



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Estrategias de diferenciación en el proceso de producción para el sector productivo del calzado en la provincia de Tungurahua”**

**AUTOR: Diego Alfredo Villacís Cando**

**TUTORA: Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez**

**AMBATO – ECUADOR**  
**Mayo 2018**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutora del trabajo de titulación “**Estrategias de diferenciación en el proceso de producción para el sector productivo del calzado en la provincia de Tungurahua**” presentado por el señor **Diego Alfredo Villacís Cando** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considerado que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la facultad suficientes para ser sometidos a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 10 de mayo de 2018



**Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez**  
**C.C: 120577546-1**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Diego Alfredo Villacís Cando**, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

**Diego Alfredo Villacís Cando**

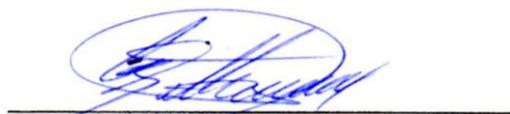
**C.I. 180395557-2**

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

Los suscritos profesionales 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. Jorge Enrique Jordán Vaca**  
**C.I: 180307976-1**



**Ing. Mg. Carlos Javier Beltrán Ávalos**  
**C.I: 180353804-8**

Ambato, 11 de mayo de 2018

## **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 proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



---

**Diego Alfredo Villacís Cando**

**C.I. 180395557-2**

## **AGRADECIMIENTO**

Familia, amigos y personas especiales que en algún momento de la vida supieron darme una palabra de aliento y un consejo, que me ayudaron a tomar las mejores decisiones en la vida personal y profesional...

A la Universidad Técnica de Ambato por abrir las puertas a generaciones de estudiantes, que con ideas nuevas y convicciones fuertes entiende que la educación es el único camino a la superación personal...

A los profesionales que, con su generosidad, no dudaron en compartir sus conocimientos como docentes, con las generaciones que pasamos por sus clases...

Diego Villacís Cando

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos, cuñados/as y sobrinos, que en conjunto conforman mi familia, y, que siempre estuvieron presente en el trascurso de mi vida estudiantil, brindándome su apoyo incondicional, para cumplir esta meta en mi vida...

A mis amigos y amigos con los cuales compartí estudios esta hermosa época universitaria...

Diego Villacís Cando

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
DERECHOS DE AUTOR .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO .....	XV
ABSTRACT.....	XVI
CAPÍTULO I.....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	2
1.3 DESCRIPCIÓN .....	3
1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
CAPITULO II .....	8
2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
CAPITULO III.....	9
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
CAPITULO IV.....	29
4. METODOLOGÍA .....	29
4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	29
CAPÍTULO V .....	36
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	36

CAPÍTULO VI.....	53
6.1 CONCLUSIONES .....	53
6.2 RECOMENDACIONES .....	55
7. PROPUESTA.....	57
8. REFERENCIAS.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas de la Provincia de Tungurahua .....	31
Tabla 2: Clientes de la empresa Creaciones "NAVAS" .....	33
Tabla 3: Atributos para las preguntas del cuestionario .....	35
Tabla 4: Nivel Competitivo.....	37
Tabla 5: Creación de valor agregado .....	38
Tabla 6: Proceso de producción .....	39
Tabla 7: Capacitación.....	40
Tabla 8: Estrategias y Competitividad .....	41
Tabla 9: Aplicación de Estrategias.....	42
Tabla 10: Sector Calzado .....	43
Tabla 11: Innovación.....	44
Tabla 12: Eficiencia de Estrategias .....	45
Tabla 13: Calidad de calzado .....	46
Tabla 14: Proceso de Diseño.....	47
Tabla 15: Establecer Estrategias de Diferenciación.....	48
Tabla 16: Valor D.....	50
Tabla 17: Grado de relación según coeficiente de correlación .....	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol del problema .....	2
Gráfico 2: Nivel Competitivo.....	37
Gráfico 3: Creación de valor agregado .....	38
Gráfico 4: Proceso de producción .....	39
Gráfico 5: Capacitación.....	40
Gráfico 6: Estrategias y Competitividad .....	41
Gráfico 7: Aplicación de Estrategias.....	42
Gráfico 8: Sector Calzado .....	43
Gráfico 9: Innovación .....	44
Gráfico 10: Eficiencia de Estrategias .....	45
Gráfico 11: Calidad de calzado .....	46
Gráfico 12: Proceso de Diseño.....	47
Gráfico 13: Establecer Estrategias de Diferenciación.....	48

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Requisitos de las Estrategias Genéricas .....	19
Cuadro 2: Recolección de información.....	34
Cuadro 3: Número de personas encuestadas.....	49
Cuadro 4: Matriz de factores internos PCI.....	60
Cuadro 5: Matiz de factores externos POAM.....	62
Cuadro 6: Matriz FODA .....	63
Cuadro 7: Análisis FODA.....	64
Cuadro 8: Estrategias FO: (O5, F3, F4).....	67
Cuadro 9: Estrategias DO: (D2, D6, O3).....	68
Cuadro 10: Estrategias DO: (D3, O4).....	69
Cuadro 11: Estrategias FA: (F2, A6).....	70
Cuadro 12: Estrategias FA: (F4, F3, A4).....	71
Cuadro 13: Estrategias DA: (D6, D5, A6).....	72
Cuadro 14: Resultados de encuestas realizadas a clientes .....	84

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cinco Fuerzas de Porter .....	9
Ilustración 2: Producción de calzado en Ecuador .....	27

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de estrategia genérica.....	10
--	----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La producción de calzado de la provincia de Tungurahua es muy apreciada a nivel nacional, por lo cual la mayor parte de las empresas de calzado entre grandes, medianas y pequeñas se encuentran en la provincia, las empresas de la provincia han diversificado su producción se dedica a la fabricación de botines, bota con punta dialítica para el sector industrial y botas para cadetes y motorizados de la policía nacional, calzado deportivo, formal y casual para damas caballeros y niños, es así que las empresa al verse en un sector competitivo, busca estrategias que le permitan lograr diferenciarse de sus competidores.

Por tal motivo la presente investigación está enfocada en la recolección de información sobre el sector de calzado de la provincia de Tungurahua, para establecer estrategias de diferenciación que permita a la empresa obtener ventaja ante sus competidores.

Los datos que se obtuvo al aplicar la investigación de campo, a través de encuestas dirigidas a las empresas del sector de calzado de la provincia de Tungurahua, un 83% de muestra encuestada indican que es de mucha importancia el uso de estrategias aplicadas a los procesos de producción y diseño al momento de la fabricación de calzado, además de lo importante que es el sector del calzado en la provincia.

