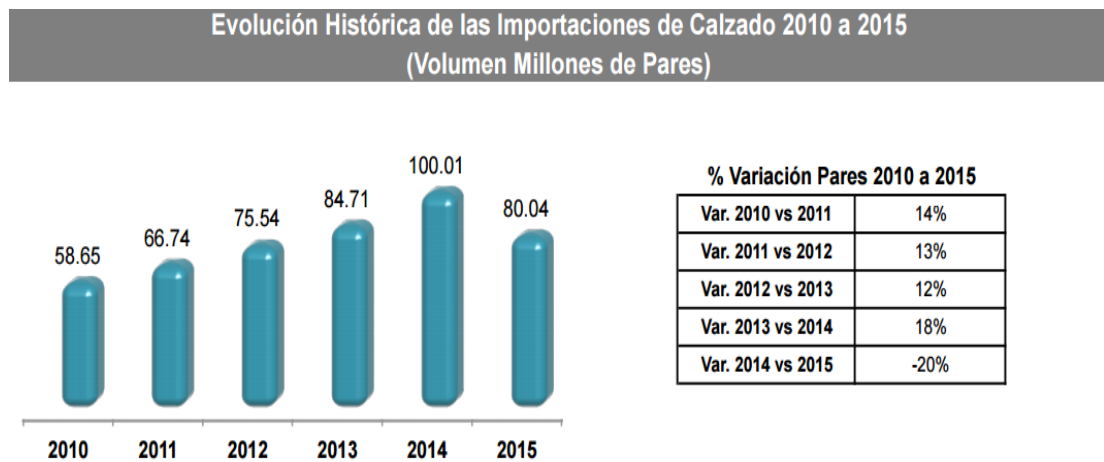


Gráfico1. 2 Evolución histórica de las Importaciones de Calzado 2010 a 2015
Elaborado por: CICEG con datos de AGA (2015)

La participación de las personas es determinante para alcanzar un resultado, pero “el éxito o el fracaso de cualquier proyecto, usualmente está determinado por las percepciones de éxito o fracaso de los Stakeholders” (Rodríguez, 2013, pág. 210). Los Stakeholders, son considerados como los grupos de interés, lo que quiere decir que, para realizar alguna actividad, hay que planificarla adecuadamente, y convencer a estos grupos del éxito que se va a obtener y los beneficios que pueden recibir del mismo.

Otro país que ha ido creciendo en la industria del cuero y calzado es Colombia, que durante el año 2011, pudo incrementar un 25% las ventas, ofreciendo así diversos porcentaje en empleo la población, como un 8,4% en áreas administrativas y un 10,6% en producción (Serrada Bautista & Fierro Porto, 2013).

En Latinoamérica, la industria del calzado, es considerada un sector estratégico, en el que es necesario “contar con políticas públicas industriales que apoyen los esfuerzos que los empresarios llevan a cabo para ser más competitivos, aumentando la producción de calzado de sus empresas, además de conservar y en su caso generar más empleo” (Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato, 2013, pág. 1). Existen países que han llevado a cabo bien esta tarea, como es el caso notorio de Argentina y Ecuador.

Argentina posee alrededor de 1700 empresas dedicadas a la industria del calzado, en su mayoría Pymes, mismas que gracias al Modelo Productivo con Inclusión Social, fabricó 12 millones de pares, “un record para su industria y su producción creció del 2002 al 2012 un 164%”. (Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato, 2013, pág. 1).

En palabras de Gittell, 2002, citado por Pablos Heredero, Montes Botella, y Soret Los Santos (2014), la coordinación relacional consiste en “Un proceso mutuo de refuerzo de la interacción entre la comunicación y las relaciones desarrollado con el propósito de lograr la integración de las tareas” (pág. 78). Así mismo, hay que tener en cuenta ciertos aspectos para el manejo de las relaciones. Como la paciencia y la tolerancia para poder comunicar con exactitud los acontecimientos, sean en actividades nuevas o para la corrección de procesos, procurando alcanzar a cada parte involucrada en los procesos de la organización.

Ecuador se ha visto preocupado por esto a raíz del incremento de importación de calzado asiático, por lo que el “gobierno para defender a su industria y resguardar los empleos que genera, decidió establecer un arancel mixto permanente el cual mitigó la crisis que vivía este sector manufacturero; pasando así de 600 fábricas en el 2008 a más de 1,800” (Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato, 2013, págs. 1-2). Logrando que su economía logre recuperarse un poco con el aumento de la producción de 15 a 35 millones de pares en el año 2013.

Mesocontextualización

El gobierno ecuatoriano se encuentra impulsando la producción nacional, mediante el apoyo a los medianos y pequeños productores. Es el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, quien vela por “contribuir a la producción nacional de calidad y concienciar a la población sobre la importancia de valorar lo nuestro” (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2016, pág. s/n).

Con el cambio de la matriz productiva, se busca que las empresas ecuatorianas entreguen productos con valor agregado a sus consumidores, y que los mismos

cumplan las condiciones para que sean exportados, impulsando de esta manera la producción nacional y su consumo.

Al impulsar la matriz productiva, se impulsa a los pequeños y medianos productores, lo que beneficia en alto grado a la producción del calzado, pues como se muestra en el siguiente gráfico, la mayor parte de este sector está confirmado por pequeños y medianos productores.

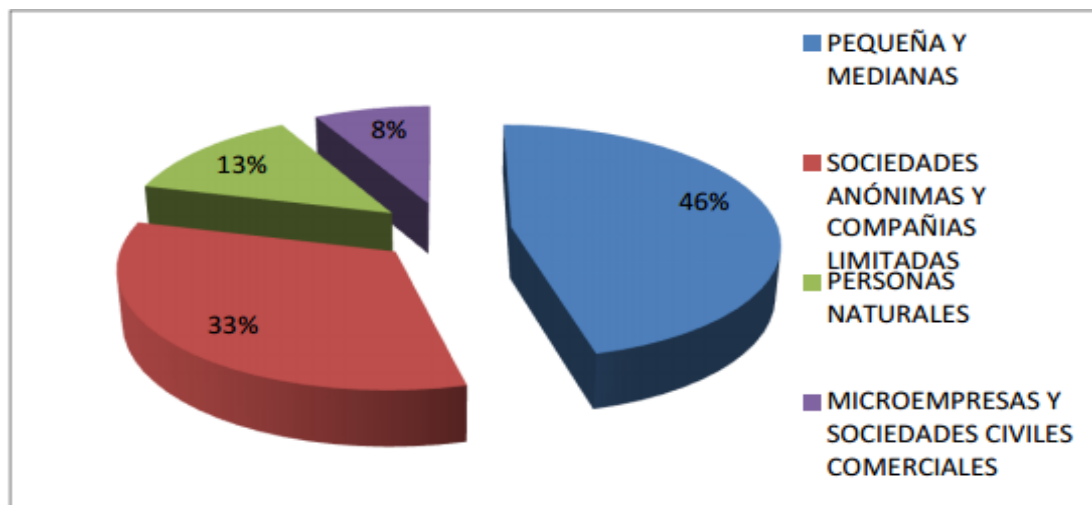


Gráfico 1. 3 Empresas productoras de calzados en el país por tamaño en porcentajes
Elaborado por: Mogro Bardellini, P. (2015)

La industria del Calzado se recuperó de la crisis del año 2008, mediante el impulso de su producción, y los esfuerzos del gobierno quien implantó medidas de protección como las salvaguardias y así se logró generar plazas de trabajo e incremento de los fabricantes. Eso fue posible gracias a talleres de capacitaciones. (La Hora, 2013).

Estudiosas como Arteaga y Lasio (2009) afirman que un empresario obtiene éxito siempre y cuando se consideren competencias tales como “solucionar problemas, capacidad de relacionarse con otros, negociar, vocación para los negocios y tolerar el riesgo” (pág. 57). Lo que conlleva el tener una gran capacidad para comunicarse y un buen dominio de la palabra. Esto hizo posible que las empresas ecuatorianas puedan hacer frente a la competencia china, brindando mejor calidad en el producto, a través de la comunicación con sus clientes. Las relaciones que construyen con sus grupos de interés, deben ser trazadas como una estrategia, que direcciones y oriente a cada colaborador.

Cuando se habla de Stakeholders (mismos que incluyen agentes como clientes, trabajadores, productores, entre otros) en la producción de calzado en Ecuador, inmediatamente se piensa en la Responsabilidad social de las empresas, así lo señala Carrión Carrasco (2014), quien menciona:

El concepto de stakeholders se lo ha relacionado principalmente con temas de responsabilidad social, en tanto que el de la competitividad se lo ha ligado con temas estratégicos, una de cuyas herramientas para su análisis es la cadena de valor, la cual inclusive puede extenderse hacia una cadena que incluya a todos los actores necesarios para brindar el producto y/o servicio al cliente final, integrando a los diferentes participantes, más allá de las fronteras individuales de las empresas, como es la cadena de suministro (pág. 15).

Esto recalca nuevamente la importancia que tiene la identificación de los grupos de interés, y el establecimiento de buenas líneas de comunicación y coordinación con los mismos para la obtención de mejores resultados, hablando tanto monetariamente, como en la imagen de las empresas y su crecimiento en el manejo de poder de mercado.

Además, “La actuación socialmente responsable hacia proveedores, clientes y la comunidad mejora el entorno competitivo, permite generar productos diferenciados al desarrollar una demanda más sofisticada y exigente” (Carrión Carrasco, 2014, pág. 25). Lo que se traduce como el desarrollo de las industrias, mismas que buscan ser competitivas y no desaparecer en el mercado, para lo cual recurren a diferentes estrategias, pero siempre con la meta de satisfacción de clientes con un buen beneficio económico para las empresas.

Ecuador es un país con mucho potencial, con una producción de calidad, pero que lastimosamente es desconocida aun por países extranjeros, por eso en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, se impulsa el desarrollo de nuestras industrias, tal es así que en uno de sus principios se enfocan en:

La potenciación de las capacidades productivas existentes y en la emergencia de un modelo productivo socialmente inclusivo, afirmado en una distribución y redistribución equitativa de la riqueza, mientras se avanza en la consolidación de nuevas capacidades estratégicas. Producto de ello, los sectores industriales y de servicios incrementan su participación proporcional en el PIB, y se avanza también con la diversificación de productos para el mercado interno y la exportación. (Secreraría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 73)

Puede decirse que el gobierno ha identificado a sus potenciales grupos de interés, y busca las maneras de que estos tengan una participación activa en el mercado nacional e internacional, para generar un crecimiento a nivel de nación.

En el país existen “más de 5.000 productores de calzado y cerca de 100.000 puestos de trabajo” (El Telégrafo, 2013, pág. s/n), por lo que el gobierno busca la manera de impulsar a dicho sector con la realización de proyectos, talleres y capacitaciones a través de diversas instituciones.

Además, la industria del calzado en Ecuador posee trayectoria, desde las curtiembres, hasta los puestos de comercialización. Aunque bien es cierto que la mayoría de la producción se consume en el interior, “Las exportaciones de cuero (pieles) y sus confecciones, ascienden a: US\$ FOB 26,6 mm y sus principales destinos fueron: Italia, Venezuela, Perú y Colombia” (Instituto de Promoción de Exportaciones e importaciones, 2016, pág. s/n). Por otro lado, PRO Ecuador (2016) señala que “las exportaciones del sector calzado ascienden a: US\$ FOB 38,9 mm y sus destinos principales fueron: Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos” (pág. s/n). Lo que significa que la producción del calzado ecuatoriano es apreciada y que tiene una gran acogida por su calidad.

Microcontextualización

Los moradores de la provincia de Tungurahua, se caracterizan por ser personas trabajadoras, luchadoras y emprendedoras, que han sabido salir adelante, dejando una marca de su producción a nivel nacional e internacional.

Entre sus actividades destacan, la producción ganadera y agrícola, la producción de jeans, exportación de frutas y la fabricación de calzado.

En el año 2010, el V Foro Latinoamericano del Calzado, se denominó a Ambato como la Capital Mundial del Calzado, debido a que “La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional” (El Herald, 2010, pág. s/n), tal y como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 1. 1 Producción Nacional de Calzado 2010

PROVINCIA	PRODUCCION %
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Austro	20%
Resto del país	8%

Fuente: Caltu

Elaborado por: El Heraldo. (2010) a partir de Caltu

También El Heraldo (2010), indica que en el 2009 del “total de la producción, el 50% se destina al mercado interno en tanto que el 50% restante se exporta” (pág. s/n). Esto reafirma que Tungurahua es la más fuerte fuente de producción de calzado.

Un dato más reciente indica variaciones en dichos porcentajes, ubicando a Tungurahua con el 50% de la producción nacional en calzado:

Tabla 1. 2 Producción Nacional de Calzado 2013

PROVINCIA	PRODUCCION %
Tungurahua	50%
Guayas	18%
Pichincha	15%
Azuay	12%

Fuente: La Hora (2013)

Elaborado por: Copo, C. (2016)

De la misma manera se ha observado que los cantones con mayor producción son Cevallos y Ambato. Los talleres y fábricas que existen son de todo tipo, grandes, pequeños, industrializados y de producción artesanal, que destacan siempre por la calidad de sus productos.

Un proyecto busca crear la ciudad del Calzado, en Ambato, pues “La manufactura de calzado y de prendas de vestir es la tercera actividad económica del cantón Ambato, después del comercio y de servicios, según el perfil económico que destaca el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)” (El Telegrafo, 2014, pág. s/n). Además, recalcan que la elaboración del calzado no tiene que ver únicamente con manufactura,

sino con ciencia, salud, y arte, debido a la producción de zapatos para personas con artritis y diabetes. Cuenta también la preparación del talento humano de las empresas y la motivación que tienen por brindar calidad, comodidad y moda en sus diseños.

Los negocios son manejados por personas que conocen del tema, sea por tradición o por los estudios que hayan realizado, pero, de cualquier forma, buscan ser excelentes, y para ello se proveen de los mejores materiales, contratan a buenos trabajadores, para entregar calzado de calidad.

Los empresarios también están conscientes que dependen del trato que den a sus clientes para lograr altas ventas y transmitir su imagen a través de sus consumidores; por ello, buscan ofrecer buena calidad, creando un ambiente de confianza. Esta cuestión se extiende también a la comunicación con los trabajadores de las empresas, pues las utilidades que se alcancen, benefician también al talento humano interno, con la posibilidad de crecimiento en la producción, y por ende aumenta la necesidad de proveerse de materia prima.

En un estudio realizado por El H. Gobierno Provincial de Tungurahua, muestra que además de la importante producción de calzado, este sector brinda oportunidades de trabajo a muchas personas en la provincia.

Las empresas con producción industrializada han orientado su producción a un calzado de hombre, seguido por el calzado deportivo, de mujer y escolar, además de algunos otros productos, datos que se encuentran ilustrado en el siguiente gráfico:

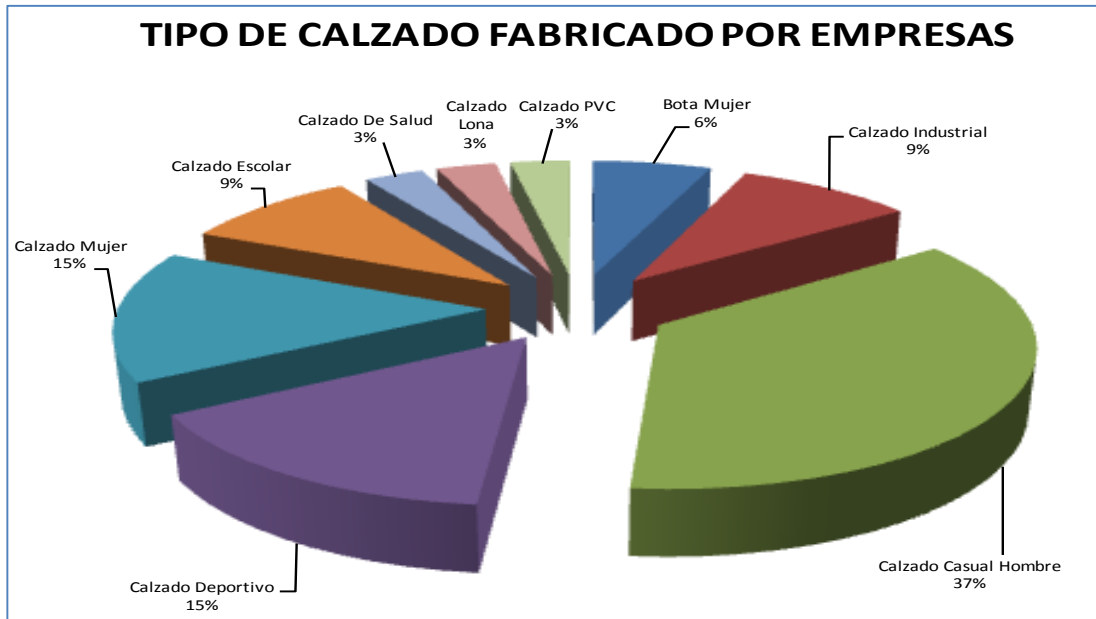


Gráfico 1. 4 Tipo de calzado fabricado por empresas
Elaborado por: Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua (2016)

Por otro lado, las empresas industrializadas prefieren utilizar prioritariamente el cuero como materia prima, con una participación del 94%, mientras que el 6% restante se encuentra distribuido equitativamente en materiales como lona y PVC. (Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua., 2016).

Las empresas industrializadas, selecciona a sus proveedores, exigiéndoles algunos aspectos, como calidad, criterios técnicos y la disposición del proveedor en las visitas directas a la empresa; estos aspectos han sido categorizados por su importancia tal y como se muestra a continuación:



Gráfico 1. 5 Requisitos exigidos a Proveedores
Elaborado por: Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua (2016)

Por otra parte, los artesanos dedicados a la elaboración de calzado difieren un poco en cuanto la materia prima que utilizan y la orientación de su producción, pues emplean como principal material telas y otros materiales sintéticos en un 53%, seguido de cuero puro con una participación del 23%, y el restante en cueros sintéticos. Por la misma naturaleza de su materia prima, los artesanos orientan su producción a otro tipo de calzado, aportando al mercado mayoritariamente zapatos deportivos, calzado casual de hombre, botas de mujer y demás representados en el siguiente gráfico:

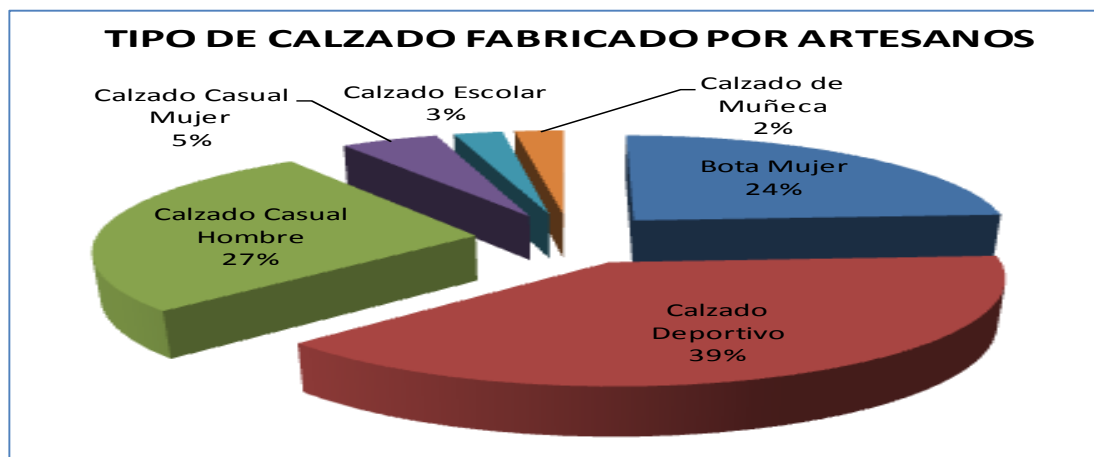


Gráfico 1. 6 Tipo de Calzado Fabricado por Artesanos
Elaborado por: Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua (2016)

En cuanto a lo referente a proveedores, la mayoría de empresas de producción artesanal no realizan una selección de los mismos, y dan preferencia a proveedores que realizan visitas directas a sus empresas, mientras que un elevado porcentaje (25%) de artesanos, no exigen ningún requisito a sus proveedores. (Honorable Consejo Provincial de Tungurahua, 2016).

Con todo esto, las empresas del cantón y de la provincia buscan nuevos métodos y estrategias para mantener una buena coordinación de sus actividades, creando lazos de comunicación con todos sus grupos de interés, especialmente con sus proveedores y clientes.

Por otro lado, la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua, fue creada como una institución que ayude a los artesanos productores de calzado a superar juntos las dificultades de producción y comerciales por las que atravesaban en

el año de 1957 (Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua "Luz del Obrero", 1985)

Dicha alianza de productores se enfocó en la mejora de la producción mediante la capacitación, unión y colaboración de los socios fundadores.

