



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de artículo  
académico previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Gestión estratégica y la productividad:  
estudio diagnóstico en la Asociación Nacional de  
Curtidores del Ecuador”**

**AUTOR: Nelson Iván Escalante Sánchez**

**TUTOR: Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez**

**AMBATO – ECUADOR**

**Agosto 2019**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez**

**CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Gestión estratégica y la productividad: estudio diagnóstico en la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador**” presentado por el señor **Nelson Iván Escalante Sánchez** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho artículo académico ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 2 de agosto del 2019



---

**Ing. Mg. Howard Fabián Chávez Yépez**  
C.I. 1709032906

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Nelson Iván Escalante Sánchez**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente artículo académico, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

**Nelson Iván Escalante Sánchez**

**C.I. 1802466555**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



---

**Ing. Mg. Juan Gabriel Saltos Cruz**

**C.I. 1802570984**



---

**Ing. Mg. Marcelo Javier Mancheno Saá**

**C.I. 1803549219**

Ambato, 2 de agosto del 2019

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

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



---

**Nelson Iván Escalante Sánchez**

**C.I. 1802466555**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El sector industrial de la curtiembre en el Ecuador y específicamente en la provincia de Tungurahua ha sido durante años una importante actividad socioeconómica generando empleos en la región. Este sector, se encuentra representado por la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE)

El sector de la curtiembre atraviesa una crisis debido al contrabando y la baja productividad la cual se refleja en estancamiento de las ventas a nivel global. La ANCE tiene un potencial de crecimiento que no ha sido aprovechado por lo que se pudo evidenciar la necesidad de implementar un plan estratégico en este sector.

Los resultados del estudio demostraron que la adecuada gestión estratégica y la ejecución planificada de los proyectos mejorará el servicio al cliente interno y externo, sus procesos y la productividad de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) lo cual justificó la elaboración de una propuesta estratégica para la ANCE.

El objetivo de esta investigación es ofrecer una herramienta que permita al área gerencial planificar adecuadamente sus estrategias con el fin de alcanzar las metas propuestas, provechar las oportunidades que brinda el mercado y controlar las amenazas permanentes con las que convive permanentemente la industria, para lo cual se presenta una propuesta estratégica a través de un Cuadro de Mando Integral.

**PALABRAS CLAVES:** ARTÍCULO ACADÉMICO, ANCE, CURTIEMBRE, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN ESTRATÉGICA

## **ABSTRACT**

The tanning industry in Ecuador and specifically in the province of Tungurahua has for years been an important socio-economic activity generating jobs in the region. This sector is represented by the Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE)

The tannery sector is going through a crisis due to smuggling and low productivity which is reflected in global sales stagnation. The ANCE has a growth potential that has not been exploited, so it was possible to demonstrate the need to implement a strategic plan in this sector.

The results of the study showed that adequate strategic management and planned execution of the projects will improve the internal and external customer service, its processes and the productivity of the Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador which justified the elaboration of a proposal strategic for this association

The objective of this research is to offer a tool that allows the management area to properly plan their strategies in order to reach the proposed goals, take advantage of the opportunities offered by the market and control the permanent threats with which the industry permanently coexists, for which a strategic proposal is presented through a Balanced Scorecard.

**KEY WORDS:** STRATEGIC PLANNING; TANNERY; STRATEGIC MANAGEMENT, ANCE



## CARTA DE ACEPTACIÓN

Por medio de la presente se le informa que el artículo:

**Gestión estratégica y la productividad: estudio diagnóstico en la  
Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador**

De los autores:

**Escalante Sánchez, Nelson Iván; Chávez Yépez, Howard Fabián;  
Cerón Gordón, Jorge David**

presentado a la revista Uniandes EPISTEME, ha sido **Aceptado para  
Publicación**. El artículo ha sido aprobado para su publicación el 1ro de enero de  
2020 en el Volumen 7, Nro. 1, de enero-marzo de 2020, Uniandes EPISTEME,  
ISSN: 1390-9150.

Sirva la presente para acreditar la aceptación de publicación del artículo a los 17  
días del mes de julio de 2019.

Agradeciendo cordialmente su colaboración con la revista.

  
**Dr. C. Raúl Comas Rodríguez, PhD**  
**Editor General**  
**Uniandes Episteme**



<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/index>

Indexada en: Latindex Catálogo 2.0, Miar, REDIB, Dialnet, SIS, LatinRev,  
ERIH PLUS, Actualidad Iberoamericana