Es así que nace la propuesta de identificar y diseñar estrategias de diferenciación orientadas al proceso de producción de la empresa, con la finalidad de mejorar e innovar los diseños que actualmente la empresa produce, logrando las empresas del sector crear ventaja competitiva ante las empresas que estén en su misma línea.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, INDUSTRIA DEL CALZADO, ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN, PROCESO PRODUCTIVO, VENTAJA COMPETITIVA

## **ABSTRACT**

Footwear production in the province of Tungurahua is highly appreciated at the national level, which is why most of the footwear companies among large, medium and small are located in the province, companies in the province have diversified their production is dedicated to the manufacture of booties, boot with dialysis tip for the industrial sector and boots for cadets and motorized of the national police, sports, formal and casual footwear for ladies, gentlemen and children, it is so the companies to be in a competitive sector, looking strategies that allow you to differentiate yourself from your competitors.

For this reason, the present investigation is focused on the collection of information on the footwear sector of the province of Tungurahua, to establish differentiation strategies that allow the company to gain an advantage over its competitors.

The data that was obtained when applying the field research, through surveys aimed at companies in the footwear sector of the province of Tungurahua, 83% of sample surveyed indicate that it is very important to use strategies applied to the processes of production and design at the time of the manufacture of footwear, in addition to the importance of the footwear sector in the province.

This is how the proposal to identify and design differentiation strategies oriented to the production process of the company was born, with the purpose of improving and innovating the designs that the company currently produces, achieving the companies of the sector to create a competitive advantage before companies that are in the same line.

**KEY WORDS:** RESEARCH, FOOTWEAR INDUSTRY, DIFFERENTIATION STRATEGIES, PRODUCTION PROCESS, COMPETITIVE ADVANTAGE

# CAPÍTULO I

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 INTRODUCCIÓN

La producción de calzado en el país está distribuida en varios puntos del Ecuador, sin embargo, la mayor producción de calzado está enfocada en la región sierra con una producción del 80% a nivel nacional, la importancia de este sector productivo se visualiza en que genera aproximadamente unas 100.000 plazas de empleo en todo el país lo cual produce unos 32 millones de pares de calzado anualmente, con ventas aproximadas de 560 millones de dólares que este sector factura.

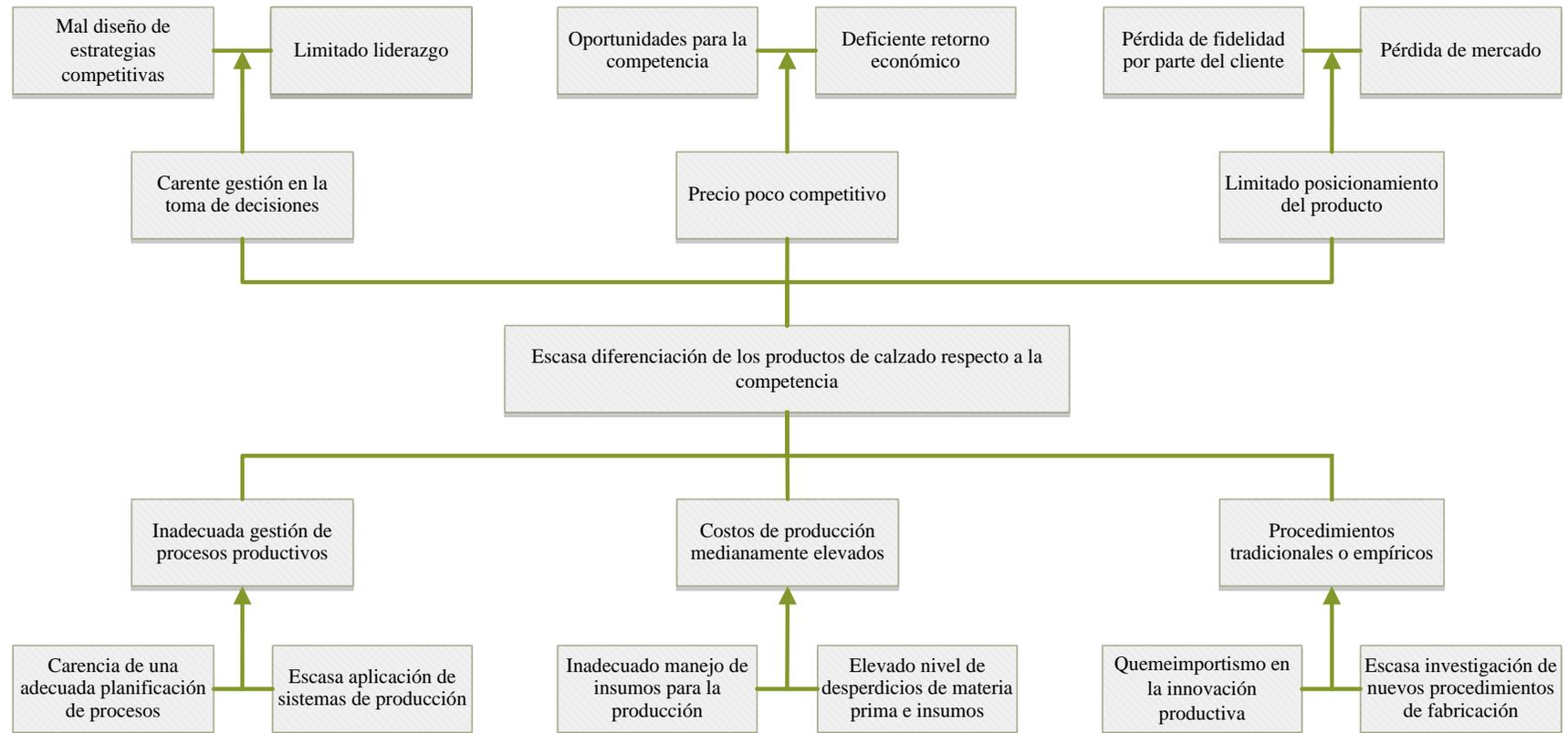
El sector del calzado en la provincia de Tungurahua se ha desarrollado de gran manera, tanto así que, abastece con más del 50% de calzado producido a nivel nacional, convirtiéndose con esto una de las industrias más importantes de la provincia, si bien la producción es muy grande en la provincia, la mayor parte de ella está constituida por empresas pequeñas y talleres los cuales mantiene producciones tradicionales y sin conocimientos normativas técnicas, de esta manera hace que el esfuerzo de las empresas medianas y grandes agrupadas en asociaciones no sea lo suficientemente efectivo al momento de arraigarse en la mente del consumidor que busca calidad en el calzado extranjero.

Es por eso que la búsqueda de estrategias enfocadas a este sector ha sido de preocupación por parte de las autoridades nacionales y seccionales, que con la generación de planes de acción enfocadas al mejoramiento de la producción y diseño pretenden mejorar la apreciación de la calidad por parte del consumidor de calzado nacional, es por ello que en los planes nacionales de la producción se toma en cuenta a este sector y se proclama la necesidad de generar estrategias que le permita al sector crecer de manera más eficiente.