Aun así, con el avance tecnológico y las facilidades que ofrece un mundo globalizado, los productores sienten la necesidad de optar por nuevas estrategias que les permitan obtener buenos resultados económicos y a la vez posicionarse en el mercado por la calidad de los productos y la fidelización de las personas que participan de manera activa en el proceso de producción y comercialización del calzado.

a.2 Formulación y análisis crítico

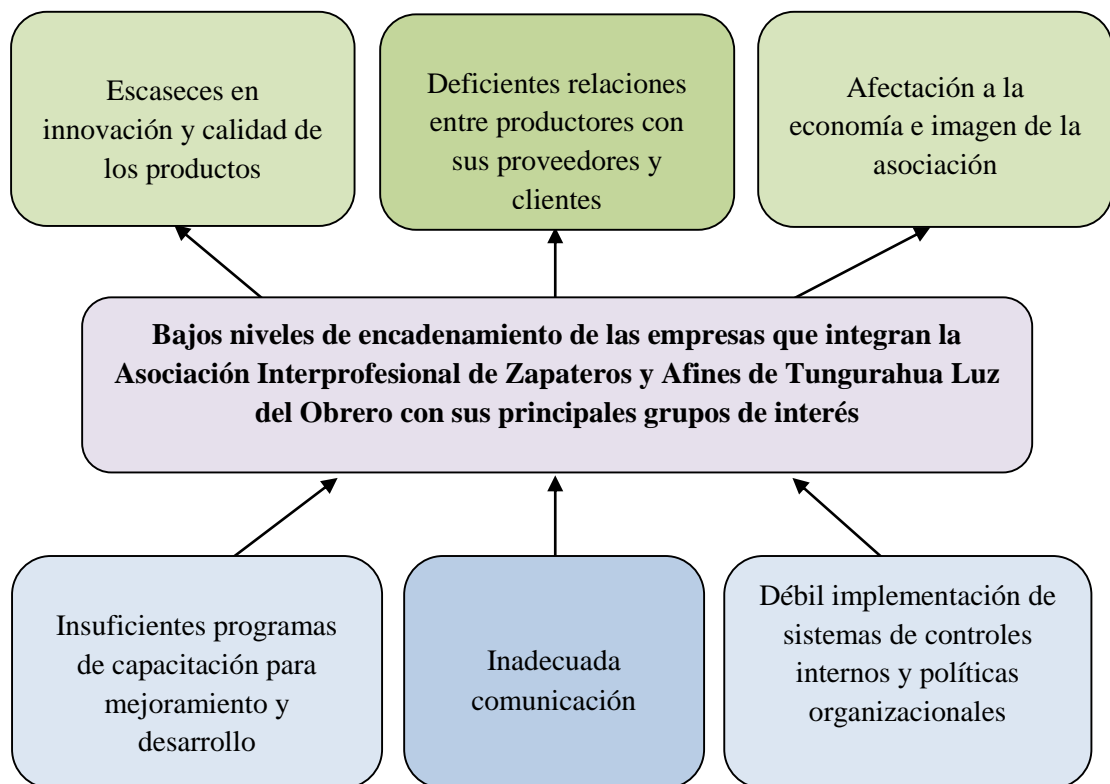


Gráfico1. 7 Árbol de problemas
Elaborado por: Copo, C. (2016)

La débil implementación de controles internos y políticas en las organizaciones que integran la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero son una problemática que afecta los niveles de encadenamiento que pueden generar las empresas con sus principales partes interesadas, como son los clientes,

proveedores, trabajadores y directivos; por ende todo esto se ve reflejado en los resultados económicos y a la imagen de las empresas, además, con controles ineficientes se dificulta la innovación de los productos, y obstruyen los canales de comunicación para fortalecer los lazos en las relaciones con las partes interesadas de las organizaciones. Al mantener sistemas eficientes de control se puede “proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos” (Coopers & Lybrand, 1997, pág. 15); caso contrario, las deficiencias pueden generar todo tipo de inconvenientes, que aparte de disminuir los resultados económicos, pueden atraer complicaciones con los grupos de interés de las empresas.

Al no capacitarse constantemente, las empresas corren el riesgo de estancarse en su producción, y perder su cuota de mercado, debido a la escasa innovación productiva; frente a un mercado competitivo que ofrece productos nacionales y extranjeros modernos. Cuando esto sucede, las ventas suelen disminuir, causando pérdidas a sus socios, y colaboradores; así mismo, esta problemática ocasiona que las empresas pierdan su imagen ante los clientes habituales y potenciales, catalogados como empresas anticuadas. Esto se da también porque las relaciones mantenidas con los colaboradores, clientes y proveedores son frágiles, debido a malas estrategias para alcanzar un buen encadenamiento por la falta de comunicación entre las personas.

Muchas veces, por tratar de alcanzar buenos niveles de encadenamiento en los procesos, suelen saltarse protocolos necesarios para el establecimiento de una relación con bases sólidas, en las que deben incluirse factores como la comunicación, políticas y controles, diálogos y programas de capacitación para mantener satisfechos a los consumidores, y que esta satisfacción se vea reflejada en la economía y la imagen de las empresas. Al pasar por alto los mencionados componentes los lazos de fidelidad y confianza pueden romperse con mayor facilidad.

Finalmente hay que considerar que, para obtener buenos resultados, deben hacerse buenas gestiones, solucionar problemas mediante la coordinación, comunicación y trabajo en equipo de todos los interesados en la organización y estar al pendiente de las necesidades de los clientes, sin descuidar la calidad y las relaciones con las personas que forman la cadena de valor.

Bajo este escenario surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo incide la comunicación en la calidad de las relaciones entre productores, proveedores y clientes de las empresas pertenecientes a la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero?

b. Justificación

La presente investigación tiene como finalidad estudiar la incidencia que tiene la comunicación en el establecimiento de las relaciones, para de alguna manera fortalecer los puntos fuertes y dar soluciones a los puntos débiles en los manejos de los capitales humanos que existen en las diferentes empresas de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero. La comunicación en las organizaciones es importante porque de esta manera las empresas están al pendiente de las necesidades de sus clientes internos y externos y tratan de buscar apoyo en sus proveedores, con el fin de volverse competitivos y destacar en el sector al que se dedican.

Dentro de la provincia de Tungurahua, la industria del calzado es una de las más significativas, por la cantidad de empresas, sean de producción masiva o pequeñas empresas artesanales, y la fabricación que realizan, además presenta “una gran variedad de productos para el mercado internacional” (Mayorga Abril, Ruiz Guajala, Mantilla, & Moyolema Moyolema, 2015, pág. 3); por ende es de vital importancia que se realicen investigaciones que contribuyan al desarrollo de la industria, que a su vez ocasionará una mejora en la economía del sector y del país. Además, Mayorga Abril et al. (2015), señalan la necesidad que tienen las empresas dedicadas a la elaboración de calzado de “mejorar las dinámicas de cada uno de los procesos de producción, adquisiciones y comercialización” (pág. 3).

La investigación servirá como apoyo para orientar a los miembros de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, para cuidar sus relaciones con sus proveedores y clientes, que forman parte de los stakeholders, y de esta manera, obtener mejores resultados en su gestión. Para Sarache Castro, Castrillón Gómez, y Ortiz Franco, (2009) “la selección de proveedores constituye una decisión

estratégica de alto impacto en el desempeño de la organización” (pág. 146). O en otras palabras, los resultados que se muestren en una organización, dependerán de las líneas de comunicación y desarrollo que hayan establecido los administradores. Por otro lado, “Los stakeholders ya no pueden ser ignorados por aquella organización que pretenda ir a la par con el entorno y permanecer en el mercado competitivo” (Caballero Fernández, García Vázquez, & Quintás Corredoira, 2007, pág. 13). Lo que significa que no pueden descuidarse las necesidades que tienen las personas de las cuales dependen las organizaciones.

El realizar este tipo de investigaciones genera un impacto positivo en los resultados de las empresas, tal y como lo señalan Pablos Heredero et al. (2014, pág. 78), haciendo referencia al modelo de Gittell, pues se “pone énfasis en comprender la importancia de coordinar las relaciones y la dinámica de comunicación en las organizaciones para conseguir mejores resultados” (pág. 78); por lo que analizando las relación existentes entre productores-proveedores, productores-clientes, pueden corregirse los errores que impiden los resultados esperados y así, las empresas pueden volverse más competitivas, generar resultado positivos, con la posibilidad de brindar fuentes de trabajo y contribuyendo al crecimiento de la economía local, provincial y nacional.

Al ser la industria del calzado, una de las más representativas de Tungurahua, los directivos de las asociaciones se encuentran dispuestos a capacitarse y estudiar nuevas opciones para seguir creciendo. Actualmente, este tipo de estudio es nuevo en el país, por lo que se pretende demostrar la teoría de Gittell e implantar su modelo de coordinación relacional en las empresas de producción de calzado de Tungurahua, iniciando con la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2013), menciona que “Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen” (pág. 293). O en otras palabras, el estado promueve el desarrollo de la productividad del país, y por ende, busca los medios de atender a dichos sectores. A través de la Universidad Técnica de Ambato, y con la colaboración de los maestros,

será posible el desarrollo de esta investigación. Se cuenta además con la disposición de los directivos de la asociación, lo que permite el acceso a la información que se necesite para el desarrollo del trabajo; además la localización de la asociación es beneficiosa, pues se encuentra en la zona urbana de la ciudad, por lo tanto, el acceso al transporte no es un problema. Existe abundante bibliografía en cuanto al tema en estudio, con casos nacionales, a nivel exploratorio, y otras investigaciones realizadas en el exterior, con la exitosa aplicación del modelo de Gittell; por lo tanto, la realización del presente trabajo investigativo es factible.

Los directivos de la asociación, los socios y administradores de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero serán los beneficiarios directos de la investigación, pues se busca que con la debida aplicación del estudio, se mejoren los resultados de las empresas fabricantes de calzado pertenecientes a la asociación, causando mayores utilidades y mejorando la competitividad y productividad del sector.

Con todo esto se busca contribuir a la mejora de las relaciones que manejan las empresas con sus proveedores, trabajadores y clientes; empezando con la producción de calzado de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, pero dejando un precedente para que se realicen estudios y proyectos en todo el país y el mundo entero, identificando la cadena de valor y fortaleciendo las relaciones de la empresa con terceros, mediante una administración responsable.

c. Objetivos

c.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la comunicación en la calidad de las relaciones entre productores, proveedores y clientes de las empresas pertenecientes a la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, para detectar posibles carencias que impiden que los objetivos sean compartidos.

c.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar las empresas que conforman la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, para el análisis de rasgos propios de las mismas dentro del mercado.
- Identificar los niveles de comunicación entre productores, proveedores y clientes de las empresas de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, para sugerir posibles alternativas de mejora.
- Diagnosticar la calidad de las relaciones entre productores, proveedores y clientes de las empresas pertenecientes a la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, para mejorar las dinámicas relacionales en las empresas.
- Medir el nivel de correlación entre la comunicación y la calidad de las relaciones productor – proveedor y productor – cliente, para la verificación de la influencia que tienen sus dimensiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

a. Antecedentes Investigativos

Mallada Martínez y Colom Gorgues (2010), plantearon como objetivo principal en su trabajo denominado “Análisis de la estructura y coordinación relacional entre stakeholders del cluster de frutas dulces en la región Lleida-Huesca, España”, el análisis correlacional de las empresas productoras de frutas dulces en la región antes mencionada y los elementos de sus respectivos grupos de interés. Para el cumplimiento del objetivo principal y varios específicos derivados del mismo, así como también para la verificación de las hipótesis planteadas, los autores desarrollaron una investigación bibliográfica documental, misma que les sirvió de base para el diseño de encuestas, además con la aplicación de las mismas, y los datos obtenidos en entrevistas con algunas frutícolas y centrales procesadoras, y las fuentes secundarias existentes; se obtuvieron resultados en cuanto a la relación existente entre procesador – proveedor: a) Las correlaciones entre Calidad-Compromiso; satisfacción–confianza; confianza compromiso, son positivas y altamente significativas. Esto, en pocas palabras, explica la importancia que tiene en nivel de las relaciones establecidas entre los grupos de interés de las empresas y su influencia en los resultados que se alcanzan. Además, el trabajo concluye con el establecimiento de varios puntos, como que los stakeholders son aplicables en la gestión estratégica, comunicación y desarrollo de relaciones empresariales; la construcción de reacciones a largo plazo, implican algunos aspectos, como los beneficios que pueden generarse. Finalmente en cuanto al estudio aplicado se puede resumir que la calidad de relación en las empresas de frutas dulces de la región “depende de los niveles de tres variables: Confianza, Compromiso, Satisfacción; de las cuales se destaca el Compromiso medido en función al desarrollo de actividades de cooperación entre las empresas” (pág. 111). Adicionalmente recomiendan que se impartan capacitaciones motivadoras orientados a generar cambios para ofrecer la mayor satisfacción posible a los consumidores, tomando en cuenta los cuidados ambientales y la innovación de en sus procesos.

La investigación “Estrategia de comunicaciones integradas de marketing para el sector calzado. Caso: Merú Foot Wear” realizada por Jraiche y Rodríguez (2012), las investigadoras se plantearon como objetivo general el diseño de una estrategia de comunicación integrada para la empresa Inversiones Roos, dedicada al sector calzado, para lo cual necesitaron también describir a los clientes y el potencial de la marca, identificar los canales de comunicación dentro de la empresa, y analizar la misma desde el punto de vista de sus clientes. Para poder cumplir con el trabajo propuesto, se tuvo que realizar una abundante consulta bibliográfica, misma que sirvió de soporte para realizar el estudio de campo dentro de la empresa Inversiones Ross, tomando diferentes muestras; a las personas de la organización se les aplicó una serie de entrevistas, mientras que a los clientes se les aplicó un cuestionario, mismo que aportó la base para formar resultados como, “que no se establece mayor comunicación con las tiendas a las cuales se distribuye el calzado, en que no se motiva al personal encargado de la marca” (pág. 77), sin embargo, en este caso, la manera de comunicación resulta eficiente por el pequeño tamaños de la empresa; sin embargo, “En cuanto a la comunicación de los objetivos estratégicos, se notó que la mayoría no posee conocimiento al respecto” (pág. 89); debido a que existe retrasos en las reuniones que programadas. Finalmente, el trabajo concluye con que la comunicación dentro de la empresa es buena por la inexistencia de formalidades, pero que estas relaciones pueden mejorar cuando se difundan los objetivos estratégicos, lo que hará más fácil el posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes.

El trabajo de Ruiz De Aguirre y Retolaza (2012), denominado “Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica” y publicado por la Revista Universitas Psychologica, pretendió la reflexión de los grupos de interés de las empresas investigadas. Para ello se llevó a cabo un estudio documental, juntamente con el análisis detallado de la influencia de los stakeholders. Luego se procedió a la propuesta de participación de los stakeholders, para lo cual dividió a la empresa en niveles de mayor a menor participación, encabezando la lista con la asamblea de socios, en la que se observó que la implementación sería deseable, y al mismo tiempo imposible sin un cambio en la legislación. Finalmente, los autores concluyeron que con la aplicación de los stakeholders puede mejorar la participación de todos los grupos de interés, y dar

soluciones a los conflictos que puedan generarse. Fundamentalmente, las aportaciones de este estudio se resumen en:

La primera se refiere al interés de enfocar la Teoría de Stakeholders desde una perspectiva ontológica, lo que puede posibilitar que se convierta, incluso, en un nuevo paradigma para entender la empresa y las relaciones de esta con las personas y la sociedad. La segunda aportación hace referencia a una ampliación en el concepto de valor, evitando la reducción monetarista del mismo, la cual justifica más fácilmente el conflicto por la apropiación de rentas frente a la generación dialógica de valor que sería característica de la Teoría de Stakeholders. (Ruiz De Aguirre & Retolaza, 2012, pág. 627).

En “Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga” de Sepúlveda Chaverra, Lizcano Montoya, Quintero Barrios, y Díaz Pineda (2013), los autores propusieron como objetivo principal de su investigación “la medición de las acciones adelantadas en torno a este proceso con la intención de establecer los perfiles de RSE que dominan las acciones en el sector de Calzado de la ciudad de Bucaramanga” (pág. 214). Para ello se sirvió de una investigación analítica, mismas que se ejecutó en dos fases: “en la primera, que permitió el diagnóstico de las acciones sobre los cinco principales grupos de interés se realizó un estudio descriptivo” (pág. 214); y en la segunda, se definió “los perfiles a nivel de gestión, enfoque y acciones de RSE que desarrollan las empresas del sector, evaluación que fue conducida sobre los resultados de la encuesta mediante un proceso de análisis multivariable” (pág. 214). Para ello aplicaron muestreo por conveniencia a pequeñas empresas de Colombia, lo que arrojó los siguientes resultados: a) “las empresas, dentro de su desarrollo organizacional en búsqueda de implementar los principios de RSE debe entre otras condiciones conocer sus clientes, gustos, preferencias y necesidades.” (pág. 220); b) Se indaga “si existen condiciones que garantizan estabilidad en la relación de las empresas con sus proveedores, si las condiciones de selección, evaluación y pago, son justas y competitivas, evitando tomar ventaja de una posición de poder” (pág. 221); y c) con los empleados se busca construir “las acciones que se realizan tomando como base elementos de selección, contratación, salario y bienestar como pilares de una práctica laboral responsable” (pág. 215). Finalmente, con estos datos, se establecieron algunas conclusiones: a) “se promueve el desarrollo a nivel interno involucrando a los trabajadores y sus familias en programas de corto alcance y de bajo presupuesto. Dichas actividades no se presentan con regularidad y son consideradas por los

productores como un “gasto”” (pág. 218); b) “Aunque las empresas pueden ver las acciones de RSE como una ventaja competitiva que brinda beneficios económicos, su relación con el cliente no se desarrolla de manera completa dentro de un modelo que se relaciones con esta práctica” (pág. 220); c) el compromiso de los proveedores no es influyente “al momento de realizar la selección de los mismos y no existen programas de acercamiento, a nivel de gestión, que favorezcan acciones conjuntas dentro de la dinámica organizacional y mucho menos la práctica de la RSE” (pág. 222). Finalmente menciona que:

A pesar de existir una agremiación que integra las organizaciones, en torno a la responsabilidad social empresarial, como un elemento específico de la gestión en las organizaciones, no existe una orientación específica, y las empresas emprenden sus acciones de manera independiente; se muestra una fuerte concurrencia de las estrategias en temas particulares, tales como mecanismos de comunicación con los clientes, acercamiento a los proveedores, equidad, alianzas en el desarrollo de acciones, políticas, programas ambientales, planes motivacionales (Sepúlveda Chaverra et al., 2013, pág. 225).

King Baca (2013), en su Propuesta para el manejo de canales de comunicación con los stakeholders de una empresa comercial en Pichincha, se propuso como objetivos: a) Determinar los canales de la relación que existe en la empresa con sus principales grupos de interés; b) Identificar la información que se comparte con los stakeholders; c) Establecer los medios que generan la relación con los stakeholders internos y externos de la empresa; y finalmente, d) identificar los intereses en común de la empresa con las partes interesadas externas. La información necesaria para establecer resultados se recolectó mediante encuestas estructuradas para los diferentes grupos de interés, y así se determinó lo siguiente:

Canales internos de relacionamiento.- En general estos canales buscan alcanzar al 100% del personal para la difusión de mensajes corporativos expresados en forma de campañas internas (con una duración mínima de tres meses y que pueden intercalarse una con otras en la misma línea de tiempo) y comunicaciones específicas de: resultados del negocio, avances de proyectos, noticias empresariales y del paquete de compensaciones & beneficios del personal. (King Baca, 2013, págs. 30-31)

Además, en cuanto a canales externos se observó que:

La empresa se comunica de manera recurrente con dos públicos de interés en particular: comunidades de la zona de influencia y clientes. Con los primeros

busca dar a conocer los convenios suscritos por sus líderes y el desarrollo de proyectos a lo largo del año. Con los clientes busca posicionar la marca corporativa y sus diferentes productos, desarrollados en los últimos años. (King Baca, 2013, pág. 32)

Finalmente, King Baca (2013) pudo arribar a conclusiones, tales como: a) las empresas poseen capital humano, mismos que pasan a ser “entes en permanente estado de comunicación, por lo que la gestión de sus procesos y flujos de comunicación se vuelve imprescindible frente a la necesidad de crear una reputación corporativa sostenible que apoye el desarrollo de un negocio sustentable” (pág. 69); b) un agente importante para la comunicación “es la identificación de los públicos de interés, partes interesadas o stakeholders, no solo para identificar a quién quiero comunicar qué, sino principalmente para administrar adecuadamente las relaciones que se establezcan” (pág. 69); c) “La comunicación corporativa es un proceso fundamental para el sostenimiento de la responsabilidad social de una empresa, ya que se constituye en un instrumento de gestión de todas las formas de comunicación y en la base del establecimiento de las relaciones con los stakeholders” (pág. 69); d) “La adecuada gestión de la comunicación y responsabilidad corporativa permite a las empresas administrar las expectativas de los stakeholders para una toma de decisiones mejor fundamentadas y un mejor manejo de los riesgos reputacionales” (pág. 69); e) “La comunicación corporativa, hoy en día, busca romper los esquemas lineales de relacionamiento – transmisión de información – y sustituirlos por esquemas inclusivos y participativos de relacionamiento, bases de la responsabilidad social corporativa” (pág. 69).

Paliz Jerez (2013), en su trabajo denominado Diseño de un plan de comunicación para la comercialización de calzado “Marcelo y Marcelo sports”, la autora se propuso realizar un plan de comunicación para fortalecer la imagen corporativa de la empresa, para lo cual fue necesario un levantamiento de información acerca de la comunicación de la empresa interna y externamente para poder establecer un diagnóstico, con el cual se analice el FODA de la empresa. Con el cumplimiento de la previa investigación documental, se procedió a realizar diversos trabajos de campo, como la observación directa y el levantamiento de entrevistas, previamente estructuradas a los componentes internos de la empresa, mismas que sirvieron para establecer algunos resultados, como los citados a continuación: a) Existe una buena información de los trabajadores en

cuanto a objetivos estratégicos, por lo que los trabajadores buscan alcanzarlos a través de instrumentos como la comunicación de novedades y las reuniones que se realizan en la empresa; b) Los colaboradores conocen claramente la estructura de la organización, por lo que los canales de comunicación se muestran eficientes; c) La empresa ofrece un espacio para expandir el conocimiento de sus trabajadores, para que ellos puedan mejorar su desempeño. Con los resultados arrojados, finalmente se concluye, que, aunque las relaciones internas son buenas, estas tienen netamente un objetivo comercial, y no con el afán de generar bienestar en el talento humano. Por otra los clientes perciben a la empresa “como un lugar en el que se puede encontrar una variedad de zapato deportivo pese a la competencia” (pág. 56), lo que significa que su programa de marketing es bueno, pese a la competencia que rodea a la organización.

Pablos Heredero et al. (2014), en su trabajo *“Coordinación relacional y resultados empresariales: aplicación a las prácticas de computación en la nube”*, se propusieron la validación de un modelo, mismo que consiente como objetivo principal la utilización de un modelo de coordinación en base al cumplimiento de metas organizacionales. Los investigadores realizaron una investigación de campo con un soporte teórico; se cumplió con un análisis empírico con una muestra de organizaciones que trabajan con la nube, y mediante este procedimiento, se obtuvieron resultados, mismos que luego de su análisis estadístico, permitieron arribar a conclusiones, tales como: a) Las empresas que utilizan prácticas en la nube se vuelven más eficientes con la optimización en reducción de costos y la dependencia tecnología, aunque claro, con cierto riesgo; b) El prerrequisito para la aplicación de la coordinación relacional es la creación de objetivos y metas y que las personas estén dispuestos a darles cumplimiento; c) El estudio pretendía la demostración de que aplicando la coordinación relacional podían conseguirse mejores resultados.