De la misma manera en el plan estratégico de la provincia de Tungurahua se establece como prioridad la necesidad de fortalecer este sector con estrategias que permitan la vinculación del aparato productivo con los organismos de educación media, para la capacitación talento humano que cuenta las empresas productoras de calzado.

## 1.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico 1: Árbol del problema



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

### **1.3 DESCRIPCIÓN**

En la economía actual la competitividad entre los sectores productivos, ejerce presión a las empresas que luchan por lograr un posicionamiento de su marca y/o producto, el sector del calzado no está exento de aquello y, es por ello, que las organizaciones buscan ser diferentes a los de la competencia. Entre sus competidores, la escasa diferenciación con respecto a los productos de calzado, causa afectaciones en las actividades que realiza la empresa, por la inadecuada gestión en los procesos productivos, y una mala planificación de procesos de producción y su respectiva aplicación en los sistemas de diseño y fabricación del calzado.

De la misma manera, el inadecuado manejo de los insumos que la empresa adquiere para la elaboración del calzado y el desperdicio de la materia prima durante el proceso, alteran la planificación en el presupuesto que el área de producción elabora al elevarse los costos del producto. Por otra parte, la mayor parte de las empresas de calzado en la provincia de Tungurahua tienen una estructura administrativa familiar y cuentan con conocimientos empíricos en la administración de las empresas, esto conlleva a que den poca importancia a la investigación y un quemeimportismo respecto a los procedimientos utilizados para la fabricación y diseño de calzado.

A causa de ello, la gestión y la toma de decisiones se ve limitada para ejercer su liderazgo en el diseño de las estrategias en el proceso productivo que mantiene la empresa, lo cual no permite mantener un control preciso de los costos de producción, ocasionando que la empresa no pueda mantener precios competitivos; de igual manera, ellos dan oportunidad a la competencia a conseguir más cuota de mercado, estas limitaciones afectan a la empresa en lograr el posicionamiento de su producto en el mercado. La anterior contribuye a generar una mala imagen de la gestión en las actividades de producción por parte de las empresas de calzado; en consecuencia, la pérdida de fidelidad por parte del cliente externo y, por ende, un desplazamiento en la posición que la organización, mantiene en el mercado de producción de calzado en la provincia de Tungurahua.

## 1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Según David (2013) la administración estratégica “Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una empresa alcance sus objetivos” (p.5).

En 2012, Sainz menciona “Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer a sus clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado” (p.239).

En este caso, las estrategias de diferenciación son una herramienta utilizada por las empresas, para ser competitivos en el sector que desenvuelven sus actividades. Díaz De Santos, S.A, (1997) afirma que:

La diferenciación hace que los productos o servicios de la empresa sean percibidos como únicos, lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia; permite a la empresa, por ejemplo, fijar precios más altos; consolidar la lealtad de los consumidores, usuarios o clientes; disminuir el poder de los competidores; etcétera. (p.155).

Es así, que la ausencia de las mismas genera una desventaja en relación a sus competidores.

Lo que exige una marca valiosa es una estrategia de diferenciación, que aporte un valor por el que te vayan a buscar o estén dispuestos a pagar más porque lo vales. Si no hay diferenciación, si te pareces a todos, tu marca tiende hacia la irrelevancia. Y la diferenciación puede provenir o bien de que eres sobresaliente en tu ámbito, o bien por una estrategia de enfoque, en la que tu valor añadido proviene de que eres bueno en un segmento muy específico del mercado (Martínez, 2014, p.25).

En América Latina, “Tras evolucionar de manera relativamente favorable entre el 2002 y el 2007, la competitividad del sector manufacturero revelada por los datos de comercio internacional ha disminuido en general a partir de 2007 hasta el 2012 en América Latina” (García, y otros, 2014, p.69). La observación que hacen los autores con respecto al retroceso de la competitividad en la región, está basada en la poca

apreciación de las monedas locales y presiones de los costos de mano de obra y la poca productividad que entrega la misma, esta tendencia es apreciada en toda la región, con excepción de México donde estos tres factores mantuvieron un mejor desempeño con relación en la producción manufacturera.

Esta afectación no permite que los países de América Latina compitan con economías fuertes de la Unión Europea, Asia y Norte América, economías que mantienen un liderazgo en lo que respecta a la innovación y desarrollo, sueldos competitivos y sobre todo una apreciación de su moneda, economías que buscan expandir su mercado para favorecer a sus productores y, es ahí, donde las políticas de los países de América latina enfocan sus fuerzas, no solo se enfocan en la adquisición de materia prima e insumos, sino que presenten mayor interés a la creación de estrategias que permitan medir el impacto de las decisiones tomadas. Además de incluir la innovación tecnológica como política de sus países para el mejoramiento de la competitividad productiva, y de encontrar una verdadera identidad y diseños propios, y no solo adquirir o copiar costumbres extranjeras (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

Ahora bien, debemos tomar en cuenta el entorno que envuelve el sector productivo del calzado de la provincia de Tungurahua, el dedicarse a la producción conlleva un sin número de factores que pueden ocasionar problemas en el desarrollo de sus actividades, tales como el manejo de talento humano, estructura organizacional, procesos de compras, comercialización, investigación y desarrollo, etc. En este sentido, todos estos factores deben confluir hacia un mismo objetivo que es ser competitivo en el sector; ahora bien, esto nos deriva a conseguir una ventaja competitiva con respecto a los competidores, como son las estrategias, mismas que tienen tres elementos: el liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque.

En la actualidad, los mercados se consideran muy competitivo dando mayor información a la investigación, desarrollo y la innovación (I+D+i). Asimismo, ha tenido grandes avances con la generación de nuevas tecnologías en las industrias en general y la industria del calzado no es la excepción; sin embargo, no solo el tener una tecnología de punta es lo único que importa al momento de sobresalir en un sector.

Además, de ello se necesita de una dirección adecuada que la direcciona hacia el cumplimiento de objetivos y la satisfacción del cliente. Casate (2007) afirma:

En un entorno globalizado de competitividad creciente, como el que enfrentamos, el éxito de la gestión de las organizaciones requiere una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio. En los tiempos actuales, resulta esencial que los directivos dispongan de herramientas para captar y analizar cambios propios de un medio extremadamente dinámico y tengan la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica con el fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro (p. 6).

En efecto, esto se puede apreciar en los niveles de competitividad que presentan un país, Ecuador no es la excepción, ya que en el Informe de Coyuntura Económica N° 10, presentado por la Universidad Técnica Particular de Loja, sobre los Factores de Competitividad Regional en el Ecuador, se analizan diferentes factores con los que se pueden establecer estándares de calidad de vida para los habitantes en cada región, los puntos en análisis fueron gobiernos e instituciones, crecimiento económico, infraestructura y servicios, capital humano y grandes empresas.