Abordando ahora la investigación de Terzolo (2014), *“Aplicación de la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata”* el estudioso se propuso como objetivos específicos: a) La identificación de los grupos de interés para una empresa de este tipo; b) El establecimiento y caracterización de las relaciones entre Stakeholders de la empresa; c) La obtención de un modelo útil, que sirva de base para el planteamiento de un plan estratégico; d) Verificar que el

alcance de los objetivos, afecta a todos los grupos de interés de forma recíproca. Para el cumplimiento de estos, desarrolló su trabajo con la consulta de abundante bibliografía, que pasó a la práctica con la aplicación de diversas técnicas, entre las cuales se encuentra la observación de la empresa, su análisis, entrevistas, entre otros. Con el procesamiento de esta información pudo manifestar que:

Los clientes ocupan el lugar preponderante en la misión que, en otras palabras, consiste en satisfacer completamente sus necesidades y deseos. Por lo tanto, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales la empresa depende que se cumplan los objetivos de los clientes, porque no puede haber unos sin los otros. La relación con estos stakeholders es clave a nivel estratégico, lo cual es lógico tratándose de una empresa comercial. Sin embargo, muchas veces lo más evidente pasa desapercibido y es sabido que existen muchos comercios en donde no se tienen en cuenta debidamente las necesidades de los clientes. Esto no sucede en la empresa analizada, donde se evidencia que el cliente es el centro de atención no solo en la documentación estudiada, sino también en las manifestaciones de las personas entrevistadas. Se entiende que estas conclusiones son aplicables tanto a los clientes minoristas como a los mayoristas. (Terzolo, 2014, pág. 133)

Además, se pone de manifiesto que la organización establece relaciones de largo plazo con sus proveedores en general.

Teniendo en cuenta la división de los proveedores en dos subgrupos, se puede apreciar que las relaciones entre la empresa y uno u otro grupo son distintas. Con los proveedores de mercadería, grandes empresas que representan a las marcas deportivas más importantes, la relación es más bien la de negociar los mejores precios y plazos en función de las cantidades adquiridas. Se analiza constantemente entre la conveniencia de manejar un gran volumen de stock o conseguir grandes descuentos, teniendo en cuenta también la mejor forma de cubrirse del efecto inflacionario. Estos grandes proveedores tienen un gran poder de negociación, ya que poseen la exclusividad de marcas y productos que son los que hacen que los clientes se acerquen a los locales de la empresa. Por eso la relación de la empresa con ellos es fundamental desde el punto de vista estratégico. (Terzolo, 2014, pág. 136)

Finalmente se concluye con que “la empresa es también parte de la comunidad, y como tal, puede esperarse que su éxito o fracaso dependa en gran medida de las condiciones de esa misma comunidad” (Terzolo, 2014, pág. 141).

En el trabajo investigativo de Arcos Sandoval (2015), denominado “Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador” el autor se planteó como objetivos: a) Investigar el rol del estado y sus instituciones en el alcance

de la competitividad en el sector calzado del país; b) determinar las necesidades y los problemas de los productores de calzado ecuatoriano; c) Revisar los estándares internacionales aceptados; y d) Estudiar posibles modelos que mejoren la competitividad del sector. Para el desarrollo de este estudio, se recurrió a una investigación bibliográfica documental, juntamente con un trabajo de campo en el cantón Cevallos, para el análisis de su sector de producción y comercialización. Luego se realizó una “propuesta integral de fortalecimiento, tecnificación, y competitividad para mejora de la industria” (pág. 5). Finalmente pudo establecer conclusiones, tales como: las organizaciones carecen de la costumbre de capacitar a sus trabajadores, por lo que se entiende que estos obtienen su conocimiento únicamente de la experiencia; además, la escasa tecnología dificulta el proceso de producción, esto se debe a que los artesanos no se encuentran en las condiciones de adquirir maquinaria para su producción. Asimismo, recalca la importancia que tiene la capacitación para los obreros en cuanto a la producción y trato a los clientes, para maximizar la producción y comercialización del calzado nacional.

Otro punto importante a tratar en la presente investigación es el cambio de la matriz productiva, tal y como lo señala Montenegro Ramírez (2015), en su trabajo titulado Las pequeñas industrias del calzado de Tungurahua y el cambio de la matriz productiva; en el cual, el autor se propuso como objetivos el análisis del modelo implantado por el gobierno para el cambio de la matriz productiva en el sector calzado; precisar la gestión que realizan los productores de calzado en la provincia; e identificar las oportunidades existentes para la mejora de la producción. Para dar cumplimiento a los objetivos, se realizó un estudio bibliográfico referente a la temática; además la investigación fue meramente cualitativa; se realizó un diagnóstico a la Cámara Nacional del Calzado, y con toda la información allí proporcionada, se pudo arribar a los siguientes resultados: a) Tungurahua es una considerada como una provincia que ha venido especializándose en el cultivo de su talento humano; , y como evidencia se tiene a los hábiles artesanos del calzado; b) Las empresas con cierta trayectoria han obtenido victorias importantes al realizar mejoras continuas en sus procesos productivos; c) En lo concerniente a la adquisición de materia prima, esta se ha visto afectada por las leyes implantadas en los últimos años por el gobierno, como las salvaguardias, que son un limitante para la producción nacional, pues aunque parezca

contradictorio, es necesario adquirir algunos implementos que no se fabrican en el país; d) Y, por falta de capacitaciones en lo referente a las necesidades del sector, la producción se basa en diseños de otros pises, lo que frena la creatividad de las empresas y le genera gastos por pago a los derechos de propiedad. Finalmente, el autor puso establecer varias conclusiones relevantes, como el cambio de la matriz productiva para el crecimiento productivo, económico, y de capital humano, necesarios en mercados nacionales y extranjeros; además, la producción de calzado en Tungurahua, por el adelanto de su industria, no necesita un modelo económico al cual deba seguir.

La investigación realizada por de Pablos Heredero y Margalina (2015), y denominada Coordinación Relacional y mejora de la Educación Superior, se propuso como principal objetivo la demostración de que la coordinación relacional ayuda a la consecución de mejores resultados en las universidades. Para esto optó por una metodología cualitativa, con una muestra de 68 estudiantes universitarios de administración de dos universidades, mismos a los que se les aplicó una encuesta estructurada en escala de Likert y con sólidas bases bibliográficas referentes al modelo de coordinación relacional de Gittell, en cuanto a la percepción de satisfacción de los profesores y los contenidos educativos. Los datos arrojados se comprobaron con la prueba del Chi cuadrado, y muestran resultados tales como, a) existe satisfacción en lo referente a los maestros; b) Los estudiantes están conformes con los conocimientos con los contenidos de las asignaturas, variando la inconformidad por muy poco. En cuanto a lo referente a los resultados de la coordinación relacional, se empleó una matriz, para cada variable, en donde destaca la importancia de la comunicación adecuada de los estudiantes, personal administrativo y compañeros de clase. El trabajo de las autoras concluye con unas interesantes conclusiones, mismas que en esencia indican que “La coordinación relacional puede ayudar a crear un clima organizativo adecuado para conseguir mejoras y eficiencias” (pág. 90), en las universidades. A su vez, se menciona que el modelo de coordinación relacional es de un alto interés en entidades que tienen elevados niveles de interdependencia “en las tareas; además existe la posibilidad de enriquecer los objetivos y ofrecer recomendaciones precisas.

b. Fundamentación científico- técnica

Desarrollo Local

Para que un pueblo pueda desarrollarse y crecer, requiere de algunos factores clave, como recursos y personas, sin embargo se necesita del trabajo para poder lograr el crecimiento individual y colectivo.

Con el paso del tiempo se han ido desplegando varios conceptos en cuanto al crecimiento de las naciones concierne, desde distintas perspectivas que pueden integrarse para una determinación total del desarrollo local.

Económicamente hablando, Reyes (2001), señala que existe desarrollo cuando hay oportunidad de empleo, una adecuada distribución de la riqueza y recursos suficientes para cubrir con las necesidades básicas de las personas; esto último coincide desde el punto de vista social, puesto que el autor afirma que existe desarrollo cuando las personas tienen acceso a educación, salud, vivienda, nutrición, pero sobre todo al respeto que la sociedad le ofrezca a sus diversas culturas y tradiciones.

Hoy en día estos conceptos son importantes, con un valor agregado en pos de un desarrollo sostenible, mismo que se preocupa de satisfacer las necesidades, con un adecuado manejo de los recursos naturales y el respeto por la vida y la integridad de todos los recursos no renovables, velando también por el bienestar de las generaciones futuras. Nogales Naharro (2006), refuerza esta idea, señalando que los gobiernos de cada región deben proponer políticas para culturalizar a las personas y que estas puedan desarrollarse en base a la sociedad en que viven, sus medios económicos y sobre todo con conciencia ambiental.

Ahora, en cuanto a las maneras en que una localidad puede crecer y desarrollarse dependen de las estrategias que adopten y de lo disciplinados que sean al seguirlas.

Zorrilla Prieto (2015), en uno de sus videos publicados en Youtube, muestra a Yokoi Kenji quien señala la disciplina es el resultado de tres factores imprescindibles y diferentes entre ellos mismos.

La **organización**, que consiste en tener un lugar para cada cosa, algo así como una regla de vida. En una organización es necesaria la existencia de una buena organización, tanto en su estructura, administración, distribución de las áreas de trabajo, los procesos y el adecuado manejo de los recursos.

La **limpieza** es el segundo factor que menciona Kenji, y no tiene que ver precisamente con el aseo personal de los individuos, ni de las instalaciones físicas de una empresa, sino más bien en deshacerse de aquello que ya no da utilidad. El aferrarse a procesos obsoletos en la empresa por pura costumbre no es saludable, pues con el avance tecnológico y el cambio de las tendencias, las empresas que no evolucionen pueden llegar a desaparecer.

Finalmente se señala que la disciplina es resultado de la **puntualidad**. En una persona, la puntualidad refleja un valor, y si este se traslada a una organización representa sinónimo de confianza para sus trabajadores, clientes, proveedores, potenciales inversionistas, gobierno y la sociedad en general.

Adicionalmente, en otra de sus conferencias, Yokoi Kenji, enfatiza en que una empresa logra el éxito cuando tiene arraigados principios y valores en sus dirigentes y trabajadores (Jorge, 2014). Estos se fortalecen y ayudan a la consecución de la meta principal de la empresa mediante el diseño de algunas estrategias.

Principales estrategias de desarrollo empresarial

Autores como Castelletti & Canzanelli (2005), sostienen que una localidad se desarrolla cuando es competitiva. Para ello depende de la utilización de los elementos que tiene en su medio, el apoyo del gobierno, y las cadenas de valor que ofrezcan oportunidad de abrirse a nuevos mercados. Para alcanzar esto, los autores se enfatizan en los siguientes elementos:

- Disponibilidad de recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos.
- Tener al alcance servicios de transporte, comercialización, acopio, entre otros necesarios para hacer posible el comercio.
- La facilidad para formar empresas, cooperativas y asociaciones con fines de crecimiento, capacitación y satisfacción del mercado.

- Programas de marketing para dar a conocer la producción local, así como la organización de ferias y exposiciones nacionales e internacionales.

Estos elementos facilitan a crear una producción especializada en determinado sector, y de igual manera permite una mejor relación en las empresas, y es ahí cuando surgen nuevas ideas para el desarrollo local.

La Innovación

Uno de los principales instrumentos para el crecimiento de las empresas es la innovación, pues en el mundo de los negocios sobreviven las empresas que se adaptan al medio con mayor facilidad que están abiertas a realizar cambios que mejoren sus procesos, siendo creativos y desarrollando ideas nuevas que le permitan conquistar el mercado (Avendaño C., 2012). Así también, la innovación no se da únicamente en empresas grandes, pues las Pymes pueden aplicarlas en su desarrollo y como parte de su estrategia, sin embargo, según estudios realizados, las organizaciones con mayor innovación son las de mayor tamaño.

Por otro lado, Galindo Martín, Ribeiro, y Méndez Picazo (2012), afirman que la innovación no es un proceso nuevo, y que ha acompañado al hombre desde sus inicios, en el desarrollo de su cultura, realización de su trabajo y la vida en sociedad.

González Candía, García Coliñanco, Caro, y Romero Hernández (2014), manifiestan que dentro de una empresa, la innovación puede darse de dos maneras, y que estas dependen de algunos factores internos de la organización, como los valores, la comunicación, motivación y creatividad que posea el talento humano.

La **innovación incremental** trata acerca de las “mejoras que se realizan a un producto, servicio o método existente, las cuales crean valor agregado” (González Candía et al, 2014, pág. 113). Por ejemplo, se puede mencionar a los celulares, mimos que en sus inicios servían únicamente con el propósito de realizar llamadas y recibirlas, incorporándose luego mensajes de texto, cámaras y el sin fin de aplicaciones y facilidades con que cuentan los actuales teléfonos inteligentes.

Por otro lado, los autores mencionan también la **innovación radical**, la cual consiste en la creación e introducción de nuevos productos al mercado, o al cambio de la tecnología que se utilice. Este caso puede ejemplificarse con el cambio de los caballos, que jalaban los carruajes en la antigüedad, con la utilización de motores en los autos modernos (González Candía et al, 2014).

La asociatividad

Un famoso proverbio popular coreano reza “Hasta una hoja de papel pesa menos cuando dos la levantan”. Esto recalca la importancia que tiene el trabajo en equipo, y lo livianas que se vuelven las cargas cuando más personas ayudan a soportarlas.

Los países pobres carecen de agrupamientos. Ellos compiten en el mercado mundial por el trabajo barato y las materias primas. Sin embargo, frente a las nuevas condiciones de la globalización y a las demandas de la población por un trabajo decente, este tipo de competitividad no va a funcionar por largo tiempo. La alternativa es justamente el desarrollo de economías locales y agrupamientos de empresas alrededor de cadenas productivas que valoricen el potencial endógeno. (Castelletti & Canzanelli, 2005, pág. 13)

Para las empresas, formales e informales, el asociarse y crear fuerzas colectivas ha significado una estrategia para su desarrollo local y la mejora de la competitividad, con una mayor posibilidad de acceso a los mercados con ganancias directas, reduciendo la intervención de comerciantes intermediadores.

Con un mundo globalizado y la competencia por doquier, son las Pymes las que sufren las consecuencias mayores por su baja organización y las posibilidades de consolidarse y ser competitivo en el mercado, sin embargo, cuando estas empresas se asocian crean una fuerza en la que pueden aprovecharse de mejor manera las fortalezas y las oportunidades que el medio ofrezca (Barreto Ceballos & García Montesinos, 2005).

Para que una estrategia asociativa sea eficaz, Barreto Ceballos y García Montesinos (2005), citan las premisas de Sáez, las cuales indican que debe hallarse: Promotores bastos y beneficios para que exista cooperación interempresarial; Inteligencia en la selección de los empresarios de la asociación a formarse; Negociaciones clave que generen confianza y expliquen los beneficios que pueden conseguirse, entre ellos, el

aseguramiento de permanecer en el mercado; y una adecuada gestión que permita el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, Narváez, Fernández, y Senior (2008), hace hincapié en que el crecimiento surge cuando se trabaja en pos de potenciar la producción de su comunidad, conformando así, no únicamente una aglomeración de empresas e industrias, sino una conformación de unidades estratégicas, donde prevalezcan los fines colectivos a los individuales, explotando de una manera responsable el potencial de un territorio.

Narváez, Fernández, y Senior (2008) indican que existen algunos elementos clave para la asociatividad empresarial, sin los cuales sería imposible que las empresas puedan asociarse, los cuales son:

Competencia, misma que sirve para que se unan fuerzas y reducir los competidores locales. Cuando existen varias organizaciones que producen lo mismo y compiten entre sí, se dificulta el proceso de crecimiento.

La **cultura empresarial de cooperación** que consiste en ver hasta qué punto se encuentran dispuestos los participantes de intercambiar su apoyo para la consecución de mayores beneficios.

La **confianza, compromiso y trabajo en equipo** son elementos claves para que las asociaciones funcionen adecuadamente, recordando siempre que el trabajo que se realice está estrechamente relacionado con **propósitos y metas compartidas**.

En definitiva, lo que debe prevalecer para que una asociación sea exitosa es la **localización** de sus asociados, puesto que es más fácil reunir y organizar a la gente que se encuentra en el mismo territorio o localidad y enfrascados en una misma línea de producción.

Así mismo, cuando se crean redes empresariales y asociaciones, resulta más fácil acceder a tecnologías actualizadas y mejores, el conocimiento que poseen los individuos, con el fin de mejorar la productividad empresarial y la innovación,

fortaleciendo el mercado laboral y el bienestar y el desarrollo competitivo del talento humano. (Becerra Rodríguez & Álvarez Giraldo , 2011).

Con una observación mundial, la asociatividad empresarial ha venido ganando un nivel insólito, y se lo practica de manera común y con éxito en empresas de diversa naturaleza, trayendo consigo un incremento de la economía de los negocios y el reconocimiento local, igualmente se destaca la cooperación de las empresas asociadas (Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla, & Pérez, 2009). Aquí se destaca que, con la asociatividad, el resultado se refleja en todo el sector, cambiando a su vez la percepción de una localidad y la de su gente; por otra parte, las empresas junto con sus directivos, evolucionan, mejorando sus relaciones y estableciendo lazos en sus relaciones con las personas que intervienen de manera directa o indirecta con la empresa.

Particularmente en Latinoamérica, se conoce de casos exitosos de la estrategia de asociatividad, lo que convierte a países como Perú, Venezuela, Colombia, Argentina en competitivos dentro del mercado global (Santiago Ibáñez, Cruz Cabrera, Acevedo Martínez, Ruíz Martínez, & Maldonado, 2015).

Asociatividad en empresas de un mismo sector

Analizando el concepto de sociedad, que es la unión de dos o más personas con algún fin específico, se genera el término de asociatividad. Esta relación puede darse a un nivel interno de la empresa, así como también puede ampliarse con la fusión o el trabajo de empresas a fines que buscan un objetivo colectivo mayor, como pueden ser el reconocimiento del mercado, la eliminación de intermediarios en la comercialización, y la fuerza que genera un trabajo en conjunto.

Cabe recalcar que cuando varias empresas deciden asociarse, esto no implica que pierdan su independencia como personas jurídicas, pues pueden seguir funcionando con sus procedimientos y cumpliendo sus propios reglamentos internos, sin descuidar las obligaciones que tienen que cumplir con su asociación.

Es muy difícil alcanzar el éxito para las empresas medianas y pequeñas, es por esta razón que la asociatividad les permite crear una fuerza para alcanzar mejores

beneficios y afrontarse de manera grupal a las adversidades (Liendo & Martínez, 2001).

El asociarse ha traído consigo innumerables beneficios a las organizaciones de América Latina, entre los que destacan: la mejora en la competitividad; fortalecimiento de los pequeños y medianos productores en sus industrias, abaratado costos y mejorando los procesos y el desarrollo del sector y la economía en general.

No hay que dejar pasar por alto que formar asociaciones de empresas, tiene un grado de dificultad, pues al estar integrada por empresas independientes con sus propios administradores, se hace difícil llegar a acuerdos en cuanto a la administración y de esta manera satisfacer las expectativas de todos los integrantes. Además de ciertas limitaciones que pueden traer consigo los reglamentos a los que se sujetan cuando forman parte de una asociación.

Asociaciones de calzadistas en Ecuador

En el Ecuador, la Constitución, en su artículo 55, reconoce el derecho que tienen las personas de asociarse, de manera libre y voluntaria, con el fin de educarse sobre sus derechos. Con esto se vuelve aún más fácil la posibilidad de crecimiento de los sectores productivos.

Se ha visto además que las asociaciones apoyadas por el gobierno ecuatoriano, para fomentar un cambio en la matriz productiva, han tenido un considerable éxito, pues ha brindado la oportunidad de emplear y auto emplear a personas, ofrecerles capacitaciones y las facilidades para que puedan acceder a mercados globalizados.

Únicamente basta con echar una mirada a algunos sectores del país para darse cuenta de lo destacado de su producción.

En la provincia de Tungurahua, principalmente en los cantones de Ambato y Cevallos, pueden encontrarse un sin número de productores de calzado, ya sean industrializados o artesanos; formales e informales, mismos que están apostando por su crecimiento y se han unido a alguna asociación, para poder desarrollarse mutuamente.

Algunas de las asociaciones de calzadistas, curtidores y a fines más destacadas que funcionan en Tungurahua son: Calzarte, Calzafince, Asociación Luz del Obrero, Aplocalza, entre otras, además la Caltu pretende crear la primera ciudad del calzado del país en la ciudad de Ambato, precisamente por el potencial de su producción y por su posición territorial estratégica. Cabe mencionar que cada asociación antes mencionada, se encuentra establecida legalmente y funciona de acuerdo sus reglamentos, gestiones y personalidad.

Personalidad y entorno de la empresa

Existen todo tipo de empresas, que se caracterizan principalmente por las personas que están a cargo de ella. La personalidad que tengan puede verse desde distintas perspectivas, como la externa, que es la que la perciben las personas que no se encuentran vinculados directamente en el entorno de las organizaciones, como clientes, proveedores; y el ambiente interno, el cual es percibido por los integrantes directos de la empresa, como trabajadores y administradores.

Haciendo referencia a lo que mencionan Thomson y Rodríguez Tarodo (2000), la personalidad de la empresa puede perfilarse en el enunciado de la misión y visión, pues estas son las declaraciones o definiciones de lo que la empresa es en sí, de a dónde quiere llegar y cómo lo piensa conseguir. Además los responsables de mantener esta personalidad, son todas las personas que trabajan dentro de la organización, por lo que se puede decir que la personalidad empresarial es mantenida por su capital humano.

Para Lacasa (2004), la personalidad de la empresa depende de varios factores, socioeconómicos, legislativos, fiscales y laborales, que generan un entorno al cual las empresas deben acoplarse para poder subsistir. Esto a su vez genera que se desarrollen gestiones empresariales y estrategias que permitan una buena comunicación y que de esta manera puedan cumplirse con los objetivos de las organizaciones.

Por otro lado, la personalidad es definida como un conjunto de características constantes que delimitan el comportamiento de un individuo, o en este caso, de una organización; se la puede considerar como el núcleo, la esencia de las personas que trabajan en ella, pero esta a su vez puede ser modificada de acuerdo al entorno que lo rodea (Fernández Sánchez, 2010).

Todo esto conlleva a afirmar que la personalidad de la empresa viene dada por un conjunto de características y situaciones, y que esta va a depender del entorno que la rodea; además que puede ser susceptible de cambios, de acuerdo a las personas que la conforman y el ingreso de nuevo personal, con personalidad y características propias.

En lo que concierne a la producción de calzado, Tungurahua es uno de los pioneros en el país, pues cubre cerca del 50% de la producción nacional (Mayorga Abril et al, 2015). Estas empresas suelen caracterizarse de acuerdo a la manera de su producción en dos grupos muy marcados, los cuales son los artesanos, y los productores industrializados. Cada uno de ellos cuenta con diferentes métodos y técnicas, así como también con la maquinaria utilizada para su producción. También se pueden distinguir a las empresas por el tamaño y la cuota de mercado que cubren, por lo que hacen que cada empresa genere características propias y mantengan así sus vínculos con sus clientes y proveedores.

Reglamentos internos de una empresa

En todo grupo asociativo, para que pueda hallarse una adecuada convivencia, deben existir parámetros o reglas. Dentro de una empresa formal, estos se denominan Reglamentos internos que pueden variar de acuerdo a la personalidad de cada empresa, su medio y las circunstancias en que se encuentre.

Las reglas de una empresa, forman parte del control interno, mismo que “es de importancia para la estructura administrativa de una empresa, es un proceso que constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo” (Mazariegos Sánchez, Águila González, Pérez Poumián, & Cruz Castillo, 2013, pág. 463). Esto señala que sin reglas no puede existir un orden ni mucho menos plantearse metas para luego alcanzarlas.

Las reglas implantadas en las empresas surgen como una necesidad, no únicamente de control, sino de prevención y seguridad, para el talento humano y para la empresa misma. También sirven de ayuda para brindar asistencia sobre algún problema sucintado en el personal; además, con esta base se pueden establecer acciones correctivas a comportamientos o acciones que ameriten sanciones, mismas que son establecidas por la organización y sus dirigentes.

Dentro de la producción de calzado se pueden nombrar algunas reglas básicas, como el uso de materiales de protección, las capacitaciones para el nuevo personal, el control de calidad de los productos, por nombrar algunas de ellas. Cabe recalcar que estas normativas varían de acuerdo a cada empresa, su tamaño, producción y administración, sin embargo, todas se orientan a conseguir una armonía laboral y seguridad en los procesos para los trabajadores.

Los reglamentos sirven también a los administradores y a todo el personal como una guía para la toma de decisiones ante circunstancias que pueden ser repetitivas o constantes, como, por ejemplo, la aplicación de descuentos según el monto de compras; al igual que con eventos imprevistos que pueden surgir, por ejemplo, cómo actuar frente a un desastre natural que trajo daños a la infraestructura de la empresa.

Cabe recalcar que estos reglamentos no tienen que estar expresamente impresos en papel, si no que más bien pueden manifestarse a través de la experiencia del personal, mediante prácticas sanas. Sin embargo, las organizaciones legalmente constituidas están en la obligación de presentar a la autoridad competente, en este caso, el Ministerio de Trabajo, los reglamentos de la empresa, para su posterior aplicación.

No obstante, no basta únicamente contar con reglas, sino que estas deben ser comunicadas a todas las personas que integran la empresa, e informar de los mismos al nuevo talento humano que se integre, para así lograr establecer los canales básicos de información, actividades y poder caminar juntos hacia la consecución de la visión organizacional.

Una buena manera de difundir los reglamentos es la socialización con los trabajadores, pues de esta forma, pueden aclararse las dudas y no tener problemas a futuro.

Gestión empresarial

Se puede definir como todas las acciones que realizan los directivos en beneficio de su empresa, para lograr la consecución de objetivos a corto y largo plazo; para ello cuentan con recursos materiales, capital, pero sobre todo con su capacidad para realizar negocios, administrar inteligentemente los recursos limitados y poder guiar al talento humano de la organización.

Una pieza clave para gestionar adecuadamente una empresa, es la capacidad de comunicación que tengan los administradores, pues son ellos los que estarán en contacto directo con las partes interesadas, o coordinando las mismas, atendiendo a sus clientes y proveedores además de motivar a su personal; estableciendo canales de comunicación y trazando estrategias empresariales que permitan medir sus acciones y aplicar correctivos en los procesos que no se estén desarrollando adecuadamente.

Como la comercialización de calzado tiene altos niveles de competencia, los productores tratan de analizar los diferentes aspectos que les permita sobrevivir en el mercado y que su producto tenga acogida, y con ello conseguir la fidelización de los clientes. Para ello su gestión empieza desde la selección de sus proveedores y los lazos que vayan formando en el mundo de los negocios, y así conseguir beneficios mutuos.

Los responsables de la gestión, deben tener en cuenta que es indispensable que se cumplan los criterios básicos de la administración.

La **planeación**, que no es más que prever los posibles escenarios que puedan darse si se toma determinada acción, las consecuencias y los correctivos que pueden aplicarse, para cumplir con los objetivos, en si es adelantarse a lo que se va a hacer y al cómo se lo va a realizar.

La **organización**, de la cual ya se ha hablado anteriormente, ayudará a determinar que individuo debe manejar y aplicar las acciones, así como administrar los recursos disponibles.

La **comunicación** y la **dirección**, que como se ha mencionado es una pieza clave, pues no solo trata de informar, sino de buscar alternativas para mejorar la estrategia, y maximizarlas oportunidades que tiene la organización de volverse más competitiva; además con ello se establecen las pautas para mejora y las líneas de comunicación que deben manejarse para solucionar inconvenientes.

Y finalmente el **control**, que consiste en la evaluación de la estrategia una vez que esta se haya aplicado, analizando las brechas y las razones del incumplimiento. Todo esto permitirá que la gestión mejore, replanteando y corrigiéndola estrategia, para lograr los fines planteados.

En síntesis, se puede aclarar que la gestión empresarial, tiene que ver con actuar y tomar decisiones éticas que encaminen a la empresa al cumplimiento de su visión, mismas que son tomadas por profesionales con el conocimiento y criterio, y ejecutadas por todos los colaboradores de la empresa.

La coordinación relacional

Gittell (2012), plantea un modelo para la adecuada gestión de las empresas, la Coordinación relacional, misma que es definida como un proceso de ayuda recíproca de las partes interesadas, como productores, proveedores y clientes, mediante la interacción de la comunicación y las relaciones que se establecen con el fin de realizar alguna tarea.

Este proceso se representa gráficamente de la siguiente manera:



Gráfico 2. 1 Coordinación Relacional de Alta Calidad

Elaborado por: Gittell, H. (2012)

Este gráfico indica la manera en que este proceso debe llevarse a cabo y los elementos que debe manejar. Cuando estos componentes se integran a los procesos de cualquier organización dan como resultado mejorar la eficacia y eficiencia, y por ende la competitividad de las empresas, generando beneficios que se ven reflejados en la competitividad, utilidad e interrelaciones de la empresa y su medio.

Para una mejor comprensión de este modelo es necesario entender sus dos principales divisiones y los elementos que cada una de ellas implican.

La comunicación en la empresa

Comunicarse es de vital importancia en cualquier sociedad, y es por eso que desde tiempos inmemorables, los seres humanos han inventado varios mecanismos de comunicación, como signos, música, gestos y el lenguaje como tal. Existen diversos idiomas que se caracterizan por tener sonidos propios para comunicarse, al igual que escritura, sin embargo, esos siempre están orientados a transmitir algún mensaje para hacer más fácil la coexistencia en sociedad.

Se entiende por comunicación a la transmisión de la información que se da entre personas, la misma que es de vital importancia en cualquier organización, y que debe manejarse con la mayor seriedad y objetividad posibles dentro de las empresas para evitar malos entendidos que traigan consecuencias negativas.

Una comunicación adecuada ayuda al mantenimiento o a la corrección de las relaciones que tiene la empresa. Así mismo Wiemann (2011), hace hincapié en que una comunicación competente, ayuda a la consecución de metas, poniendo como ejemplo, que si a un vehículo se le direcciona de la manera correcta, llegará sin problemas a su destino, es decir a la meta establecida.

La comunicación busca dar respuestas a interrogantes que se plantean y dentro de la empresa, es un elemento determinante, que establece el grado de trabajo del personal en pos de la consecución de los objetivos (Martínez Guillén, 2013).

“La comunicación es la esencia misma de toda actividad organizativa, sin ella no podían existir las organizaciones” (Sánchez, 2012, pág. 77). Por ende se concluye que sin medios comunicativos, no puede existir ninguna actividad, mucho peor coordinar las acciones que deben realizarse en una empresa; además la comunicación es un medio, más no un objetivo, para la obtención de información y para el correcto funcionamiento de las organizaciones, tanto en sus relaciones internas, como con las que mantiene con terceros.

Importancia que tiene la comunicación en las organizaciones

Para Sanz González, y González Lobo (2005), la comunicación es un sinónimo de supervivencia, y en las empresas es necesario hacerse notar ante el público y sus competidores para poder existir, así como también deben ser accesibles a las personas que estén interesadas en conocer las organizaciones.

Al ser un elemento primordial en cualquier sociedad, la comunicación trae una importancia vitalicia, pues las personas dependen de la información que se obtiene para sacar conclusiones o tomar decisiones que afecten su vida, rendimiento y cumplimiento de metas y objetivos propios y compartidos.

Las empresas de hoy han evolucionado y están conscientes que su éxito no depende únicamente de la comunicación que se establezca con los clientes para alcanzar un buen nivel de ventas, cosa que conllevaría a cumplir con uno de los varios objetivos institucionales de las organizaciones. Es importante que se gestione la comunicación interna de la empresa, mediante canales que permitan transmitir las acciones que se están realizando para cumplir con las metas de corto y largo plazo.

En caso de las empresas, la información confiable transmitida con una buena comunicación será la base para la toma de decisiones y correctivos que deban aplicarse, así como también para verificar el cumplimiento de las tareas y aplicar incentivo a los trabajadores.

La gestión de la comunicación que realizan los administradores depende mucho del entorno en que se desenvuelven y con los recursos que se cuenten, además de todo su ingenio para facilitar la notificación de las metas a los grupos de interés y que estos participen activamente en cumplirlas, sabiendo que habrá un beneficio mutuo de por medio.

Una comunicación eficiente con todas las partes que interactúan con la empresa, dan como consecuencia la mejora de la competitividad; además de la ventaja de estar preparados para enfrentar los cambios del entorno que puedan darse de manera imprevista (Grupo Femxa, 2017).

Principales objetivos de la comunicación empresarial

El principal objetivo de la comunicación es el dar a conocer alguna información. Díez Freijeiro (2006), divide los objetivos de la comunicación en seis fines fundamentales:

El primero es el **Control**, referido al cumplimiento de las normas que rigen la empresa y que deben ser acatados por los componentes internos de la misma, mediante los controles se obtiene información para saber si se están cumpliendo con las actividades en pro de la consecución de los objetivos.

En segundo lugar, posiciona a la **Motivación**, misma que debe ser entregada a los trabajadores con el fin de que realicen su trabajo adecuadamente, y si están cometiendo errores, enseñares e incentivarles; sin embargo, se debe tener cuidado en la forma de enseñar, pues debe realizarse de una manera amable, caso contrario en vez de motivar, se estará desmotivando al personal. Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación tiene que ver con personas, las empresas valoran a su talento humano, y por tal motivo, siempre los motivan para el progreso mutuo.

La **Expresión** de emociones es el tercer eje de estos objetivos, misma que consiste en satisfacer la necesidad de relación social de los seres humanos, pues las personas suelen establecer lazos afectivos en el trabajo con sus compañeros, para sentirse realizados y expresar sus sentimientos.

El cuarto eje es la **Información**, misma que es de utilidad para evaluar la situación de la empresa y tomar decisiones.

La **ayuda en la resolución de problemas** es el siguiente fin, pues la comunicación ayuda a aplicar medidas correctivas a actividades que se están realizando incorrectamente o a su vez solucionar problemáticas que surgen dentro de la empresa, esto con la ayuda de los controles la motivación, pues son fines que están estrechamente relacionados.

Finalmente, el sexto fin hace referencia a la **Promoción de la acción**, que no es otra cosa más que la comunicación establecida dentro de las líneas jerárquicas de la empresa, para que esta sea más eficiente, de este modo los directivos se comunican

con los jefes y ellos con sus dependientes. Esto causa que los objetivos de la comunicación se orienten internamente y externamente. La interna, ayuda a promover la productividad y los procesos, mientras que la externa da a conocer a la empresa a sus clientes, con planes de marketing y publicidad orientados precisamente a llegar al público o mercado.

Elementos básicos de la comunicación

Cada organización es un mundo independiente que se maneja de forma particular, y al trabajar con personas con criterios y formación distinta, resulta un tanto compleja la comprensión del ambiente en su totalidad.

Como la comunicación, es un proceso complicado, puede llegar a ser difícil comprender la complejidad que implica, sin embargo, los estudiosos han especificado algunos elementos que ayudan a su mejor precepción y manejo, sin los cuales no podría existir continuación.

Frias Azcárate (2000), contempla como resultado de la evolución en el tiempo cuatro elementos principales:

El **Emisor**, mismo que se encarga de transformar la información en algo físico, o en otras palabras, es aquel que inicia el proceso de comunicación.

En una empresa todas las personas pueden actuar de emisor, formulando inquietudes, o simplemente con el deseo de hacer llegar algún dato a un destinatario, para que este tome acciones.

Una vez tomada la iniciativa, dependerá de la persona y del ambiente de la empresa, el cómo desea transmitir el siguiente elemento.

En organizaciones pequeñas o familiares no es necesaria la formalidad del emisor, sin embargo esto varía de acuerdo a diversos factores, y a la importancia de la información a comunicar.

En segundo lugar, la autora menciona al **Canal**, que es “Sistema físico que une, de manera continua en el espacio y en el tiempo, el punto de partida y el de llegada” (Frias

Azcárate, 2000, pág. 6). El canal de comunicación es el medio que se utilizar para transmitir el mensaje o la información.

Depende de la eficiencia que se maneje en los canales de comunicación para hacer llegar correctamente la información a su destinatario, y que este pueda reaccionar de una manera adecuada.

Dentro de los canales no solo se toma en cuenta la jerarquía, sino también los medios con los que cuentan las organizaciones para agilizar estos procesos, como las redes de comunicación informática, con sus cruces de comunicación, el manejo de vías telefónicas e internet, y los procedimientos formales que deben seguirse.

El **Receptor** es aquel que recibe la información y la convierte en algo útil. Al igual que un emisor, todas las personas que interactúan en la empresa pueden ser receptores de mensajes, directos o indirectos, dependiendo de la organización y los canales de comunicación de la empresa.

Generalmente, los administradores suelen ser los receptores llamados a dar soluciones a problemas sucintados en la empresa, y para ello, los mensajes que se comuniquen deben ser claros, específicos y concisos, con el fin de evitar que se generen interpretaciones erróneas en el mensaje.

Finalmente, Frias Azcárate (2000), menciona el **Código**, mímico que se compone de todos aquellos signos, imágenes y fonemas que dan significado al mensaje; dentro del proceso de comunicación, las personas que intervienen, comparten el mismo código (Carnicero Duque, 2005).

Todas las personas comparten un mismo código o idioma en una empresa, sin embargo, existen códigos universales que pueden emplearse, como las señaléticas de seguridad en las fábricas, o los gestos o señales empleadas por el personal para la realización de las actividades productivas.

Otros autores, como Fajardo Uribe (2009), incluyen adicionalmente otros elementos básicos.

El **Mensaje** es en si la información que desea transmitirse. Las ideas de un mensaje son expresadas en códigos, y fonemas conocidos, que faciliten una mejor interpretación por parte la persona que va a recibirlo.

Un mensaje puede traer información de interés para varias personas, y puede convertirse en un punto de dialogo y discusión que tenga que ser solucionado por los directivos de la empresa, trabajadores y jefes.

Se puede categorizar a los mensajes según su importancia o impacto que pueda generar en las acciones y procesos de la empresa. Esto podrá facilitar al emisor la decisión de que canales y códigos de comunicación utilizar.

Los mensajes suelen recurrir a códigos comunes para que puedan comprenderse y cumplir con el fin de transmitir la información.

El **Contexto**, en palabras de Sperber y Wilson (1986, p. 28), citados por Fajardo Uribe (2009), es “una construcción psicológica, un conjunto de supuestos que el oyente tiene sobre el mundo y comparte con el hablante” (pág. 134). Es decir, que la información, sea en el inicio o el final del proceso comunicativo puede ser percibido de distinta manera, por el emisor o por el receptor, o de la subjetividad que contenga el mensaje.

Barreras de la comunicación

La comunicación tiene una importancia vitalicia en una sociedad y por ende en las organizaciones, pero al ser manejada por seres humanos, es susceptible de fallas que se producen por ciertas barreras, o limitaciones.

En las organizaciones, la comunicación es factor imprescindible para la consecución de los objetivos del grupo social, y representa un medio para transmitir información vital. Gran cantidad de esta información se desarrolla a lo largo de los canales formales y la restante se transmite por líneas informales. En oportunidades, el flujo de comunicación en la organización puede verse entorpecido por elementos que interfieren en la transmisión y recepción del mensaje, denominados barreras, tales como: el lenguaje, el filtrado, las diferencias de percepción, la distancia física y la estructura de la organización. (Sánchez de Gallardo & Nava Romero, 2007, pág. 72).

Cuando las barreras surgen es posible que en las empresas la información sea mal interpretada, se creen malas relaciones y se tomen decisiones equivocadas que sean perjudiciales, tanto para la imagen como para la economía de la empresa.

Sánchez de Gallardo y Nava Romero (2007) sugieren dirigir de una manera clara la información dentro de la empresa, para que de esta manera pueda disminuirse el riesgo de sesgo en el mensaje, enfatizando que deben identificarse las barreras a las que se puede ser susceptible y manejar la información de preferencia por escrito o formalmente, a través de informes, memorandos, entre otros; además se debe estar abierto al diálogo para complementar la comunicación formal. Además de ello los autores mencionan ciertos elementos que pueden constituirse en barreras de comunicación.

La **diferencia de percepción** es una barrera que se da cuando las personas tienen distinta imagen o conocimiento del tema, o cuando manejan lenguajes diferentes que pueden interpretarse de distinta manera, según el criterio de cada individuo.

La **distancia física** puede convertirse en una barrera, pues cuando una empresa es más grande, maneja varias sucursales, o tiene sus instalaciones demasiado separadas, es posible que se generen problemas de retroalimentación de algún mensaje, claro que esta puede disminuir con la utilización de la tecnología, que ayuda a crear una red de información.

Cuando la información es manipulada, se dice que ha sufrido **filtración**, misma que puede ir de forma ascendente, es decir cuando un empleado exagera alguna información para quedar bien con su jefe, o por el contrario de manera desencante, cuando el administrador omite ciertos aspectos en un mensaje para sus subordinados.

Finalmente se menciona a la **organización de la empresa** y al **lenguaje** mismo, puesto que cuando las organizaciones siguen de manera estricta la cadena de comunicación según su organigrama, la información puede sufrir alteraciones, por el hecho de que las personas pueden percibir el mismo mensaje de una manera diferente. Esto genera el efecto del teléfono descompuesto, pues por cuantas más personas pase un mensaje, existe mayor probabilidad de distorsionarlo.

Un administrador debe estar consciente de que en su entorno se verá rodeado de innumerables mensajes, de fuentes confiables, certeros, así como también de rumores que buscan resquebrajar las relaciones por motivos diversos. Un buen líder tiene que ser capaz de analizar y dar tratamiento adecuado a cada mensaje por pequeño e insignificante que puede parecer.

Tipos de comunicación

Arribas Urrutia (2000), menciona que la información en una empresa, tiene que ser considerada como un recurso, mismo que debe ser manejado de manera estratégica, considerando su importancia en la toma de decisiones. Además el personal debe considerar que la información no es de propiedad de una Persona o departamento que la genera, sino del conjunto que forma la empresa.

Antes ya se ha mencionado la importancia que tiene la comunicación en una organización, por lo mismo es importante diferenciar también que esta se la maneja de manera interna y externa.

La **comunicación interna** de una empresa se orienta a las gestiones, procesos y reglamentos propios de cada entidad. Para Álvarez (2007), la comunicación interna es la clave del éxito, misma que engloba el conjunto de actividades y procesos que se desarrollan en una empresa.

Por otro lado, la **comunicación externa**, puede se puede entender como la manera en que la empresa se da a conocer con su mercado, incluyendo planes de marketing, publicidad, y las relaciones directas con clientes y proveedores los vendedores, atención al cliente y los y en general la imagen y prestigio que puede ganarse la institución.

Formas de comunicarse

Al buscar el mejor método para comunicarse, las organizaciones adoptan algunas maneras establecidas previamente.

Parra de Párraga, Rojas y Arapé (2008), concuerdan con Robbins (1996) y Chiavenato (1996); mismos que reconocen las siguientes formas de comunicarse:

- **Comunicación Descendente**, que va desde la gerencia hacia sus subordinados y tiene como fin dar instrucciones específicas del trabajo, mismas que pueden representarse en memorandos, manuales de trabajo, reglamentos, entre otros.
- **Comunicación Ascendente**, por el contrario, es la que va de los subordinados a la gerencia, y es necesaria para la toma de decisiones.
- **Comunicación Horizontal**, que se da entre personas de una misma jerarquía con fines de coordinación e integración en la empresa.
- **Comunicación Diagonal**, esta surge cuando es imposible una comunicación más adecuada, y es la menos eficiente.

Dimensiones de la comunicación en la coordinación relacional

Retomando el modelo de Gittell, en la comunicación intervienen algunos elementos que hacen posible una buena coordinación relacional.