De ello, resulta que la provincia de Tungurahua en un ranking de competitividad provincial se ubica en quinto puesto, detrás de provincias como Pichincha en primer lugar, Guayas en segundo, tercero Azuay y cuarto Galápagos. A la provincia de Tungurahua se le da un grado de competitividad baja, esto es un 3.90% debajo del 7.89% que posee la que se encuentra en el primer lugar, si bien en los factores que analiza el informe se manifiesta que la provincia mantiene un crecimiento económico del 4.48% y una infraestructura y servicios del 5.58%; en el mismo se puede ver un decaimiento en lo que respecta a gobierno e instituciones con un 2.83%, y un capital humano de 2.72%. Sin embargo, y pese a ello, la provincia se ubica en sexto puesto en relación al factor de grandes empresas (Universidad Técnica Particular de Loja, 2012).

En estos momentos, la importancia de la industria del calzado del centro del país se ve reflejada en la capacidad de producción nacional de calzado. La Cámara Industrial de Tungurahua (2016) manifiesta que, dentro de la industria manufacturera de la provincia de Tungurahua, la fabricación de calzado representa el 44% de la producción

nacional, seguida de Pichincha y el Austro con el 28% y 20 % respectivamente. La mayor parte de la actividad está registrada; no obstante, Naranjo (2014) “En la provincia se encuentran 2500 de los 5000 talleres y empresas medianos, grandes y pequeños de país, dedicados a la producción del calzado”

La empresa “Creaciones NAVAS” elabora calzado industrial y botas para los cadetes de la Escuela Superior de la Policía. La decisión de seguir esta línea de calzado fue tomada por parte de su propietario el señor Eduardo Navas, que cuenta con experiencia en la fabricación de botas industriales y bota policial.

El propósito de la investigación es buscar las mejores estrategias que le permita a la empresa diferenciarse de sus competidores con respecto a la línea de calzado industrial, ya que en la provincia de Tungurahua existen empresas que cuentan con esta línea de productos, como lo son: Calzado Buffalo, Calzado Hidalgo, Calzado Castor, entre otros.

La innovación en los diseños de este tipo de calzado por parte de la empresa “Creaciones NAVAS” será un paso importante para llegar a la diferenciación de los productos con sus principales competidores; para ello, se deberá tomar en cuenta que la principal función de este tipo de calzado es la protección y seguridad que brinda a las personas que lo utilizan, si bien el escuchar la palabra diseño no visualizamos modelos que van con la estética, no debemos olvidar que el confort que debe brindar también es importante. Es por eso, que los diseños que la empresa cree deberán cumplir con la ficha técnica de seguridad y la comodidad que otorga a los trabajadores en sus actividades.

De la misma manera, se deberán realizar cambios en los procesos de producción que la empresa “Creaciones Navas” realiza actualmente, cambios que incurrirían en la adaptación de nuevos procesos tecnológicos.

## **CAPITULO II**

### **2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivo general**

Determinar estrategias de diferenciación en el proceso de producción para el sector productivo de calzado de la provincia de Tungurahua.

#### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente las estrategias de diferenciación en el proceso de producción usadas en el sector del calzado en la provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar los principales factores que influyen, para el desarrollo de estrategias del sector calzado en la provincia de Tungurahua.
- Proponer estrategias de diferenciación, para el proceso producción de la empresa creaciones NAVAS.

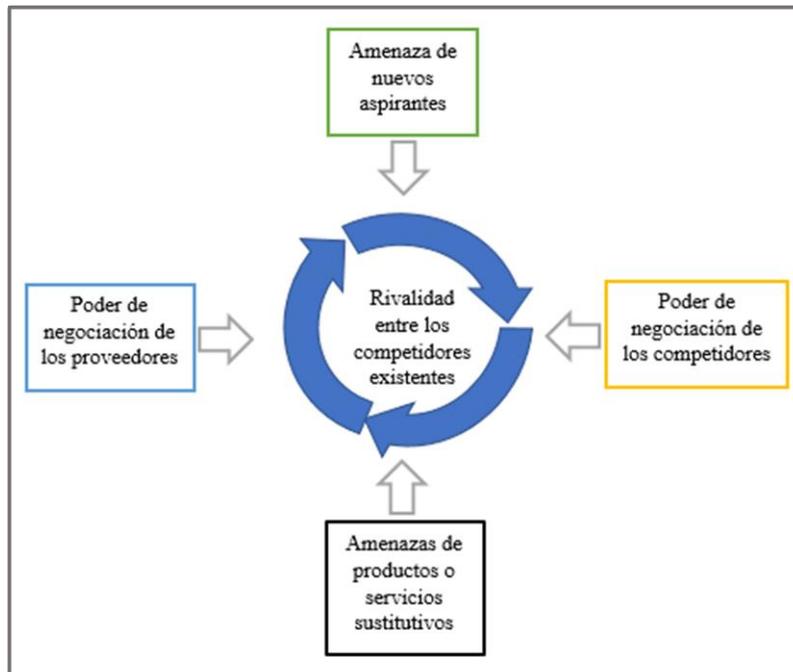
## CAPITULO III

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Michael Porter es considerado como el padre de la estrategia competitiva. Su primera contribución fue en 1.979 con las que se denominan las 5 Fuerzas de Porter; esos cinco factores son los que dan la forma a la estrategia que consideran: la identificación de los competidores, la negociación con clientes y proveedores, posibles competidores y de productos sustitutos, permite un diagnóstico de la situación de la empresa e iniciar el diseño de estrategias que permitan contrarrestar los posibles episodios que se den en un futuro cercano para la empresa (Porter, 2009).

Para ello las empresas deben conocer muy bien el ámbito en el cual desarrolla sus actividades, identificar a sus competidores, no a las empresas que la superan en volúmenes de producción y ventas, si no, más bien las empresas que se encuentren en su mismo nivel organizacional y productivo, además de conocer y mantener buenas relaciones con su proveedores y saber identificar correctamente a los productos que pueden sustituir a los que la empresa está produciendo actualmente.