Comunicación frecuente

La frecuencia con la que se maneja la comunicación tiene un papel central, que no es meramente informativo. Pues cuando la organización mantiene contacto perpetuo con su entorno va generando lazos de familiaridad por el contacto repetitivo, lo que ayuda a la coordinación de los procesos de la empresa. (Gittell, 2012).

Cuando existe continuidad en la comunicación de la organización, ya sea interna o externa, las posibilidades de resolver problemas aumentan y los riesgos disminuyen, la comunicación fluye y se crea un ambiente de trabajo agradable y de confianza.

Comunicación a tiempo

Una organización puede mantener un buen flujo en su comunicación, y aunque es indispensable, la información pierde su calidad cuando es comunicada con retrasos.

La puntualidad es una de las características que dan prestigio, recogimiento y seriedad a un negocio.

Para Gittell (2012), cuando la información es transmitida con retrasos, pueden generarse conflictos y consecuencias negativas en los resultados empresariales

En contraste con este pensamiento, de Pablos Heredos et al. (2014) citan a Waller (1999) en lo que concierne a que la importancia de la oportunidad en la comunicación facilita el éxito en las tareas de la empresa.

Comunicación precisa

Además del manejo de una comunicación frecuente y oportuna, es necesaria la exactitud de la información, misma que si es inexacta puede producir errores, retrasos o detener os procesos de la empresa. Gittell (2012).

En palabras de O'Reilly y Roberts (1977), citado por de Pablos Heredos et al. (2014), “Una comunicación precisa en cuanto al contenido de la información relevante juega un papel crítico en la efectividad del desempeño de las tareas grupales” (pág. 78).

Resumiendo, cuando la información es relevante y verídica, los procesos de la empresa mejoran y se agilitan, por el contrario, cuando falla la frecuencia y la exactitud de la información se pueden cometer errores que afecten el desempeño del trabajo organizacional.

Resolución de problemas de comunicación

Al trabajar en una empresa, con equipos de trabajo formados por personalidades diferentes, es habitual que surjan problemas y malos entendidos.

La comunicación en la coordinación relacional tiene que estar enfocada a la resolución de estos conflictos grupales, tal y como señala de Pablos Heredos et al. (2014), citando a Deming (1986), haciendo énfasis en que las consecuencias negativas afectan al desempeño de un grupo, por lo mismo comunicarse adecuadamente servirá para consolidar la realización de las tareas, evitar que se señalen culpables y eludan responsabilidades.

La resolución de problemas tiene que darse entre todos los implicados, con un dialogo cordial, sin perder la importancia de la información, pero, sobre todo, pensando en que el bien que se genere con la toma correcta de decisiones favorece a todos los miembros de la organización y sus partes interesadas.

Calidad de relaciones empresariales

Gracias a los conocimientos y experiencia de las personas que conforman un grupo de trabajo es posible un mayor aprendizaje que permite a las organizaciones obtener ventajas sobre sus competidores y alcanzar los objetivos organizacionales.

El talento humano está siendo considerado como el más valioso recurso de las organizaciones y por ello es necesario que se establezcan buenas condiciones laborales que faciliten las relaciones entre los colaboradores de la empresa, tanto internos como externos.

En su trabajo Galán, Casanueva, y Castro-Abancéns (2010) señalan que para que el talento humano sea considerado como recurso, existen tres mecanismos

El primero de ellos es el **intercambio de recursos**, sean estos materiales, capacitaciones, personal especializado y demás.

Luego tiene que existir una **comunidad local de empresas**, o la asociación de las industrias de un sector, para que estas ganen reconocimiento en mercados exteriores y estén al alcance de aprender se u entorno.

Y finalmente se señala que debe existir **distintas empresas en distintos niveles productivos**, cada empresa como un conjunto apartado, maneja actividades de producción diferentes, así como sus metas y el público al que están enfocados; esto con el objetivo de delimitar su mercado o nicho competitivo.

Estos tres mecanismos pueden ser observados en los productores de calzado de Tungurahua, puesto que se han formados varias asociaciones que se capacitan frecuentemente e intercambian información sobre sus procesos, sin perder su esencia y el prestigio que han ganado individualmente como empresa.

Narváez y Fernández (2013) manifiestan que “las redes empresariales sustentadas en la cooperación se han convertido en un medio que utilizan las empresas para hacer frente a los mercados y alcanzar ventajas competitivas de manera conjunta” (pág. 123). Además, las autoras citan a Gonzales (2003), afirmando que la competitividad de la

empresa no solo depende de lo modernos que sean sus procesos internos, sino de la capacidad que tengan las personas para relacionarse con otras empresas.

Cultura empresarial

Al hablar de los factores o componentes que delimitan las relaciones empresariales, se tiene que hablar de la cultura organizacional, que al igual que la personalidad, es propia de cada empresa y del grupo humano que la conforman.

Ante lo expuesto en el párrafo anterior, Morelos Gómez y Fontalvo Herrera, plantean (2014) señalan 7 factores que afectan a la calidad de las relaciones en una empresa.

El primero habla acerca de **Estrategia**, misma que debe ser elaborada contemplando los componentes internos y externos de la empresa, los procesos que deben llevarse y las acciones que deben realizarse.

Luego se encuentra la **Estructura** de la empresa, misma que ayuda a las personas a establecer líneas de comunicación, sin que estas separen la colaboración que debe manejarse en todos los procesos internos y externos.

El siguiente punto aborda el **Trabajo en grupo**, y la importancia que tiene que la gerencia se esfuerce por inculcar en sus colaboradores esta forma de trabajo colectivo que beneficiará la transferencia de información y conocimientos.

Otro factor importante es el **Estilo de liderazgo de los administradores**, puesto que la cabeza de una organización puede establecer un patrón de comportamientos y conductas que llegan a ser imitados por el grupo que manejan, por lo que crean motivación y unión con impactos positivos en la eficiencia de trabajo, o por el contrario, impactos negativos cuando actúan de manera alejada del grupo.

Las **Característica propias de la empresa** afectan la construcción de relaciones, por ejemplo, en una empresa pequeña las relaciones tienden a ser más sólidas que en las grandes, debido a la infraestructura y a los medios de comunicación que se empleen. Así también, en este punto interfiere la oportunidad que brinde la empresa para desarrollar destrezas, capacidades y conocimientos, que favorecen al crecimiento personal y al de la empresa.

Los **Fundadores y propietarios**, juegan también un papel importante en la construcción de las relaciones a través del enunciado de misión y visión, pues estos tienen influencia en la cultura de la empresa.

Por último, los autores refieren al **Ambiente** u entorno con todos los cambios que pueden surgir y la capacidad de adaptación de las personas a esos cambios.

Componentes de las relaciones empresariales

Para Mallada Martínez y Colom Gorgues (2010), la calidad de las relaciones viene dada por varios factores, que en conjunto forman el cimiento para realizar las tareas básicas de gestión. Los componentes que destacan los autores son tres, mismos que pueden medirse en sus propias sub-variables.

Confianza

En palabras de Gambetta (1988), citado por Sánchez y Jiménez (2010) la confianza es “el deseo de una parte con respecto a la otra de que su acción le será beneficiosa más que perjudicial, aunque esto no pueda garantizarse” (pág. 88). Sin embargo, aunque el cumplimiento de la acción no pueda ser garantizado al 100%, las empresas tienen la responsabilidad de esforzarse por ofrecer el mayor beneficio para ganar credibilidad y posición en el mercado.

Lockward Dargam (2011), menciona que la confianza es el motor de las organizaciones y la base de la comunicación; a su vez destaca que en las organizaciones, la confianza tiene tres enfoques:

El enfoque **económico**, se basa en que cuando una empresa genera confianza tendrá mayores ingresos y mayor cantidad de clientes, lo cual gana por la confiabilidad que brinda.

El segundo enfoque se refiere a la **diferencia** entre confianza, que debe ser generada en cada transacción, con el oportunismo, que tiene fines individuales.

El tercer enfoque se refiere a la confianza como **valor** de las personas.

Además en el trabajo de Mallada Martínez y Colom Gorgues (2010), recopilan algunos conceptos sobre la confianza, pero sobre todo refieren a que esta se construye a través del tiempo y el cumplimiento de las promesas escritas y de palabra; por lo que la confianza puede ser medida en las siguientes sub-variables:

- Nivel de Fiabilidad
- Años de relación
- Nivel de confianza
- Acuerdos de palabra

La confianza no puede ser generada de la noche a la mañana, sino que es el fruto de los esfuerzos que realicen las personas por ganar credibilidad con el cumplimiento de los ofrecimientos, en la totalidad de los aspectos prometidos.

Compromiso

Cuando las personas deciden confiar en una empresa u organización, es responsabilidad de esta dar cumplimiento a lo ofrecido.

Venetis (2004) citado por Guadarrama Tavira y Rosales Estrada (2015) define el compromiso como la intención de continuar con una relación en los negocios; en lo que concierne a los clientes, el compromiso es la variable que marca la relación a largo plazo con la empresa, esta puede darse por la formación de lazos afectivos o por la calidad del producto.

En otras palabras, la promesa puede generar confianza, pero es verdaderamente el compromiso, o el cumplimiento de la promesa, lo que logra la captación y retención de clientes y proveedores.

Mallada y Colom (2010), resumen los conceptos de compromiso en el simple cumplimiento de promesas, lo que desemboca en el establecimiento de relaciones sólidas a largo plazo. Además, sugieren que el compromiso puede ser medido con:

- Nivel de compromiso.
- Adecuarse a los requisitos.

- Desarrollo de actividades de cooperación.
- Años de relación

Adicionalmente, un buen nivel de compromiso es el resultado del bienestar y la eficiencia de los miembros de una organización (Omar & Florencia Urtea, 2008).

Satisfacción

La satisfacción, puede definirse como el resultado de la confianza y compromiso, percibido por los beneficiarios. Cuando los grupos de interés que maneja la empresa se encuentran satisfechos, es posible alcanzar el éxito y resultados positivos.

Cuando un cliente está satisfecho con la gestión de la empresa, se generan lazo de confianza y el establecimiento de relaciones a largo plazo. Esto último se traduce en buenos ingresos económicos, con los cuales la administración puede motivar al personal y aumentar la productividad, consumiendo además mayor cantidad de materia prima, generando bienestar a estos implicados.

Al ser un elemento de diferente percepción, necesita de tiempo o del cumplimiento de los ofrecimientos para ver resultados y establecer alianzas (Mallada y Colom, 2010). La satisfacción de los grupos de interés ayuda a la toma de decisiones y es resultado de las siguientes sub-variables:

- Nivel de compromiso.
- Adecuarse a los requisitos de calidad.
- Desarrollo de actividades de cooperación.
- Años de relación.

Las sub-variables de medición del compromiso y calidad son muy similares debido a la relación estrecha que éstos guardan.

Dimensiones de las relaciones empresariales

Abordando nuevamente lo que expone Gittel (2012), la comunicación se ve reflejada en los esfuerzos que realizan los participantes para forjar sus relaciones, mismas que se reflejan en tres dimensiones.

Respeto mutuo

El respeto es un valor que se aprende en los hogares, y que consiste simplemente en dar un trato cordial para establecer una buena convivencia.

De Pablos Heredos et al (2014) citando a Gittell (2010) manifiesta que “El respeto por la competencia de otros implicados en el proceso, establece un poderoso lazo de unión que va a verse aplicado de un modo integral a la totalidad del proceso, generando, como consecuencia, una coordinación efectiva” (pág. 79). Esto indica simplemente que cuando existe un trato amable con los implicados en una organización, como los proveedores y los clientes se fortalecen los lazos y se potencian los beneficios.

De manera contraria, cuando no se maneja un trato respetuoso surgen problemas de comunicación, mala toma de decisiones y el resquebrajamiento de las relaciones con los stakeholders de la empresa.

Por otro lado, Preciado Hoyos y Monsalve Gómez (2008) afirman que las empresas con liderazgo son aquellas que demuestran tener respeto con sus tratos a los trabajadores, clientes, proveedores y todas aquellas personas que hacen posible la existencia de la organización.

Objetivos compartidos

Para poder establecer objetivos comunes hay que exponer los objetivos individuales de cada participante u empresa, conocer los intereses de todos, pero priorizando encontrar las que metas compartidas que persiguen todos (Jiménez González, 2009).

Cuando las personas comparen metas, el nivel del trabajo que realizan será más alto, debido a que los implicados crean un vínculo por alcanzar dichas metas y tratan de llegar a conclusiones razonables que les ayuden a conseguirlas de forma eficiente, y de igual manera para que se pueda reaccionar ante información nueva (Gittell 2012).

Un ejemplo de este comportamiento es la creación de asociaciones, puesto que juntos luchan por obtener mayores ingresos y reconocimiento de mercado en el cual se desenvuelven.

Conocimiento compartido

El conocimiento es un recurso muy valioso en una empresa, más aún cuando se trabaja en redes u organizaciones.

Una coordinación eficaz depende del grado de conocimiento compartido que manejen los interesados con las tareas, puesto que al conocer el proceso y el desarrollo de las tareas se genera una visión clara de las afectaciones que pueden surgir si se dan algunos cambios, la instrucción que necesita la persona y su urgencia (Gittell 2012).

Acosta Prado y Fischer (2013), manifiestan que el conocimiento debe ser tratado como un capital intangible, pues éste puede ser un factor de importancia en la consecución de resultados.

Cuando el conocimiento es compartido, se puede trabajar de forma grupal para apoyar al equipo y dar solución a conflictos que surjan en los procesos, manteniendo de esta manera una producción y una calidad eficiente de relaciones.

Cómo las dimensiones de Coordinación relacional se refuerzan mutuamente

Al describir las dimensiones de la comunicación y de las Relaciones, que son parte de la teoría de la coordinación relacional se puede establecer que estas tienen influencia una en la otra, puesto que para que exista una buena calidad en las relaciones, debe existir comunicación frecuente, oportuna y a tiempo, y de esta manera, con respeto y trabajo conjunto para alcanzar objetivo común, se logran obtener mejores resultados, (Gittell 2012).

Cuando se logra establecer esta coordinación de manera eficaz, se incrementa el desempeño de los participantes en los procesos, consiguiendo como resultado beneficios mutuos.

Si una organización productora maneja una buena coordinación relacional con sus clientes y proveedores, estará en la capacidad de obtener ventajas competitivas, puesto que los proveedores facilitarán la entrega de la mejor materia prima, y los clientes entregarán indicios de las nuevas tendencias del mercado y las necesidades insatisfechas de los mismos.

La coordinación relacional, está basada en el trabajo en equipo, que se esfuerza no solamente por la consecución de metas comunes, sino también en hacer ver la importancia que tiene el trabajo que desempeñan para la organización en su conjunto, motivando al personal y haciéndole saber que su trabajo es contribuyente para la empresa. Por el contrario, cuando se trabaja con fines propios y con mala comunicación las personas suelen sentirse presionadas y realizan su trabajo de forma individual, dificultando así el establecimiento de buenas relaciones laborales. (Gittell 2012).

El siguiente gráfico muestra la relación que existe con una coordinación relacional de alta calidad y una de mala calidad.

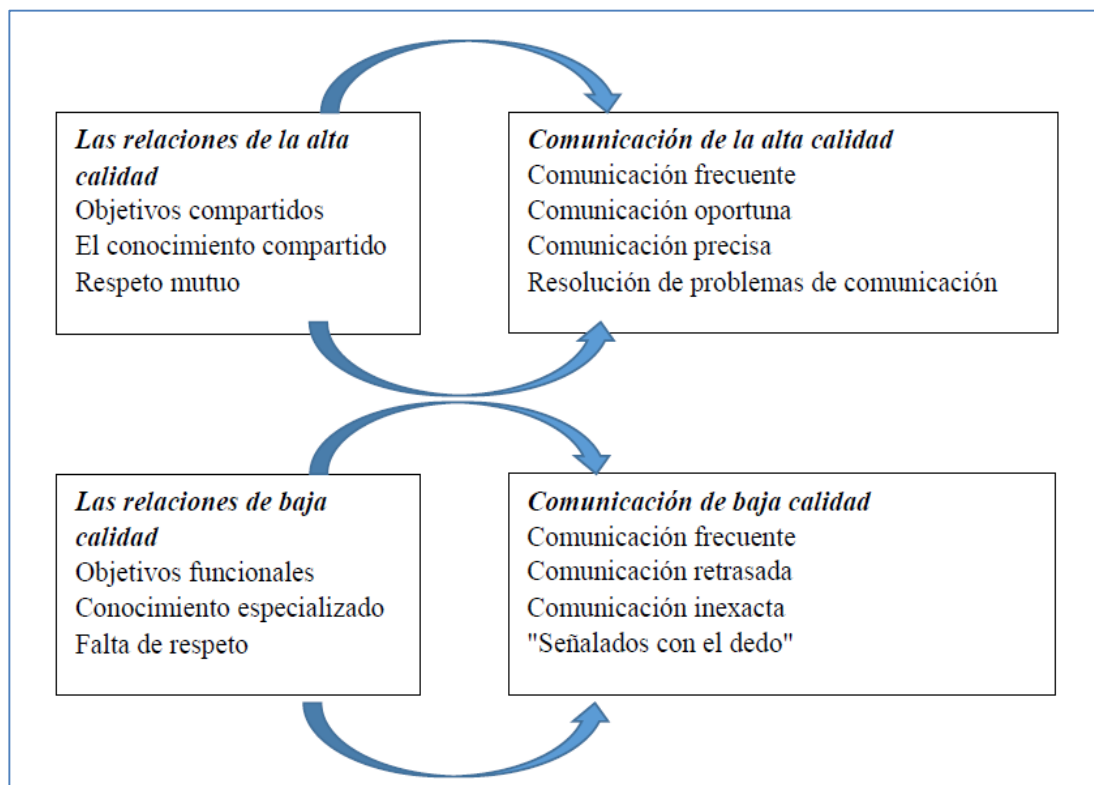


Gráfico 2. 2 Refuerzo mutuo entre las dimensiones de la Coordinación Relacional
Elaborado por: Gittell, H. (2012)

Nuevas orientaciones para la teoría de la coordinación relacional

Gittell (2012), orienta a que la coordinación relacional surge de la consideración de cinco aspectos.

El primero de ellos y su base, es la **conformación de redes** a través de la comunicación y las relaciones, para realizar un trabajo interdependiente que ofrece resultados de valor para la organización.

Luego menciona que, manejando **metas y conocimientos compartidos**, junto con el **respeto mutuo**, aseguran una base efectiva del trabajo para los participantes.

En tercer lugar, manifiesta que las dimensiones deben estar presentes en los **roles de trabajo de la empresa** y no de manera particular en cada persona.

En cuarto lugar, la coordinación relacional explica, **cómo se relacionan las dimensiones** de comunicación y las relaciones, y lo que puede pasar cuando se manejan con buena o mala calidad, prediciendo los resultados que pueden obtenerse.

Finalmente mencionan que la estructura de las **organizaciones puede acoplarse al modelo de coordinación**, sin que esto cause impedimentos o dificultades en la coordinación relacional.

Cabe mencionar que el modelo de Coordinación relacional, es aun nuevo, por lo que Gittel,(2012), plantea algunas direcciones para su desarrollo, entre los que destacan la fundamentación psicológica de la sociedad en cuanto a la coordinación relacional; la ampliación de las redes y que no se limiten únicamente al interior de las organizaciones y sus trabajadores, los clientes y proveedores son parte activa de cualquier proceso de producción; siguiendo con los resultados, que no son beneficiosos únicamente para los directivos y propietarios de las empresas, sino también para los trabajadores; y por último considerar el dinamismo que la coordinación relacional brinda.

Ventajas de la creación de redes a través de buenas relaciones empresariales

Cuando las empresas manejan buenas relaciones, en todas sus divisiones, suele ser por la construcción de redes, mismas que son ventajosas en procesos internos de la empresa, como en los que maneje con empresas afines.

Narváez y Fernández (2013), destacan ventajas tales como:

- a) Facilidad de acceso a mayor información de mercado y las tendencias que marcan su desarrollo para poder crear productos innovadores y obtener ventajas competitivas.
- b) La posibilidad de convenir acciones y colaboraciones entre empresas u departamentos dentro de la empresa, sin que afecte su independencia.
- c) Alcanzar una satisfacción compartida entre a empresa, clientes y proveedores son la oportunidad de aprender de ellos y crear nuevos productos.

Además de estas ventajas, las autoras sostienen que la principal radica en el ámbito económico, puesto que los pequeños empresarios, al reunirse y formar una red, pueden contribuir a la cobertura de garantías para que las instituciones financieras accedan a fomentar nuevos proyectos.

Cabe mencionar que aunque la base teórica donde se fundamente esta investigación es la teoría de la Coordinación Relacional de Gittell y su influencia en los resultados, en este estudio se analizará únicamente la correlación que tienen las dos variables principales con sus dimensiones de la teoría propuesta.

c. Hipótesis

La comunicación entre productores, proveedores y clientes incide significativamente en la calidad de las relaciones de las empresas pertenecientes a la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

a. Modalidad, enfoque y nivel de investigación

a.1 Modalidad

El diseño de la presente investigación se basa en las siguientes modalidades:

Investigación de campo

La investigación de campo es “el experimento se lleva a cabo en el ambiente cotidiano de los sujetos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 147). Además, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, señalan que este estudio es más realista, pues permite la manipulación de las variables independientes, para poder observar su efecto, y de esta manera obtener resultados que le permitan cumplir con sus objetivos.

Así también, Bernal Torres (2010), menciona que un trabajo de campo es la “etapa de recolección de información en investigación” (pág. 191). Lo que como ya se ha mencionado antes, es la fuente en la que se basan los investigadores para arribar a los resultados.

Para recolectar parte de la información de este trabajo, se conversará con los socios de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, donde se podrá observar la realidad de los mismos.

Investigación bibliográfica documental

El propósito de la investigación bibliográfica o investigación documental es la recopilación de teorías, conceptos, enfoques y criterios de otros autores, mismos que pueden ser encontrados en libros, revistas, publicaciones, entre otros, (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004). Esto recalca la importancia que tienen las fuentes de información documentada que son el soporte de cualquier investigación.

Complementando esta idea, Bernal Torres (2010) indica que una investigación documental “se centra en la revisión bibliográfica del material sobre el tema para compilar la respectiva información, analizarla, clasificarla y plantear una discusión sobre la misma, en función de los objetivos propuestos en el anteproyecto de la investigación” (pág. 234).