Ilustración 1: Cinco Fuerzas de Porter

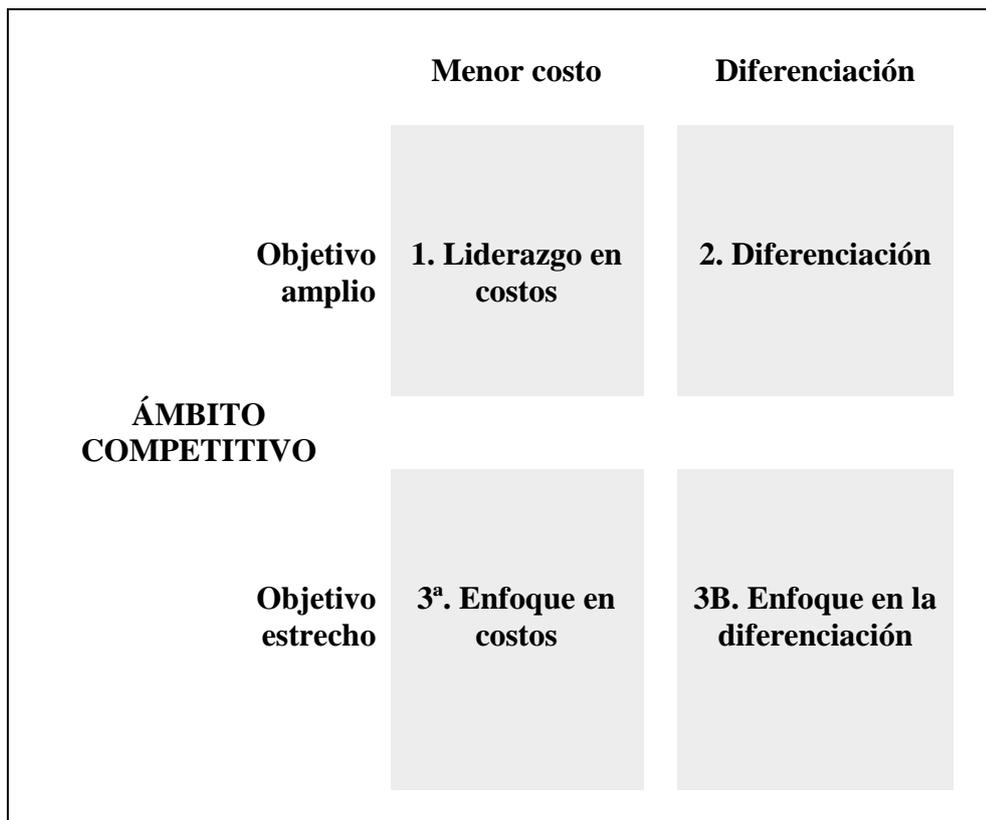


Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: Porter, 2009, p. 32

En 1.980, Porter lanza su primer libro titulado “Estrategia Competitiva”, donde se menciona la matriz de estrategias genéricas, que consta de tres estrategias: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque o concentración, mismas que permitirán hacer frente a las cinco fuerzas que confluyen en el desarrollo de un sector productivo para hacerlo más competitivo.

Posteriormente, en 1.985, Porter lanza otro libro titulado “Ventaja Competitiva”, con el cual aportó la herramienta de la cadena de valor, la cual permite analizar las actividades que realiza la empresa y, así, identificar las características que le permitan generar ventaja competitiva; estas herramientas desarrolladas por Porter permitieron a las empresas desarrollarse y diferenciarse de sus competidores, sin embargo la propagación de esta información hizo que la competitividad sea solo capaz de conseguir por empresas grandes que tenían los recursos económicos suficientes.

Figura 1: Matriz de estrategia genérica



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: Porter, 2015, p. 20

La generación de ventaja competitiva entre las empresas en un país hizo empresas fuertes en el ámbito nacional, pero no así a nivel internacional, Porter, en 1.990, escribió sobre la ventaja competitiva de las naciones ahí dio a conocer el llamado diamante de Porter, que consistía en la combinación de factores duros y blando, como la abundancia y calidad de los factores de producción capital, tierra y trabajo dentro de una nación, así se desarrolló el concepto de “Clusters”, que no es más que concentración de empresas especializadas en una área geográfica que aprovechan los factores de producción así como la infraestructura para generar ventaja competitiva.

Todas estas herramientas desarrolladas por Porter, permiten el desarrollo de estrategias mediante el análisis de los factores internos y externos que rodean a las empresas en un sector, es así que el sector del calzado en Ecuador no es la excepción. En la provincia de Tungurahua, al encontrarse en el centro del país, ha logrado crear varios clusters, como son la industria carrocera, cuero, textil y calzado, siendo el último el motivo de análisis de este proyecto.

Investigar, analizar y desarrollar estrategias basadas y vinculadas a las políticas de Estado, que ayuden a mejorar la competitividad de los sectores productivos del país, es la finalidad de la administración; por ello, debemos mencionar que el comienzo en la empresa tiene que ver con la administración. Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) mencionan que la Administración es “el proceso de planificación, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p. 7). Según esta definición, la administración es un proceso que sigue un orden establecido, el cual tiene como finalidad el adecuado funcionamiento de una organización sea económica o no.

Al hablar de proceso se entiende como un conjunto de pasos que se debe considerar para llegar a un fin determinado. En el caso del sector empresarial, el hablar de procesos incluye los objetivos planteados por la gerencia de una empresa, la misma que se define con un conjunto de procesos que la hacen funcionar es, así, que cada área de las empresas posee un proceso para realizar sus actividades, sean administrativas, financieras o producción. Para el presente caso de investigación nos enfocamos en los

procesos de producción, para ello, debemos, primeramente, entender en qué consiste un proceso.

Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. Dichas actividades están relacionadas unas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega de productos o servicio al cliente (Alarcón, 1998, p. 16).

De la misma manera, Chase, Jacobs, & Aquilano (2005) mencionan que “Un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumo y los transforma en productos o servicios, mismos que se esperan sean de mayor valor para la organización que los insumos originales” (p. 114).

## **PROCESO PRODUCTIVO**

El proceso productivo lo definen Suñé, Gil, & Arcusa (2004) como aquel camino que detalla “una secuencia definida de operaciones que transforman unas materias primas y/o productos semielaborados en un producto acabado de mayor valor” (p. 77). Al incluir los procesos en la producción, se logran mejorar la calidad de los productos, a la vez, que se pretende conseguir una producción homogénea, lo cual permite dar un mayor valor al cliente.

La generación de competitividad en un país va de la mano con la productividad que éste desarrolle en los sectores que mantenga fortaleza; es el caso de la provincia de Tungurahua, que entre sus principales fortalezas esta la industria del calzado. Como se mencionó anteriormente, la participación de la provincia a nivel nacional es de casi la mitad de la producción; esta productividad se ve limitada por la falta en la definición en los procesos productivos los cuales no son tecnificados, en vista que la mayor parte de los productores de calzado de la provincia son pymes.

La productividad del sector se ve representada por las grandes empresas, si la industria del calzado quiere ser representativa a nivel nacional, y más a un internacionalmente, se debe fortalecer el sector de manera que se logre una competitividad sostenible en el

largo plazo con los grandes y pequeños productores de calzado de la provincia (Mayorga, Ruiz, Mantilla, & Moyolema, 2015). Cuando se logre integrar un proceso productivo más eficiente se podrá evidenciar la idea del concepto de Porter sobre los Clusters.

La creación de un clusters productivo en el sector de la industria del calzado en la provincia de Tungurahua es posible mediante el aprovechamiento de las condiciones favorables que el sector ofrece, como la experiencia, una industria consolidada, talento humano y centros académicos, además de la innovación en los paradigmas de los procesos de producción; todo ello hace que la competitividad del sector sea aprovechada por las empresas que desarrollan sus actividades productivas en ese sector, así lo evidencian Rodríguez, Balestrini, Balestrini, Meleán, & Rodríguez (2002):

El actual proceso productivo rompió el paradigma del modelo taylorista-fordista, caracterizado por la teoría racionalista-economicista, el cual se sustenta en la obtención de la producción en masa y uniforme, mientras que el nuevo orden mundial impone una jerarquía organizacional achatada, la innovación tecnológica, la eliminación de los desperdicios, la microelectrónica, la telemática. la tendencia hacia la producción automatizada e integrada, para llevar a cabo una producción en pequeños lotes, que faciliten descubrir en forma más rápida cualquier tipo de defecto, la confiabilidad de entrega a tiempo, la calidad en la fuente y la flexibilidad que permite cambiar el proceso productivo de acuerdo a los requerimientos de los clientes; además, la función del proceso productivo es un factor clave en la elaboración de una ventaja competitiva.

Para el logro de dicha ventaja, debemos tomar en cuenta que se deben elaborar estrategias direccionadas a los factores o condiciones que se mencionó en el párrafo anterior, y, que rodean a la industria del calzado y, así potencializar las fortalezas del sector y convertir al proceso productivo como un factor clave en la elaboración de competitividad.

La innovación en las actividades que la empresa realizan son necesarias si las empresas del sector quieren posicionarse y ser competitivas Zayas, Parra, López, & Torres (2015) afirman que:

Las empresas para su desarrollo y competitividad es necesario participar en los procesos de innovación de productos nuevos o bien mejorar los existentes para continuar en el mercado, así mismo deben de estar al tanto del desarrollo tecnológico, que cada día se ha vuelto una necesidad el renovar la tecnología en las empresas, sobre todo las relacionadas a equipos, maquinarias y tecnologías de la información y comunicación.

Con la innovación y el desarrollo tecnológico, así como la capacitación adecuada son elementos claves para que la empresa sea competitiva en el mercado, es por ello que se recomienda a las empresas estén a la vanguardia de los procesos y equipos requeridos para lograr continuar en el mercado productivo ofreciendo mayores cantidades de productos y variedad de éstos para enfrentar a la competencia de cualquier tamaño. (p.604)

Todas las actividades de la empresa necesitan innovarse, la importancia de hacerlo radica en mejorar los niveles de productividad y controlar los aspectos en los que se detectaron con anterioridad falencias en los procesos. Hoy en día, la tecnología ayuda superar estos obstáculos como pueden ser el desperdicio de materiales e insumos, la utilización de materiales sustitutos, nuevos diseños con respecto a la seguridad, comodidad y tendencia de la moda, etc. Esto mediante la adquisición de software y hardware que mejoren los procesos.

Para logra esto, una parte importante de la administración menciona que se debe de coordinar las actividades que se realizan en una empresa de manera eficiente y eficaz con otras personas y, a través de ellas, mediante un control de las actividades dentro de la empresa (Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, & Amaru, 2009). Un tema relevante en el ámbito empresarial es el de la Ventaja Competitiva, la cual demuestra de forma técnica la diferencia que existe entre empresas de un mismo sector

productivo; para aquello se utilizan estrategias competitivas basadas en tres factores liderazgo en costos, **diferenciación** y enfoque.

Para Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, (2012) la ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa de generar productos que satisfagan las necesidades de los clientes a menor costo; lo cual se lograra con productos elaborados de manera eficiente, además de que cubran la necesidad que el cliente quiere cubrir.

Se debe puntualizar la estrategia como aquella “Definición del futuro óptimo de un equipo u organización, especificando la ruta para conseguirlo y comunicándola claramente” (McKean, 2011, p.27). De esta manera, las empresas planifican sus actividades para un futuro exitoso, basadas en estrategias que les permitan superar a sus competidores y, a su vez, poder diferenciarse dentro de su sector.

Mintzberg (citado en Chiavenato & Sapiro, 2011) detalla que “las estrategias implementadas son las ramificaciones que nacen del encuentro de las estrategias formuladas, como las que surgen a lo largo del tiempo, y el desarrollo del proceso de implementación” (p.47). En efecto las estrategias que son formuladas por los mandos directivo y/o ejecutivos deben ser desarrollados por el mando de apoyo, el cual, en un tiempo determinado, informará si las metas y objetivos de la organización fueron alcanzados mediante la aplicación de las estrategias formuladas, estos resultados no serán vistos de manera inmediata, y es por eso que los directivos de las empresas deben liderar la aplicación de estrategias a mediano o largo plazo.

Antes de comenzar con la aplicación de estrategias competitivas, se debe tomar en cuenta el diagnóstico estratégico:

El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoria interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar (Chiavenato & Sapiro, 2011, p.105).

De esta manera, Dess, Lumpkin, & Eisner (2011) afirman que:

El análisis de la estrategia es el punto de partida del proceso de administración estratégica, se ocupa del trabajo anticipado que debe efectuarse para formular e instrumentar las estrategias con efectividad. Muchas estrategias fracasan porque los administradores quieren formularlas e implementarlas sin un cuidadoso análisis de las metas generales de la organización ni de su entorno externo o interno (p.13).

A propósito de realizar un buen análisis, está latente el fracaso a la hora de no realizar un adecuado análisis de la realidad de organización, tanto interno como externamente, reconociendo sus amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades.

“La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio atraen fuerzas sociales y económicas” (Porter, 2008, p.19). El sitio donde la organización desenvuelva sus actividades económicas influirá en la competitividad empresarial de su sector.

Según Carrión (2007) la estrategia competitiva es aquella que “se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto” (p.195).

De acuerdo con los autores consultados, la competitividad de los sectores depende de todos aquellos factores que rodean a la empresa, es decir, aquel conjunto de fuerzas económicas y sociales. En 2012, Sainz menciona “Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer a sus clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado” (p.239).

## **VENTAJA COMPETITIVA**

Como se ha visto la ventaja competitiva depende de la presencia de varios factores como empresas competidoras, proveedores, tecnología, procesos de producción

utilizados, I+D+i, etc., además de condiciones físicas como carreteras, industrias complementarias, talento humano, infraestructura educativa, vivienda, alimentación, etc., que el área geográfica brinda para el óptimo desarrollo de las actividades productivas de la empresa, la adecuada combinación de lo ya mencionado y su correcta aplicación y comunicación por parte de la gerencia.

En este caso a la administración comprende el coordinar las actividades que se realizan en una empresa de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas; todo ésto se lo realiza mediante un control de las actividades dentro de la empresa (Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, & Amaru, 2009). Un tema relevante en el ámbito empresarial es el de la Ventaja Competitiva, una teoría expuesta para demostrar de forma técnica la diferencia que existe entre empresas de un mismo sector productivo; para aquello se utilizan estrategias competitivas basadas en tres tipos liderazgo en costos, **diferenciación** y enfoque.