Con un concepto más actualizado, Arias (2012), pero en la misma línea de pensamiento, indica, que la investigación documental se realiza siguiendo un proceso de búsqueda, recopilación, estudio y opinión de fuentes secundarias, con la finalidad de contribuir con nuevo conocimiento.

La investigación documentada es la que da las bases al investigador sobre como obtendrá las respuestas que busca para dar resultados a sus estudio.

En contraste a estos argumentos, se ratifica que este trabajo se encuentra realizado con un soporte bibliográfico que ha intervenido, en cada capítulo, pero principalmente fundamenta todo el contexto del marco teórico.

Para el presente trabajo se aplicarán encuestas para verificar el nivel de relaciones desde la perspectiva de los productores de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, a través de la comunicación con sus principales productores y clientes, para obtener información de fuente primaria sobre los hechos en estudio.

a.2 Enfoque

El presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado dentro de una investigación mixta, entendiéndose por mixta que va a tener aportes desde las perspectivas cualitativas y cuantitativas.

Por la naturaleza de la investigación, y a pesar de basarse en el enfoque mixto, se optará por dar mayor peso a lo que se refiere a la parte cualitativa; por lo tanto se manejará un enfoque cuali-cuantitativo.

Referente a esto, Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010) señala que el enfoque cualitativo comprende y profundiza “fenómenos, explorándolos

desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (pág. 364). Además, el autor señala:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación. (pág. 364).

Además Arias (2012) puntualiza que en una investigación de carácter cualitativo, deben identificarse las categorías y grupos conceptuales que tienen relevancia, para así poder entender interpretar y analizar los datos que proporcionan los informantes.

Por otra parte, la investigación cuantitativa o tradicional, mide características de hechos sociales “lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (Bernal Torres, 2010, pág. 60). O, en otras palabras, busca plasmar una verdad mediante las ciencias fácticas, es decir, trata de la comprensión de una realidad con en base a la información que proporciona de primera mano la población que se estudia.

Arias (2012) menciona que:

En investigaciones de campo con un enfoque cuantitativo, cuando el objetivo es describir ciertas características de un grupo mediante la aplicación de un cuestionario, el análisis estadístico más elemental radica en la elaboración de una tabla de distribución de frecuencias absolutas y relativas o porcentajes, para luego generar un gráfico a partir de dicha tabla. (pág. 136).

Una vez conceptualizadas las ideas de los enfoques, se ratifica que el más adecuado para este estudio es el enfoque cuali-cuantitativo. Aclarando que los resultados que arrojen las encuestas serán únicamente las perspectivas desde el punto de vista de los productores de la asociación, puesto que ellos conocen de primera mano el cómo manejan los aspectos que se necesita recolectar sobre la temática en estudio.

a.3 Nivel de investigación

“El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (Arias, 2012, pág. 22).

Considerando las variables en análisis, y la ubicación del estudio, se ha optado por seguir los siguientes niveles de investigación:

Investigación descriptiva

De acuerdo con Bernal Torres (2010), “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (pág. 113). Esto da cabida, para cumplir con uno de los objetivos del presente trabajo, puesto que se pretende caracterizar a los integrantes de la Asociación.

Complementado la idea, Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010) recalcan que una investigación descriptiva, está más orientada a la correlación de variables que aportan información para estudios más profundos.

Este nivel de investigación “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2012, pág. 24). En este nivel se pueden realizar, además de investigaciones superficiales, cálculos matemáticos que determinen el grado de relación de las variables, y a su vez refuerzan el estudio.

Investigación correlacional

Este tipo de investigación permite calcular el nivel en que se relacionan dos variables, (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004).

Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010), señalan que los estudios correlacionales buscan la respuesta a preguntas, tales como: ¿aumenta la calidad de relaciones conforme se desarrolle una buena comunicación?, ¿mientras exista una adecuada comunicación entre los productores con sus clientes y

proveedores, se fortalecen sus relaciones?, ¿las empresas que adoptan buenas técnicas de comunicación logran crear vínculos relacionales con sus stakeholders?

Además, una correlación puede darse de forma positiva o negativa, es decir que no necesariamente con el incremento de una variable, la otra se comportará en aumento. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2010).

Una investigación correlacional no aporta directamente con información de las causales que determinan el comportamiento de las variables, aunque si dan pequeños indicios; pero principalmente explica como puede comportarse una variable cuando se conoce el comportamiento de otras relacionadas. (Arias, 2012).

Se concluye finalmente que se abordará un nivel de investigación descriptivo-correlacional, con la intención de probar un nuevo modelo de gestión para los miembros de Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, sentando las bases para otros investigadores y que éstos puedan aplicar estudios similares en otro sector.

b. Población, muestra y unidad de investigación

b.1 Población

Es importante determinar cuál es el número de personas que participan de forma protagónica en la investigación, para que los resultados que obtengamos de esta, puedan ser cuantificados e interpretados.

Arias (2012), menciona que la población se delimita por el problema y las variables de la investigación. En otras palabras, esta investigación se desarrollará únicamente con las personas asociadas al tema de estudio.

Para el presente trabajo, la población la constituyen los integrantes de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero. Éstos productores aportarán la información necesaria desde su perspectiva.

Bajo este contexto, la población total a investigar se resume en los 108 socios, inscritos en la Asociación, y registrados en listados oficiales del Ministerio de Trabajo.

b.2 Muestra

Cuando el tamaño de la población impide la participación total de todos, es necesaria la aplicación de un instrumento que permita disminuir este número a una cantidad más factible, sin que exista desviación en el resultado; para ello se hace imprescindible la toma de una muestra.

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2012, pág. 83). Con la aplicación de un proceso de extracción de muestra, la investigación se tornará más rápida y la información resultante puede ser confiable.

Por lo mismo, y para optimizar el tiempo y recursos en la investigación, se sugiere un cálculo de una muestra, aplicando la siguiente fórmula, proporcionada por Arias (2012):

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad = 95% = 2

p = Probabilidad de ocurrencia = 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0,5

N = Población

e = Error de muestreo = 0,10

Si se reemplaza la fórmula con el total de los socios, se obtiene:

$$n = \frac{2^2 \times 108 \times 0,5 \times 0,5}{(108 - 1) \times 0,10^2 + 2^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{108}{2,07}$$

$$n = 52,174 \cong 52 \text{ socios}$$

Es así, que para el proceso de recolección de información primaria, se contará con la participación de 52 socios, mismos que serán determinados por la aplicación de un muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual “se seleccionan los elementos que son fáciles, poco costosos o convenientes de obtener” (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2014, pág. 228).

b.3 Unidad de investigación

El presente trabajo se desarrollará en los cantones de Ambato, Cevallos, Pelileo y Tisaleo, que es dónde se encuentran localizados los socios de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, aplicando un cuestionario de preguntas cerradas y de fácil comprensión, que será aplicada a 50 socios, durante el mes de junio del presente año.

Con el cuestionario que se aplicará y con su posterior análisis se pretende comprobar la hipótesis planteada y cumplir con los objetivos de la investigación. Es por esta razón que las preguntas están enfocadas a la problemática en estudio, considerando además algunos datos extra que puedan ser de importancia.

c. Operacionalización de las variables

Se llama operacionalizar una variable “al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (Arias, 2012, pág. 62). O, en otras palabras, extraer los aspectos básicos de una variable y transformarlos a enunciados que puedan ser verificables, cuantificables e interpretados.

Arias, (2012) puntualiza que la operacionalización debe presentarse en un cuadro, pero para esto, se debe cumplir con tres etapas básicas:

- a) Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable, donde se establece el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos.
- b) Definición real de la variable, lo que representa desagregar la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio.
- c) Definición operacional de la variable, en la cual se establecen los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición.

Cuando se ha cumplido con este paso, se procede a la elaboración de los cuadros por cada variable en estudio, tal y como se presenta a continuación:

c.1 Variable independiente: La Comunicación

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES / CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p>Se entiende por comunicación a la transmisión de la información que se da entre personas, la misma que es de vital importancia en cualquier organización, y que debe manejarse con la mayor seriedad y objetividad posibles dentro de las empresas para evitar malos entendidos que traigan consecuencias negativas.</p>	<p>Dimensiones de la comunicación en la coordinación relacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación frecuente • Comunicación a tiempo • Comunicación precisa • Resolución de problemas de comunicación 	<p>¿Con qué frecuencia usted se comunica con sus proveedores y clientes?</p> <p>¿En qué nivel se encuentra satisfecho con la oportunidad de la información que le ofrecen sus clientes y proveedores?</p> <p>¿Sus clientes y proveedores le ofrecen información precisa cuando se comunican con usted?</p> <p>¿Cuándo ocurre un problema que afecte a sus clientes y proveedores, trabajan en conjunto para solucionarlos?</p>	<p>Encuesta / cuestionario</p>

Tabla 3. 1 Operacionalización Variable Independiente
Elaborado por: Copo, C. (2017)

c.2 Variable dependiente: Calidad de Relaciones

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES / CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p>Gracias a los conocimientos y experiencia de las personas que conforman un grupo de trabajo es posible un mayor aprendizaje que permite a las organizaciones obtener ventajas sobre sus competidores y alcanzar los objetivos organizacionales. El talento humano está siendo considerado como el más valioso recurso de las organizaciones y por ello es necesario que se establezcan buenas condiciones laborales que faciliten las relaciones entre los colaboradores de la empresa, tanto internos como externos.</p>	Dimensiones de las relaciones en la coordinación relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto mutuo • Objetivos compartidos • Conocimiento compartido 	<p>¿En las relaciones comerciales, existe respeto mutuo entre su empresa y los clientes y proveedores y con qué frecuencia?</p> <p>¿Hasta qué punto comparten objetivos comunes con su empresa sus proveedores y clientes?</p> <p>¿Cuánto conocen sus proveedores y clientes del trabajo que realiza su empresa?</p>	Encuesta / cuestionario

Tabla 3. 2 Operacionalización Variable Dependiente
Elaborado por: Copo, C. (2017)

d. Descripción detallada del tratamiento de la información

Herrera, Medina, y Naranjo (2004), señalan que “para la construcción de la información se opera en dos fases” (pág. 114), las mismas que son: Plan para la recolección de información y Plan para el procesamiento de la información.

d.1 Recolección de la información

En este punto se contemplan algunas estrategias necesarias de los objetivos e hipótesis, de acuerdo con el enfoque de investigación. Por esta razón y basándose en lo que mencionan Herrera, Medina, y Naranjo (2004), se prosiguió de la siguiente manera:

La información que se obtuvo sirvió para alcanzar el objetivo general de la investigación: Determinar la incidencia de la comunicación en la calidad de las relaciones entre productores, proveedores y clientes de las empresas pertenecientes a la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, para detectar posibles carencias que impiden que los objetivos sean compartidos.

La fuente primaria de información estuvo compuesta por los integrantes de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero.

La recolección de datos se enfocó en determinar qué tan importante es la comunicación en la calidad de las relaciones entre productores de la Asociación con sus clientes y proveedores; y en este caso la responsabilidad de esta tarea fue única del investigador, debido a que se contó con el acceso directo a los actores principales, y no fue necesaria la participación de otros colaboradores.

A sí mismo se recurrió a cincuenta y dos socios seleccionados por muestreo no probabilístico por conveniencia, mismos que proporcionaron de primera mano la información necesaria para el desarrollo del estudio. Para ello se les aplicó una encuesta con un cuestionario desarrollado en base a la teoría estudiada, apoyada en el marco teórico y la operacionalización de las variables.

El trabajo de campo se desarrolló en el en el transcurso del mes de junio de 2017, localizando a los miembros de la asociación en sus lugares de trabajo, aplicando la encuesta a cada uno de ellos por una sola vez.

d.2 Procesamiento de la información

Citando nuevamente a Herrera, Medina, y Naranjo (2004), “Los datos recogidos (datos en bruto) se transforman siguiendo ciertos procedimientos” (pág. 125), los mismos que se encuentran básicamente en el cómo se va a obtener resultados que sean de utilidad para determinar si existe relación con las variables propuestas. Es así que se hacen innumerables esfuerzos porque este proceso se realice adecuadamente, para que aporten con conocimiento verdadero a las partes que se interesan en la investigación.

En este caso en particular se consideró presentar de forma escrita los datos cualitativos, mediante frecuencias porcentuales observadas en la investigación, a manera de oraciones explicativas de los resultados.

Para una mejor comprensión de los datos numéricos, estos se ordenaron en tablas coherentes y resumidas con las debidas especificaciones que fueron necesarias.

Adicionalmente, la presentación de datos cuali-cuantitativos, se resumieron en gráficos estadísticos de fácil comprensión; mismos que no necesitan de aclaraciones innecesarias para que el lector pueda entenderlo.

Las tablas y gráficos se desarrollaron con la ayuda de hojas de cálculo en el programa Microsoft Excel, esto, por ser un software de fácil manejo y que permite el ingreso de una buena base de datos, y cuenta con herramientas que simplifican la elaboración de tablas dinámicas y gráficos estadísticos.

Además, se complementó la presentación de los resultados con la utilización del software SPSS 24, mismo que arrojó los resultados de la correlación existente entre las variables estudiadas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

a. Principales Resultados

a.1 Resultados procesados con Microsoft Excel

La Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero, surgió en el año de 1957 por la asociación de los fabricantes de calzado artesanal de la provincia para superar los problemas que atravesaban en ese entonces. Desde ahí se plantearon como finalidad su mejora intelectual, moral, social y económica.

Dentro de sus estatutos se recalca que los miembros de la asociación son artesanos profesionales dedicados al ámbito del calzado, y que la asociación velará por el cumplimiento de los derechos de sus afiliados, sin que existan influencias de tipo religiosas o políticas que sean extraños a los fines institucionales.

Los datos presentados a continuación fueron procesados en Microsoft Excel, programa que permite realizar varias operaciones, gráficas y tablas en sus hojas de cálculo, mismos que se encuentran detallados a continuación.

Tabla 4. 1 Tipo de Empresas

TIPO DE EMPRESA	FRECUENCIA	%
Personas naturales obligadas a llevar contabilidad	2	3,85%
Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad	49	94,23%
Sociedades	1	1,92%
TOTAL	52	100,00%

Fuente: Encuesta / Cuestionario
Elaborado por: Copo, C. (2017)

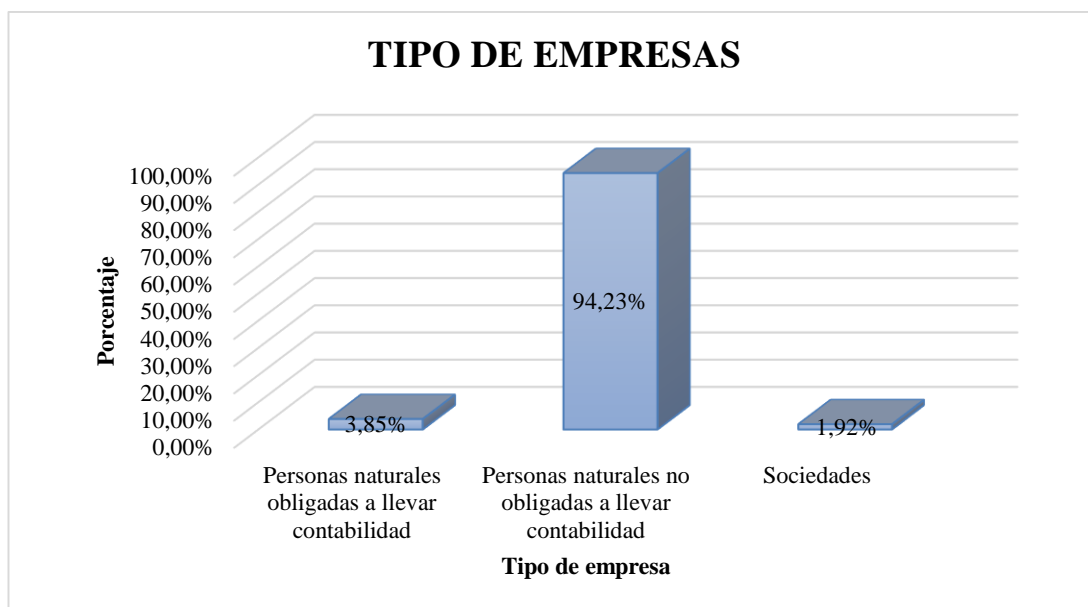


Gráfico 4. 1 Tipo de Empresas
Elaborado por: Copo, C. (2017)

Interpretación:

Los resultados obtenidos de la encuesta muestran que el 3,85% de las empresas son personas naturales obligadas a llevar Contabilidad, mientras que un mayoritario 94,23% señalan que sus empresas están consideradas como personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y el 1,92% restante son sociedades.

Tabla 4. 2 Tamaño de empresas por su monto de ventas

TAMAÑO DE EMPRESA POR SU MONTO DE VENTAS	FRECUENCIA	%
Microempresa	41	78,85%
Pequeña empresa	7	13,46%
No contesta	4	7,69%
TOTAL	52	100,00%

Fuente: Encuesta / Cuestionario
Elaborado por: Copo, C. (2017)

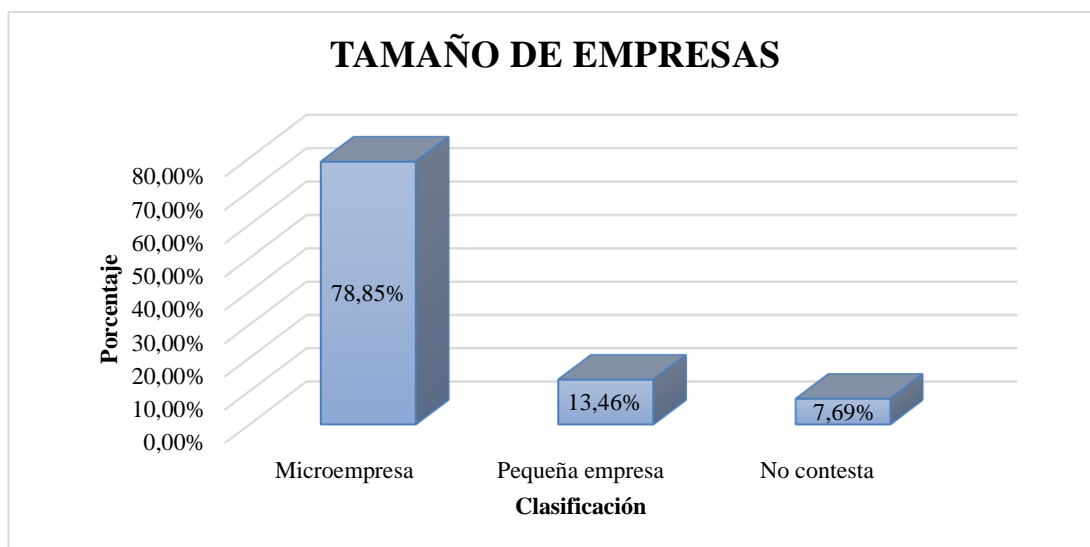


Gráfico 4. 2 Tamaño de empresas por su monto de ventas
Elaborado por: Copo, C. (2017)

Interpretación:

Según la clasificación proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) y los datos arrojados por la encuesta señalan que de acuerdo a las ventas, el 78,85% de los participantes de la Asociación son considerados como microempresas con ventas anuales menores a \$100.000; mientras que el 13,46% están consideradas como pequeñas empresas con ventas anuales desde \$100.001, hasta 1'000.000. El 7,69% restante de la muestra encuestada no proporciona información sobre sus ventas, por lo que ha sido difícil asignarles una clasificación dentro de estos rangos.

Tabla 4. 3 Tiempo de permanencia en la Asociación

TIEMPO DE ASOCIADO	FRECUENCIA	%
De 0 a 4 años	15	28,85%
De 5 a 8 años	21	40,38%
De 9 a 12 años	9	17,31%
De 13 a 16 años	2	3,85%
De 17 a 20 años	1	1,92%
De 21 a 24 años	0	0,00%
De 25 a 28 años	1	1,92%
No contesta	3	5,77%
TOTAL	52	100,00%

Fuente: Encuesta / Cuestionario
Elaborado por: Copo, C. (2017)

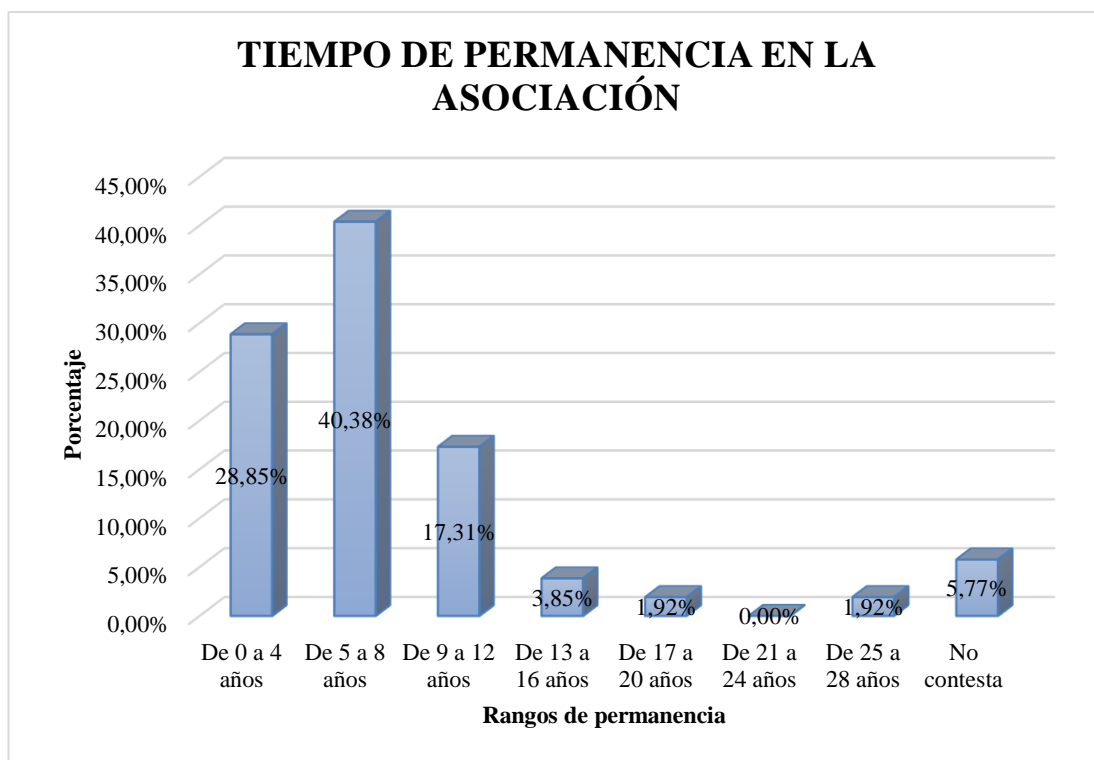


Gráfico 4. 3 Tiempo de permanencia en la Asociación
Elaborado por: Copo, C. (2017)

Interpretación:

Un porcentaje de 28,85% de socios encuestados manifiestan que pertenecen a la asociación por un periodo de 0 a 4 años; el 40,38% manifiestan que son socios entre 5 a 8 años; el 17,31% manifiesta que participa como afiliado por un tiempo de 9 a 12 años; el 3,85% pertenecen a la asociación entre 13 a 16 años; el 1,92% está asociado en un periodo de 17 a 20 años, un 1,92% lleva en la asociación entre 25 a 28 años. Además un 5,77% de los encuestados no manifestaron el tiempo que llevan en la asociación por motivos personales.