Es fácil comprender a Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) puesto que la ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa de generar productos que satisfagan las necesidades de los clientes a menor costo, lo cual se logrará con productos elaborados de manera eficiente, una empresas que goza de ventaja competitiva es resultado del trabajo conjunto de sus empleados, que mediante la investigación, desarrollo e innovación en áreas estratégicas de la empresa lograron reducir tiempos muertos, desperdicios, fugas de información, avanzar y actualizarse en manejo de personal, diseños de producto y procesos de producción más eficientes, que disminuyen costos y gastos a la empresa, así lograra mejorar su productividad y su imagen como empresa productora y diferenciarse de las empresas que se encuentra en su mismo sector.

## **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

La diferenciación como estrategia permite crear o dar un valor agregado al producto de forma que sea más atractivo para el cliente en el mercado y esté dispuesto a pagar más por nuestro producto que por uno de la misa características elaborado por la competencia (Carrión, 2007). Toda empresa genera diferenciación de forma

superficial, al crear nombres diferentes, logos y diseños, pero, para posicionar su nombre, marca y producto necesita de estrategias que le ayuden a cimentar una clara diferencia con sus competidores.

Según manifiesta Sánchez (2011):

La estrategia de diferenciación consiste en conseguir esos aspectos clave apreciados por los clientes que hacen que la empresa sea percibida como única en su sector o en su segmento. Son los denominados –Factores Claves del éxito–, que diferencian en positivo a las empresas que los poseen (p.34).

Los factores clave de éxito de una empresa van a diferir según su actividad y el lugar donde desarrolle sus actividades económicas; para ellos, debe conocer a sus clientes y competidores, debe saber lo que desean sus clientes lo que demandan, quienes son, como llegar a ellos, cuáles son sus expectativas sobre el producto y la empresa, etc. De igual manera, debe identificar a sus competidores, sus estrategias, su dirección (directorio, gerentes, jefes, etc.), estructura, procesos, etc., con el afán de sobrevivir y superar a la competencia.

Las estrategias de diferenciación son una herramienta utilizada por las empresas y naciones, para ser competitivos en el sector que desenvuelven sus actividades. En este sentido, Diaz De Santos, S.A, (1997) afirma que:

La diferenciación hace que los productos o servicios de la empresa sean percibidos como únicos, lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia; permite a la empresa, por ejemplo, fijar precios más altos; consolidar la lealtad de los consumidores, usuarios o clientes; disminuir el poder de los competidores; etcétera. (p.155).

Entre los recursos y habilidades que las estrategias genéricas necesitan para ser implementadas de la manera más adecuada, Porter (2015) menciona los siguientes:

Cuadro 1: Requisitos de las Estrategias Genéricas

<b>ESTRATEGIA GENÉRICA</b>	<b>HABILIDADES Y RECURSO QUE EN GENERAL SE REQUIEREN</b>	<b>NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES</b>
Liderazgo en costos globales	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales</li> <li>❖ Habilidades de ingeniería de procesos</li> <li>❖ Supervisión meticulosa de la de obra</li> <li>❖ Productos diseñados para facilitar la manufactura</li> <li>❖ Sistema barato de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Riguroso control de costos</li> <li>❖ Informes de control detallados y frecuentes</li> <li>❖ Organización y responsabilidades bien estructuradas</li> <li>❖ Incentivos basados en cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos</li> </ul>
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solidas capacidades de marketing e ingeniería de productos</li> <li>❖ Estilo creativo</li> <li>❖ Gran capacidad de investigación básica</li> <li>❖ Reputación corporativa de liderazgo tecnológico o calidad</li> <li>❖ Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otros mercados</li> <li>❖ Cooperación incondicional de otros canales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Buna coordinación entre las funciones de I+D desarrollo de productos y marketing</li> <li>❖ Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas</li> <li>❖ Facilidad para atraer mano de obra calificada, científicos o personal creativo</li> </ul>
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico</li> </ul>

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: Porter (2015, p. 87)

Porter, menciona recursos y habilidades que demuestran que cada organización es heterogénea, y, que cada una de ellas necesita un estilo de liderazgo diferente, lo cual genera una cultura organizacional distinta y, por ende, la creación de estrategias será

acorde a las necesidades de la empresa, generando así estrategias más ofensivas o defensivas, fijándose siempre en el entorno que lo rodea.

## **COMPETITIVIDAD**

Todo lo mencionado con anterioridad, lo recorrido por la literatura de Michael Porter y otros autores que se han topado, en sus investigaciones y conferencias los aspectos, factores y estructura, de cómo generar ventaja competitiva a través de la generación de estrategias, que permitan a las industrias diferenciarse y fortalecerse en su sector productivo o donde realicen su actividad económica, nos lleva a un mismo concepto que es buscado por los países y las empresas que desean sobresalir en su campo.

El concepto de competitividad ha sido ampliamente estudiado por diversos autores, con ideas dispersas que trataban de comparar los factores de producción de las empresas y países, y así saber quién era mejor en sus actividades productivas, es así que con las nuevas ideas de Michael Porter se logra establecer que es posible hacer que las empresas y países sean competitivos, mediante la generación de ventaja competitiva.

De tal forma, los autores se enfocan en que la competitividad se desarrolla un ambiente donde la competencia empuje a las empresas a evolucionar en sus ideas, actividades y procesos de producción, a su vez la necesidad de utilizar más factores productivos que los que estaban acostumbrada a usar; Suñol (2006) menciona “La teoría de la competitividad convierte en generalmente aceptada la idea de que hay la necesidad de crear factores productivos y competencias en economías de escaso desarrollo” (p.180).

Después de los aportes hechos por Porter en los años 80 y 90, la evolución del concepto ha ido cambiando las teorías económicas establecidas en décadas pasadas, la necesidad de crear factores de producción para ser competitivos, es una estrategia utilizada asiduamente en la actualidad, eso se puede observar en que en hoy en día las empresas invierten más en la preparación y capacitación de sus colaboradores generando así una fuerza laboran más apta, para enfrentar los desafíos tecnológicos; para ello, las

empresas deben generar más recursos económicos, que le permiten invertir en mejorar la calidad de sus procesos productivos.

Para logra competitividad, las empresas deben desarrollar sus actividades en un área geográfica perteneciente a un país; es por ello, que los sectores productivos de una región necesitan del apoyo de las autoridades estatales, que mediante la creación y aprobación de leyes, reglamentos, políticas de estado y decretos, permitan el desarrollo de un ambiente óptimo para que la empresa generen ventaja competitiva, así lo afirma Suñol (2006):

El desarrollo de una autentica competitividad requiere de políticas elaboradas e implementadas por los gobiernos. Las pláticas de investigación, desarrollo e innovación tecnológica permiten elevar los niveles tecnológicos; las políticas de equidad distributiva favorecen el ensanchamiento del mercado interno; las políticas de educación elevan la calidad del capital humano: las políticas crediticias inducen una buena asignación del capital y facilitan el equipamiento y modernización de las empresas (p.183).