Tabla 4. 4 Promedio de Respuestas de Comunicación

SUB VARIABLES	PROVEEDORES	CLIENTES
FRECUENTE	4	4
PRECISA	4	4
OPORTUNA	4	4
RESOLUCION DE PROBLEMAS	4	4

Equivalencia: 1: Nunca; 2: Rara vez; 3: De forma Ocasional; 4: Con Frecuencia; 5: Constantemente

Fuente: Encuesta / Cuestionario
Elaborado por: Copo, C. (2017)

Interpretación:

Según las encuestas realizadas, en promedio los productores de la asociación se comunican frecuentemente con sus clientes y proveedores; también manifiestan que la precisión y la oportunidad de la información que estos le facilitan se dan con frecuencia; así mismo en lo que respecta a la resolución de problemas.

Tabla 4. 5 Promedio de Respuesta de Calidad de Relaciones

SUB VARIABLES	PROVEEDORES	CLIENTES
OBJETIVOS COMPARTIDOS	4	4
CONOCIMIENTO COMPARTIDO	4	4
RESPETO MUTUO	5	5

Equivalencia para las sub variables objetivos y conocimiento compartido: 1: Nada; 2: Poco; 3: Algo; 4: Mucho; 5: Totalmente

Equivalencia para la sub variable Respeto Mutuo: 1: Nunca; 2: Rara vez; 3: De forma Ocasional; 4: Con Frecuencia; 5: Constantemente

Fuente: Encuesta / Cuestionario

Elaborado por: Copo, C. (2017)

Interpretación:

En lo referente a las sub variables encargadas de medir la calidad de las relaciones, los productores encuestados afirman que en promedio comparten mucho los objetivos con sus clientes y proveedores; así mismo afirman que sus proveedores y clientes conocen mucho del trabajo productivo que realizan. Finalmente el promedio de las respuestas de los encuestados manifiestan que el respeto que manejan con sus proveedores y clientes es lo principal y que se maneja constantemente.

a.2 Resultados Procesados con el Software estadístico SPSS

EL software SPSS es un programa estadístico utilizado por investigadores para el análisis de sus datos, preferido por la facilidad con la que se maneja y la rapidez que proporciona, y los distintos análisis que pueden realizarse.

Para la investigación se realizó la correlación de Spearman, misma que establece el nivel de relación, asociación o correspondencia lineal entre dos variables.

A continuación se presentan las siguientes tablas de correlación arrojadas por el software, tomando en cuenta que existe correlación cuando el nivel de significancia es menor a 0,05, haciéndose está más fuerte cuando los valores se acerquen a cero.

Tabla 4. 6 Correlación de Spearman Productores – Proveedores

		Correlations							
		CFRPRO1	CPPROV2	COPROV3	CSPPROV4	OBJPROV1	CONPROV2	RESPROV3	
Spearman's rho	CFRPROV1	Correlation Coefficient	1,000	,510**	,427**	0,237	,350*	,432**	,341*
		Sig. (2-tailed)		0,000	0,002	0,091	0,011	0,001	0,013
		N	52	52	52	52	52	52	52
	CPPROV2	Correlation Coefficient	,510**	1,000	,457**	0,071	0,155	0,139	,299*
		Sig. (2-tailed)	0,000		0,001	0,615	0,271	0,326	0,031
		N	52	52	52	52	52	52	52
	COPROV3	Correlation Coefficient	,427**	,457**	1,000	,496**	,364**	,285*	,424**
		Sig. (2-tailed)	0,002	0,001		0,000	0,008	0,040	0,002
		N	52	52	52	52	52	52	52
	CSPPROV4	Correlation Coefficient	0,237	0,071	,496**	1,000	,512**	0,220	,396**
		Sig. (2-tailed)	0,091	0,615	0,000		0,000	0,118	0,004
		N	52	52	52	52	52	52	52
	OBJPROV1	Correlation Coefficient	,350*	0,155	,364**	,512**	1,000	0,182	,344*
		Sig. (2-tailed)	0,011	0,271	0,008	0,000		0,197	0,013
		N	52	52	52	52	52	52	52
	CONPROV2	Correlation Coefficient	,432**	0,139	,285*	0,220	0,182	1,000	,313*
		Sig. (2-tailed)	0,001	0,326	0,040	0,118	0,197		0,024
		N	52	52	52	52	52	52	52
	RESPROV3	Correlation Coefficient	,341*	,299*	,424**	,396**	,344*	,313*	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,013	0,031	0,002	0,004	0,013	0,024	
		N	52	52	52	52	52	52	52

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*****. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CFRPROV1: Comunicación frecuente proveedores; CPPROV2: Comunicación precisa proveedores, COPROV3: Comunicación oportuna proveedores; CSPPROV4; Comunicación resolución de problemas proveedores; OBJPROV1: Objetivos compartidos proveedores; CONPROV2: Conocimiento compartido proveedores; RESPROV3; Respeto Mutuo proveedores

Fuente: Resultados obtenidos con el software SPSS

Elaborado por: Copo, C. (2017)

Verificación de la hipótesis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el programa SPSS, desde el punto de vista de los productores con sus proveedores, existe una correlación fuerte entre la comunicación frecuente y objetivos compartidos con un nivel de significancia de 0,011; de igual manera, la comunicación frecuente se asocia fuertemente al respeto mutuo entre productores y proveedores con una importancia de 0,013; en tanto que la correlación existente entre la comunicación frecuente y el conocimiento compartido es casi perfecta, pues el valor de significatividad es de 0,001 .

En lo referente a la comunicación precisa con proveedores, existe una significancia moderada con el respeto mutuo a un nivel de significancia de 0,031, careciendo de una relación con objetivos y conocimientos compartidos, con un valor de significancia mayor a 0,05 permitido.

La comunicación oportuna entre productores y proveedores, tiene una correlación fuerte con los objetivos compartidos con una significancia de 0,008, y una relación casi perfecta con respeto mutuo a un nivel de 0,002, mientras que la relación que existe en la oportunidad de la comunicación y los conocimientos compartidos es débil, reflejada en 0,040 de significancia.

En cuanto a lo que concierne a la resolución de problemas productor – proveedor, el coeficiente señala que existe una correlación perfecta con los objetivos compartidos, o que quiere decir que el valor de significancia es 0; mientras que la relación existente entre la resolución de problemas y el respeto mutuo es casi perfecta al 0,004 de significatividad; y finalmente se observa que no existe relación entre resolución de problemas y conocimientos compartidos entre los mencionados agentes, con un nivel de significancia de 0,118.

Tabla 4. 7 Correlación de Spearman Productores - Clientes

			Correlations						
			CFCLTE1	CPCLTE2	COCLTE3	CSPCLTE4	OBJCLTE1	CONCLTE2	RESCLTE3
Spearman's rho	CFCLTE1	Correlation Coefficient	1,000	,563**	,414**	,378**	,499**	,288*	0,143
		Sig. (2-tailed)		0,000	0,002	0,006	0,000	0,038	0,313
		N	52	52	52	52	52	52	52
	CPCLTE2	Correlation Coefficient	,563**	1,000	,813**	,653**	,648**	,435**	0,212
		Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,132
		N	52	52	52	52	52	52	52
	COCLTE3	Correlation Coefficient	,414**	,813**	1,000	,701**	,598**	,400**	0,198
		Sig. (2-tailed)	0,002	0,000		0,000	0,000	0,003	0,160
		N	52	52	52	52	52	52	52
	CSPCLTE4	Correlation Coefficient	,378**	,653**	,701**	1,000	,651**	,586**	,322*
		Sig. (2-tailed)	0,006	0,000	0,000		0,000	0,000	0,020
		N	52	52	52	52	52	52	52
	OBJCLTE1	Correlation Coefficient	,499**	,648**	,598**	,651**	1,000	,456**	0,189
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,001	0,181
		N	52	52	52	52	52	52	52
	CONCLTE2	Correlation Coefficient	,288*	,435**	,400**	,586**	,456**	1,000	0,116
		Sig. (2-tailed)	0,038	0,001	0,003	0,000	0,001		0,413
		N	52	52	52	52	52	52	52
RESCLTE3	Correlation Coefficient	0,143	0,212	0,198	,322*	0,189	0,116	1,000	
	Sig. (2-tailed)	0,313	0,132	0,160	0,020	0,181	0,413		
	N	52	52	52	52	52	52	52	

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*****. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CFRCTE1: Comunicación frecuente clientes; CPCLTE2: Comunicación precisa clientes, COCLTE3: Comunicación oportuna clientes; CSPCLTE4; Comunicación resolución de problemas clientes; OBJCLTE1: Objetivos compartidos clientes; CONCLTE2: Conocimiento compartido clientes; RESCLTE3; Respeto Mutuo clientes

Fuente: Resultados obtenidos con el software SPSS

Elaborado por: Copo, C. (2017)

Verificación de la hipótesis:

La comunicación frecuente entre productores y clientes tiene una correlación perfecta con objetivos compartidos (significancia de 0), mientras que esta relación se hace baja entre la frecuencia de la comunicación y los conocimientos compartidos de estos agentes a una significancia de 0,038. Finalmente se observa que no existe correlación entre la comunicación frecuente de los productores con el respeto mutuo que maneja con sus clientes, puesto que el valor de significatividad es de 0,313.

En lo que refiere a la comunicación precisa entre los productores con sus clientes se muestra que existe una correlación perfecta con los objetivos compartidos con una significancia de 90, y casi perfecta con los conocimientos compartidos que manejan, a un nivel de significatividad de 0,001; mientras tanto, el análisis estadístico muestra que no existe correlación entre la comunicación frecuente y el respeto mutuo con los clientes, pues la significancia de 0,132 supera el límite de 0,05 para que exista correlación.

Ahora, la relación existente entre la comunicación oportuna con los clientes y los objetivos que comparten es perfecta, es decir el nivel de significancia es 0; por otro lado la oportunidad de la comunicación y el conocimiento compartido entre productores y clientes es casi perfecta con 0,003 de significatividad, y no existe asociación entre la comunicación oportuna y el respeto que manejan los productores con sus clientes, al ser la significancia de 0,160.

Finalmente el coeficiente señala que la resolución de problemas entre productores y clientes tiene una significancia perfecta con objetivos y conocimientos compartidos, es decir, que el nivel de significancia es cero, mientras que la significancia de la resolución de problemas con los clientes y el respeto mutuo es de 0,020, lo que representa que la correlación es moderada.

b. Limitaciones del estudio

En el transcurso de la investigación se presentaron algunas dificultades que limitaron de una u otra forma la elaboración del presente trabajo, como por ejemplo, que al trabajar con una sola asociación, no se puede determinar una tendencia para todas las

empresas calzadistas de Tungurahua, ni mucho menos del Ecuador, puesto que los socios de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua “Luz del obrero” son únicamente artesanos y tienden a llevar su propio sistema de producción y por ende sus relaciones varían de acuerdo a su medio.

Así también se presentaron dificultades al establecer el universo y la muestra, debido a que la asociación se actualizando su catastro de socios.

Además, debido a la falta de conocimiento de las personas sobre este tipo de proyectos, no se pudo tener la apertura deseada para la recolección de la información primaria.

Al mismo tiempo, al utilizar escalas de Likert, los resultados tienden a ser muy dispersos, debido a que pueden llegar a causar sesgos en las respuestas de los encuestados.

c. Conclusiones

- Las empresas que conforman la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero están caracterizadas porque sus afiliados en su totalidad son artesanos, mismos que realizan sus actividades económicas mayoritariamente como personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, manejando ingresos por ventas que los catalogan como empresas pequeñas y microempresas. Además pudo observarse que existen pocas empresas que han estado afiliadas por un tiempo mayor a 25 años en la asociación, y que los socios con mayor tiempo de permanencia llevan alrededor de 5 a 8 años.
- La comunicación es la base de toda relación humana. Sobre esto, los calzadistas encuestados supieron manifestar que en promedio mantienen una frecuente comunicación con sus clientes y proveedores, siendo normal que la información que intercambian se maneje con precisión y oportunidad. Así mismo recalcan que acostumbran dialogar tanto con sus clientes como con sus proveedores para dar solución a los problemas que se presenten, con el propósito de satisfacer las inconformidades que puedan surgir y establecer vínculos.

- En cuanto a la calidad de las relaciones que los productores de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero manejan con sus clientes y proveedores, se puede aseverar en general que los mencionados agentes comparten mucho sus conocimientos y objetivos, lo que es el resultado del respeto que prevalece en todas las instancias de su trato.

En un análisis más detallado puede concluirse que la frecuencia con la que se maneje la comunicación con sus proveedores repercute fuertemente en el respeto y las metas compartidas que buscan alcanzar, haciéndose imperioso el conocimiento total de lo que hace cada parte; sin embargo la precisión de la información que intercambien productores con sus proveedores influye poco con el respeto que éstos manejan. Por otro lado se dice que la oportunidad de la información tiene afinidad con las metas de los productores y proveedores, reforzada por el respeto mutuo, y sin que influya significativamente en el conocimiento que comparten.

Ahora, ésta misma relación es un poco diferente con los clientes, puesto que la frecuencia en la información, está estrechamente vinculada a las metas conjuntas, haciéndose poco necesario el conocimiento que el cliente tenga de la empresa; así también se pudo observar que la precisión de la comunicación se relaciona perfectamente con los objetivos de clientes y productores, mientras que esta relación es casi tan importante como con el conocimiento en tendencias y gustos que deben manejar para satisfacer necesidades. En lo que concierne a la oportunidad con la que los clientes proporcionan información, se concluye que hay una influencia directa en metas y conocimientos; todo esto establece la base para aseverar que la resolución de conflictos está estrechamente relacionada a objetivos y conocimientos establecidos en las relaciones entre productores y clientes. Finalmente se concluye que las dimensiones manejadas para medir la comunicación, no tienen relación con el respeto que manejan los clientes y productores, sin embargo esto no quiere decir que éstas no sean consecuencia una de otra.

d. Recomendaciones

- Es necesario que se fomente la asociatividad dentro de la Asociación, recalcando los beneficios que pueden alcanzar los pequeños y medianos productores cuando forman una fuerza colectiva orientada al crecimiento u desarrollo local. Además es imperioso que se realicen capacitaciones a los artesanos, para que estos estén abiertos al diálogo y a la colaboración con investigaciones, para hacerlos beneficiarios directos de los productos que se obtienen con los estudios. Es importante también que los investigadores, se comprometan a generar oportunidades para los productores y que estos estudios no queden plasmados únicamente en documentos.
- Como se ha manifestado a lo largo de todo el desarrollo del presente proyecto, la comunicación es vital en todas las sociedades, por lo consiguiente es necesario que se establezcan parámetros que permitan medir la eficiencia de los canales de comunicación y las obstrucciones que pueden impedir que esta se realice de una manera adecuada. Es recomendable que los productores de la asociación manejen una base de datos de sus clientes y proveedores y de ser posible, que se fortalezcan los lazos de sus relaciones comerciales en reuniones para detectar las necesidades insatisfechas y que se busquen las maneras de llegar a acuerdos para satisfacerlas.
- En lo que refiere a la calidad de relaciones, es recomendable que se sigan manejando los parámetros de respeto mutuo, y que los productores confíen más en sus clientes y proveedores, y que por medio de esta confianza puedan estrechar lazos que sean duraderos en el tiempo. Hay que trabajar conjuntamente en el conocimiento que deben compartir con sus proveedores y clientes, para establecer metas conjuntas que repercutan en beneficios para todos los participantes.
Por último se aconseja que se sigan desarrollando proyectos con la presente temática, para encontrar modelos y procedimientos que ayuden a los productores a mejorar su calidad de relaciones mediante la eficiencia de la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*(35). Recuperado el 24 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832003.pdf>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra*, 12(56). Recuperado el 08 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023.pdf>
- Arcos Sandoval, E. J. (2015). *Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador. (Tesis de pregrado)*. Quito: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). 2012: Episteme C. A.
- Arribas Urrutia, A. (2000). Comunicación en la empresa La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(27). Recuperado el 08 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/819/81932703.pdf>
- Arteaga, M. E., & Lasio, V. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(42).
- Avendaño C., W. (2012). INNOVACIÓN: UN PROCESO NECESARIO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER (COLOMBIA). *Semestre Económico*, 15(31).
- Barreto Ceballos, T., & García Montesinos, M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10).

- Becerra Rodríguez , F., & Álvarez Giraldo , C. M. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas-Colombia. *Estudios Gerenciales*, 27(119).
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Bogotá: Pearson.
- Botero Saltarén, C., Hurtado García, Y., González Porto, J., Ojeda Manjarrés, M., & Díaz Rocca, L. H. (diciembre de 2008). *Metodología de cálculo de la capacidad de carga turística como herramienta para la gestión ambiental y su aplicación en cinco playas del caribe norte Colombiano*. Recuperado el 22 de junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/1694/169420255010.pdf>
- Caballero Fernández, G., García Vázquez, J. M., & Quintás Corredoira, M. A. (mayo - agosto de 2007). LA IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDERS DE LA ORGANIZACIÓN: UN ANÁLISIS EMPÍRICO APLICADO A LA EMPLEABILIDAD DEL ALUMNADO DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2).
- Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). (2015). *INDUSTRIA DEL CALZADO MEXICANO 2015*. Obtenido de http://www.ciceg.org/pdf/sector_datos.pdf
- Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato*. (2013). Recuperado el 6 de noviembre de 2016, de <http://www.ciceg.org/boletines/edit16.pdf>
- Carnicero Duque, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. Madrid, España: CISSPRAXIS S.A.
- Carrión Carrasco, R. (2014). *IMPACTO DE LOS STAKEHOLDERS EN EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO*. Cuenca: UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

- Castelletti, O., & Canzanelli, G. (2005). Estrategias e instrumentos para el desarrollo local en la era de la globalización. *Revista Opera*, 5(5).
- Coopers y Lybrand Instituto de Auditores Internos . (1997). Definición de Control Interno. En C. y. Internos, *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO)* (pág. 15). Madrid: Díaz de Santos S. A. .
- Coopers, & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. New York : Díaz de Santos.
- Delgado Ceballos, J. (2010). *LA INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL DE LAS EMPRESAS. (Tesis Doctoral)*. Granada: UNIVERSIDAD DE GRANADA.
- Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de Comunicación La Comunicación en la Empresa*. España: Ideaspropias. Recuperado el 13 de abril de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=IW6-sADnRZMC&printsec=frontcover&dq=T%C3%A9cnicas+de+Comunicaci%C3%B3n+La+Comunicaci%C3%B3n+en+la+Empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUr5X2ypDVAhWLLyYKHRDJANMQ6AEIJTAA#v=onepage&q=T%C3%A9cnicas%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20La>
- Dopico Parada, A., Rodríguez Daponte , R., & González Vázquez , E. (2012). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LOS STAKEHOLDERS: UN ANÁLISIS CLÚSTER. *Revista Galega de Economía*, 21(1).
- El Heraldo. (19 de agosto de 2010). *Ecuador produce 28 millones de pares de zapatos al año*. Recuperado el 2016 de octubre de 2016, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341
- El Telégrafo. (20 de julio de 2013). Industria del calzado se duplicó en cinco años. *El Telégrafo*, pág. s/n.

- El Telegrafo. (9 de junio de 2014). “*Vamos a construir en Ambato la primera Ciudad del Calzado*”. Recuperado el 6 de noviembre de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/vamos-a-construir-en-ambato-la-primera-ciudad-del-calzado>
- Fajardo Uribe, L. A. (2009). A PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN VERBAL. *Forma y Función*, 22(2). Recuperado el 08 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/219/21916691006.pdf>
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=Administraci%C3%B3n+de+empresas+:+un+enfoque+interdisciplinar&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjlhMKayZDVAhXBVyYKHRYZAUYQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20de%20empresas%203A%20un%20en>
- Frias Azcárate, R. (2000). UNA APROXIMACION AL CONCEPTO COMUNICACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS EN LA PRACTICA DE LAS INSTITUCIONES. *Nómadas*(1). Recuperado el 8 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/181/18100103.pdf>
- Galán , J. L., Casanueva, C., & Castro-Abancéns, I. (2010). Las relaciones empresariales: una tipología de redes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38).
- Galindo Martín, M. Á., Ribeiro, D., & Méndez Picazo, M. T. (2012). Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 12.
- Gallegos Baldeón, M. F. (2012). *Posicionamiento de una marca artesanal con calidad, servicio y rentabilidad en el mercado de calzado femenino en la ciudad de Quito Caso aplicativo "Calzado Baldeón". (Tesis de Pregrado)*. Sangolquí: ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

- Gittell, J. H. (07 de febrero de 2012). Relational Coordination: Guidelines for Theory, Measurement and Analysis.
- González Campo, C. H. (2010). E-STAKEHOLDERS: UNA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDER A LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS. *Estudios Gerenciales*, 26(114).
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 2(17).
- González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión*(36).
- González Garcés, D. I. (2014). *La auditoría de gestión a la gestión empresarial y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos de “Calzado Gamos” de la ciudad de Ambato en el año 2013. (Tesis de Pregrado)*. Ambato: Universidad Técnica de Amnato.
- Grupo Femxa. (20 de enero de 2017). *La importancia de la comunicación en la empresa*. Recuperado el 14 de marzo de 2017, de <http://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. *Ciencia y Sociedad*, 40(2). Recuperado el 24 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Guerras Martín, L. Á. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 1.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación Científica* . Ambato: Gráficas Corona.
- Honorable Consejo Provincial de Tungurahua. (2016). Sectores Textil- Confección y Cuero-Calzado GRÁFICOS CALZADO ARTESANOS. Tungurahua, Ecuador: Honorable Consejo Provincial de Tungurahua.
- Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. (2016). Sectores Textil - Confección y Cuero-Calzado . Tungurahua, Ecuador : Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e importaciones. (2016). *Calzado y Cuero*. Recuperado el 6 de diciembre de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cuero-y-calzado/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Directorio de Establecimientos y Empresas 2015*. Recuperado el 24 de julio de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf
- Jiménez González, K. (2009). PROPUESTA ESTRATÉGICA Y METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN EN EL TRABAJO COLABORATIVO. *Educación*, 33(2). Recuperado el 23 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058007.pdf>
- Jorge, D. (28 de septiembre de 2014). La disciplina tarde o temprano vencerá la inteligencia. Recuperado el 02 de mayo de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=uMTzn-MKFPA>

- Jraiche, J., & Rodríguez, M. (2012). *Estrategia de comunicaciones integradas de marketing para el sector calzado. Caso: Merú Foot Wear. Tesis de Pregrado*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- King Baca, K. (2013). *PROPUESTA PARA EL MANEJO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS) DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA. (Tesis de Posgrado)*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- La Hora. (6 de junio de 2013). La industria del calzado renace en el Ecuador, tras crisis de 2008. *La Hora*, pág. s/n.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=UnIn6zMNNiUC&printsec=frontcover&dq=Gesti%C3%B3n+de+la+comunicaci%C3%B3n+Empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiUuaTxyJDVAhVEQiYKHT8wCwIQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20Empresarial&f=false>
- Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2014). *Estadística para administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación de México S.A.
- Liendo, M., & Martínez, A. (noviembre de 2001). *Asociatividad: Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes*. Recuperado el 3 de abril de 2017, de http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Lockward Dargam, A. M. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI(3). Recuperado el 24 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>
- Mallada Martínez, C., & Colom Gorgues, A. (2010). Análisis de la estructura y coordinación relacional entre stakeholders del cluster de frutas dulces en la región Lleida-Huesca, España. *Agroalimentaria*, 16(30).

- Martínez Guillén, M. d. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid, España: Ediciones Diaz Santos S.A. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=JEGXggAcH-UC&printsec=frontcover&dq=La+gesti%C3%B3n+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-tPb_yZDVAhUKMyYKHViZC3EQ6AEIJTAA#v=onepage&q=La%20gesti%C3%B3n%20empresarial&f=false
- Mayorga Abril, C., Ruiz Guajala, M., Mantilla, L. M., & Moyolema Moyolema, M. (2015). Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana: *ECA Sinergia*, 7. Recuperado el 19 de octubre de 2016, de <http://www.utm.edu.ec/archivos/revistas/facultades/doc/articulos/88-100.pdf>
- Mazariegos Sánchez, A., Águila González, J. M., Pérez Poumián, M. L., & Cruz Castillo, R. d. (2013). EL CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACION PRODUCTORA DE CAFE CERTIFICADO, EN CHIAPAS, MEXICO. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 17(33).
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2016). *Marca Primero Ecuador*. Recuperado el 29 de octubre de 2016, de <http://www.produccion.gob.ec/primer-ecuador-marca/>
- Mogro Bardellini, P. (2015). *IMPORTANCIA DE LAS SALVAGUARDIAS ARANCELARIAS APLICADAS EN EL ECUADOR, ENFOCADO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO. (Tesis de pregrado)*. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Montenegro Ramírez, A. F. (2015). *LAS PEQUEÑAS INDUSTRIAS DEL CALZADO DE TUNGURAHUA Y EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA. (Tesis de Posgrado)*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Mora Murillo, G. A., & Suárez Caicedo, Á. D. (2014). *ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE UNA*

MICROEMPRESA DE CALZADO. CASO TONNY MURILO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.(Tesis de Pregrado). Guayaquil: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.

- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1). Recuperado el 23 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Narváez, M., & Fernández, G. (2013). Redes de cooperación empresarial: Relaciones e interacciones para promover desarrollo turístico local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61). Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29026161002.pdf>
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57).
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/904/90411687007.pdf>
- Nogales Naharro, M. d. (2006). Desarrollo rural y desarrollo sostenible. La sostenibilidad ética. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(55).
- Omar, A., & Florencia Urtea, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2). Recuperado el 24 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29213210.pdf>
- Pablos Heredero, C., & Margalina, V. M. (2015). Coordinación Relacional y mejora de la Educación Superior: Una comparación transnacional. *Excritos Contables y de Administración*.

- Pablos Heredero, C., Montes Botella, J. L., & Soret Los Santos, I. (febrero de 2014). Coordinación relacional y resultados empresariales: aplicación a las prácticas de computación en la nube. *Interciencia*, 39(2).
- Paliz Jerez, C. G. (2013). *DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA ECUATORIANA DE COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO "MARCELO Y MARCELO SPORTS"*. Tesis de Pregrado. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Parra de Párraga, E., Rojas, L. R., & Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto: el arte de la negociación. *Negotium*, 4(10). Recuperado el 13 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78241003.pdf>
- Preciado Hoyos, Á., & Monsalve Gómez, M. F. (2008). EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA INFORMATIVA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(19). Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831006.pdf>
- Reyes, G. (2001). PRINCIPALES TEORIAS SOBRE EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL. *Nómadas*(4).
- Rodríguez, A. (2013). Gestión de Stakeholders. Gestión de grupos de interés. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(75).
- Ruiz De Aguirre, L. S.-J., & Retolaza, J. L. (abril - junio de 2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica*, 11(2).
- Ruiz Paguay, A. P. (2010). *Implementación de Planificación Estratégica basada en la Metodología Balanced Scorecard y Gestión por Indicadores para el Área de Comercialización de la Hacienda Don Oswaldo. (Tesis de Pregrado)*. Guayaquil: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
- Sánchez de Gallardo, M., & Nava Romero, M. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información*,

Tecnología y Conocimiento, 4(10). Recuperado el 13 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/823/82340306.pdf>

Sánchez de Pablo, J., & Jiménez Estévez, P. (2010). RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO GENERADOS EN UN ACUERDO COOPERATIVO Y LOS MOTIVOS PARA SU FORMACIÓN. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2). Recuperado el 24 de mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120099005.pdf>

Sánchez, P. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid, España: Editex S. A. Recuperado el 7 de abril de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=0R-tAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+y+atenci%C3%B3n+al+cliente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXyLq3ypDVAhWEVyYKHQrIAz0Q6AEIKzAB#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20y%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente&f=false>

Santiago Ibáñez, D. P., Cruz Cabrera, B. C., Acevedo Martínez, J. A., Ruíz Martínez, A., & Maldonado, J. R. (2015). ASOCIATIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA AGROINDUSTRIA DE OAXACA, MÉXICO. *Revista Mexicana de Agronegocios*(36). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14132408003.pdf>

Sanz González, M. Á., & González Lobo, M. Á. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 10 de abril de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=dgDXUwBDd60C&printsec=frontcover&dq=Identidad+corporativa:+Claves+de+la+comunicaci%C3%B3n+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiO-PTUypDVAhUIyyYKHcFzAxQQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Identidad%20corporativa%3A%20Claves%20de%20la%2>

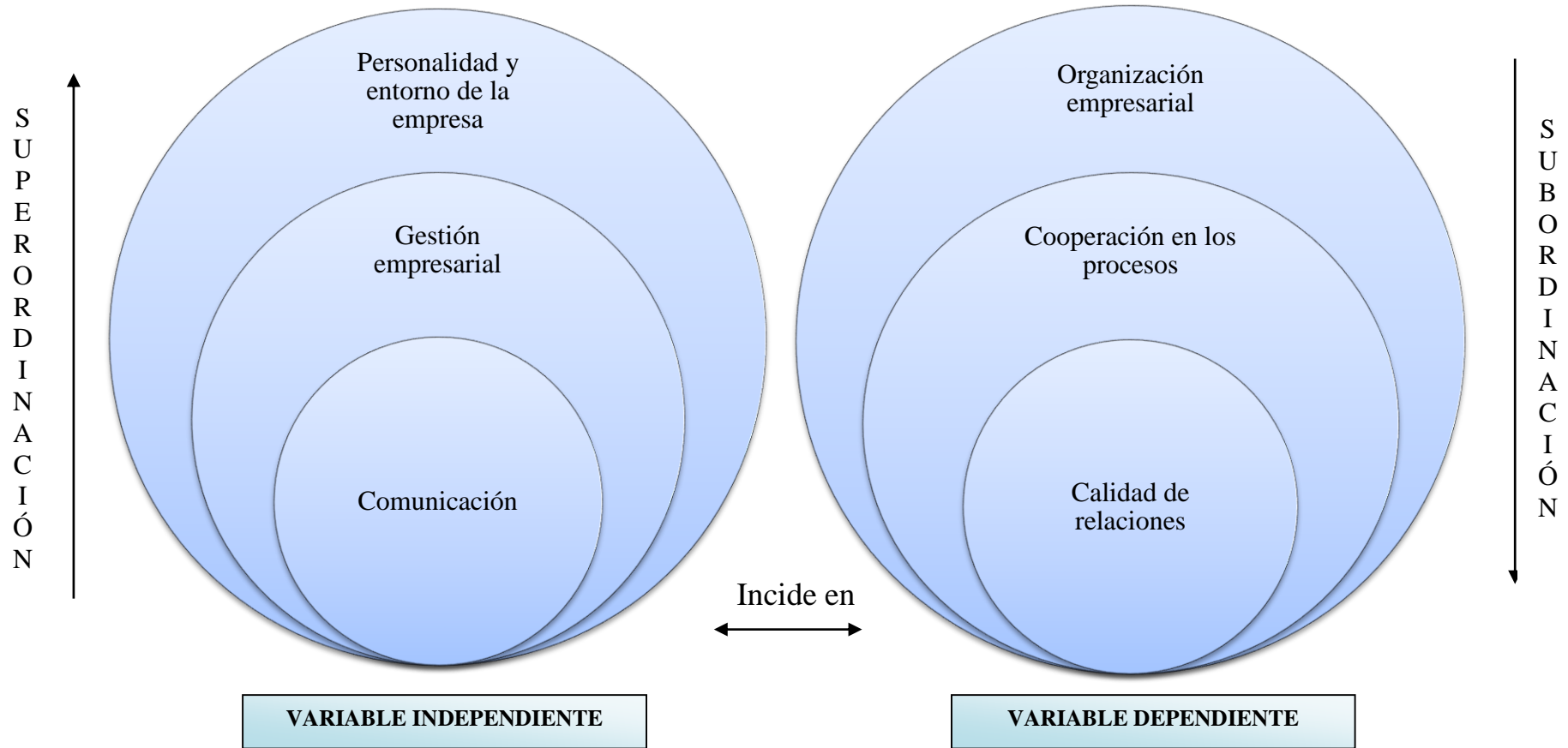
- Sarache Castro, W. A., Castrillón Gómez, Ó. D., & Ortiz Franco, L. F. (enero - junio de 2009). Selección de Proveedores: Una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 146.
- Secreraría Nacional de Planificación y Desarrollo. (24 de junio de 2013). Buen Vivir Plan Nacional 2013 - 2017. Quito, Pichincha , Ecuador : Senplades.
- Sepúlveda Chaverra, J. D., Lizcano Montoya, T., Quintero Barrios, I., & Díaz Pineda, E. (2013). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39).
- Serrada Bautista, A. J., & Fierro Porto, H. A. (2013). *Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS. (Tesis de Pregrado)*. COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO.
- Suárez Tirado, J. (2007). Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30).
- Terzolo, M. S. (2014). *Aplicación de la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata. (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Mar del Plata.
- Thomson, K., & Rodríguez Tarodo, A. (2000). *El capital emocional*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=npFM3UbYN60C&printsec=frontcover&dq=El+capital+emocional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjT6MinyJDVAhUI5CYKHcGDCAoQ6AEIJTAA#v=onepage&q=El%20capital%20emocional&f=false>
- Vilcacundo Córdova, A. G. (2014). *La innovación tecnológica como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del cantón Ambato. (Tesis de Pregrado)*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de Control Interno de una Organización. *Actualidad Contable Faces*. Recuperado el 3 de mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/257/25701111.pdf>

Wiemann, M. O. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. España: Editorial UOC. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <https://books.google.com.ec/books?id=xsHHilcCfigC&printsec=frontcover&dq=La+comunicaci%C3%B3n+en+las+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjVha3eyZDVAhWLLSYKHfACBAoQ6AEIJTAA#v=onepage&q=La%20comunicaci%C3%B3n%20en%20las%20relaciones%20interpers>

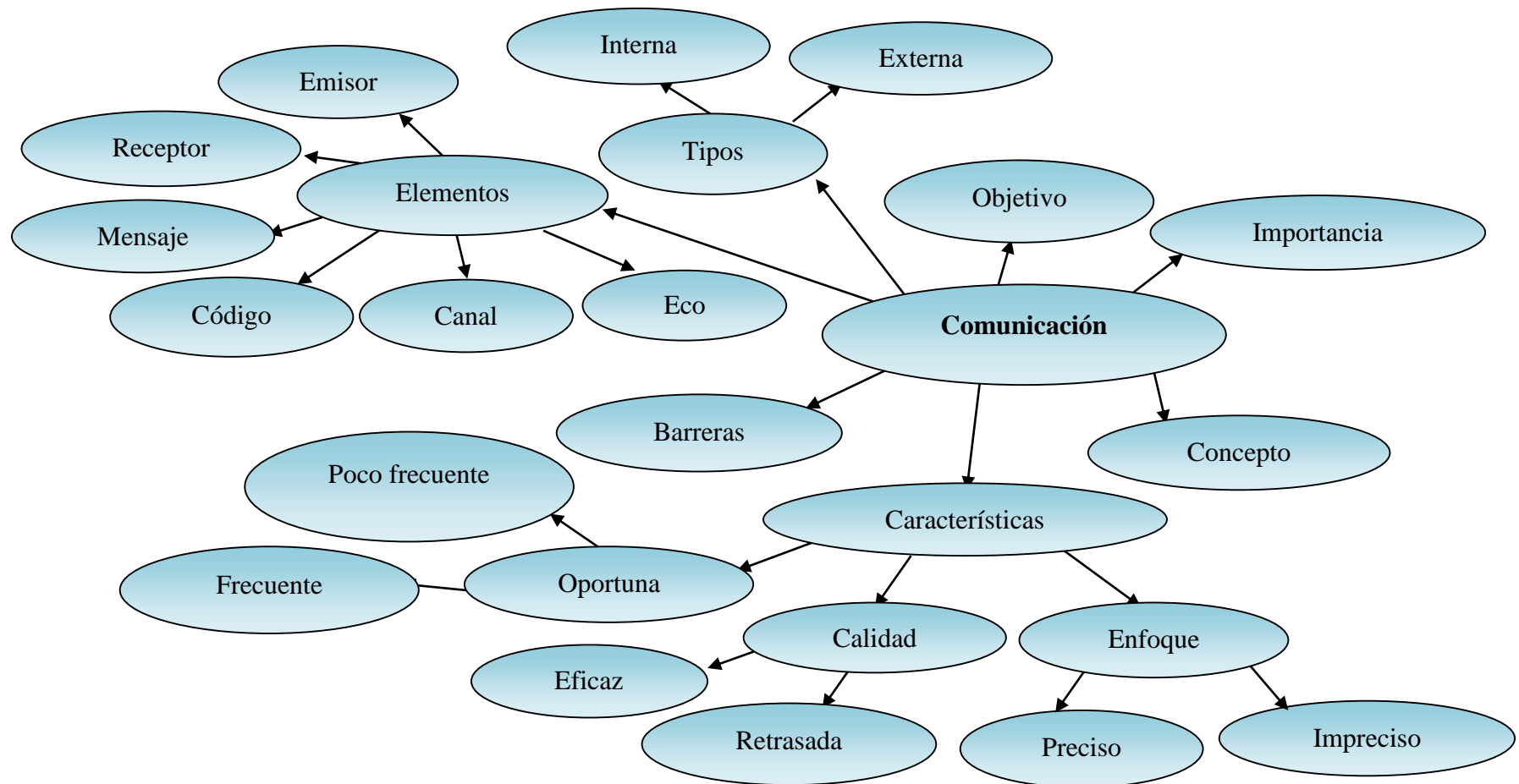
Zorrilla Prieto, J. A. (15 de febrero de 2015). Cómo ser disciplinado Yokoi Kenji. Recuperado el 02 de mayo de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=KPIyg3YdD2M>

ANEXO 1



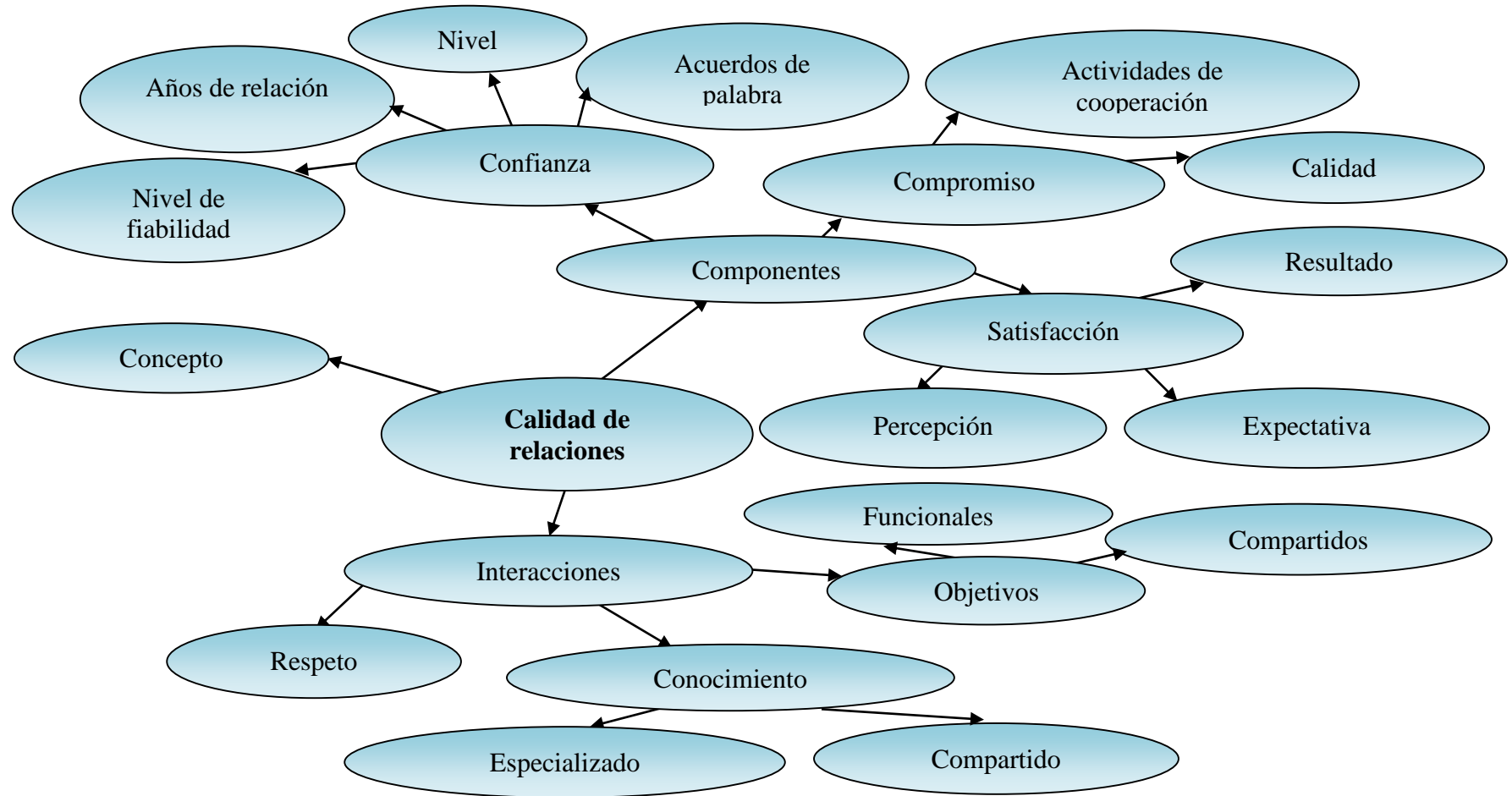
Anexo 1. Red de Categorías conceptuales
Elaborado por: Copo C. (2017)

ANEXO 2



Anexo 2. Constelación de Ideas: Variable Comunicación
Elaborado por: Copo C. (2017)

ANEXO 3



Anexo 3. Constelación de Ideas: Variable Calidad de Relaciones
Elaborado por: Copo C. (2017)

ANEXO 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



FORMULARIO DE ENCUESTA

Saludos cordiales: Le invitamos a contestar con la mayor objetividad el siguiente formulario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso científico-técnico y de máxima confidencialidad.

OBJETIVO: Obtener información sobre la comunicación y las Relaciones que manejan los productores de la Asociación Interprofesional de Zapateros y Afines de Tungurahua Luz del Obrero con sus productores y clientes.

I. Aspectos Generales

1. ¿Cuál es su relación con la empresa?

Gerente-Propietario..... Administrador..... Contador.....

Otro, especifique.....

2. Género:

M..... F.....

3. Edad:.....

4. Nivel de instrucción:

Primaria..... Secundaria..... Posgrado.....

5. Lugar de fabricación

Cantón:.....

6. Tipo de empresa:

Sociedades..... Personas Obligadas a Llevar Contabilidad.....

Personas NO Obligadas a Llevar Contabilidad.....

7. Año de inicio de actividad económica:.....

8. Ventas del año 2016 en dólares:

9. Desde que año pertenece a la asociación:.....