Muchas veces como ciudadanos comunes no sabemos el papel desempeñan los gobiernos en el desarrollo de las empresas a nivel nacional e internacional. Suñol nos permite comprender que los entes gubernamentales son los principales generadores de competitividad empresarial, al crear estos un ambiente óptimo para que las empresas puedan armarse con un adecuado capital humano, económico y tecnológico y, así, hacer frente a los desafíos que la competencia genera en un sector en específico.

Todos estos cambios proporcionan una oportunidad para las empresas, que, con el apoyo de la administración pública, pueden generar áreas geográficas generadoras de competitividad.

Por parte de la Administración Publica existe un claro interés por tratar de impulsar aquellas acciones que pueden generar una mejora de la ventaja competitiva de las empresas que, a su vez, supondrá una mejora de la competitividad de la región en la que se encuentran (Grajirena , Gamboa , & Molina , 2003, p. 56).

El apoyo del estado está enfocado en la identificación de las fortalezas de las empresas, y agruparlas, para aprovechar esta como base para comenzar un Clusters empresarial, de manera fácil de entender podemos ver en la provincia de Tungurahua, en donde las industrias de carroceras, textil, cuero y calzado, han encontrado un espacio en la industria nacional, zonas como las del cantón Cevallos que son conocidas por su producción de calzado, el cantón Pelileo por su producción de jeans, la parroquia Quisapincha en lo que refiere a la talabartería; estas pequeñas empresas han generado una base para las industrias antes mencionadas dentro de la provincia.

Los cambios en la producción y en la especialización de las empresas, compromete a las autoridades públicas a generar mecanismos que ayuden a fortalecer la industria, para poder adaptarse más fácilmente a la globalización. Grajirena , Gamboa , & Molina (2003) afirman que:

Los grandes cambios producidos en el entorno empresarial y, en especial, el fenómeno de la globalización, han provocado que desde las distintas administraciones públicas se propongan políticas industriales para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. La constitución de Clusters Institucionales es una medida que ha contado con muy buena acogida (p.55)

Para ello, la administración crea los llamados Clusters institucionales, que no es más que la creación de las industrias básicas como son empresas generadoras de energía, hidrocarburos, minería y forestal, esto con el fin de proporcionar las industrias las materias e insumos primarios para producir, además de las políticas públicas que fomenten la producción.

Todo eso nos lleva a la conclusión que hacen Mancha , Moscoso, & Santos (2016) :

La competitividad, que, en términos generales, puede definirse como la capacidad de competir en mercado, es un concepto aceptablemente claro cuando se refiere a las empresas (ámbito microeconómico), pero claramente ambiguo e impreciso cuando se trata de aplicar a las economías, sean estas consideradas a escala nacional o regional (ámbito macroeconómico) (p. 5).

Esto se debe a que los países son los que proporciona las herramientas básicas para que las industrias sean los que generen productos y servicios competitivos, que destaquen de forma nacional e internacional, caso contrario sería una pelea desigual que el estado sea competidor de las pequeñas y medianas empresas en su sector,

Por último, en palabras de Michael Porter:

Las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados, sino en agrupamientos de sectores conectados por medio de relaciones verticales y horizontales. La economía de una nación contiene una mezcla de agrupamientos, cuya composición y fuentes de ventaja (o desventaja) competitiva refleja el estado del desarrollo de la economía (Porter, 1990)

Es por eso, que el país con políticas financieras estables es más estable y gobiernos firmes, generan mayor competitividad, que países inestables en cuanto a sus políticas restrictivas, además una economía fuerte de un país es reflejo de un sector productivo estables.

En general, la competitividad de los sectores empresariales y productivos es una teoría que fue estudiada por Michael Porter e 1980, año que se publicó su famosa obra titulada “Estrategia Competitiva”. En un contexto mundial, la competitividad es tomada como, la manera de diferenciarse que tienen las empresas una de otras en un mismo sector productivo o empresarial; bajo esta perspectiva, la competitividad a nivel mundial también se la puede observar entre las diversas regiones del mundo tales como: Europa - América, Asia - Europa, África – Asia, etc.

De la misma manera, sucede entre los países de una misma región, así entre países vecinos como Colombia- Ecuador, Perú – Colombia, Ecuador –Perú, que comparten similitud en los estilos de producción de bienes y servicios, y que, al contar con similares culturas empresariales, compiten en la región por posicionarse en los mercados locales y mundiales.

En este ámbito, la empresa creaciones “NAVAS” en este ámbito, no mantiene un direccionamiento estratégico establecido, que le permita realizar un diagnóstico de los factores que lo rodean es decir, factores de su entorno, en lo que tiene que ver con la fabricación de calzado; de la misma manera, desconoce sus fortalezas y cómo explotarlas ante la competencia. Sin este previo paso se hace difícil la creación de estrategias diferenciación que le permitan genera ventaja competitiva en su sector; sin embargo, esto no quiere decir que la empresa no utilice estrategias, el personal administrativo de manera empírica y sin considerarlo como una estrategia y fortaleza, utiliza la experiencia del propietario en la fabricación del calzado policial e industrial, para diferenciarse de la competencia, dicho esto un diagnóstico y análisis estratégico de la empresa, permitirá la formulación de estrategias de diferenciación que vayan enfocadas al proceso productivo de la empresas y direccionada básicamente al diseño y consolidación de la marca creaciones “NAVAS”.

Una vez hecha esta precisión, en Ecuador la competitividad está ligada a la forma de producir a bajo costo, afectando a la calidad del producto y no de forma más eficientemente, es por eso que existen empresas que destacan en su sector por su liderazgo y efectividad en su producción, mientras que el resto solo actúan como relleno al satisfacer con calzado de baja y mediana calidad. Uno de los sectores productivos que interesa para la presente investigación es el sector de calzado, especialmente, el sector de producción e calzado de la industria de la provincia de Tungurahua. El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011) afirma que:

La actividad manufacturera de calzado de la provincia de Tungurahua especialmente cuenta con la habilidad y capacidad de adaptación al cambio en modelos y cantidad de los artesanos. De hecho, existe una masa crítica de mipymes con una tradición artesanal en la producción de calzado de cuero (p.76).

Un análisis sectorial realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012) manifiesta que en las provincias de Pichincha, Guayas y Tungurahua se encuentra el mayor número de establecimientos del sector textil, sector que es dividido en tres grandes actividades manufactureras que son a la fabricación de prendas de

vestir, calzado y otras actividades manufactureras; en el mismo que la fabricación de calzado ocupa el segundo lugar con un 8.2% de la actividad manufacturera textil en el Ecuador, es así que se debe asumir esto como una obligación por parte de los sectores productivos a ser más competitivos, y por lo dicho, a generar estrategias que les permitan diferenciarse de sus competidores, tanto nacionales como internacionales.

En los objetivos institucionales dirigidos a la provincia de Tungurahua, el Ministerio de Industrias y Producción (MIPRO, 2015) menciona que:

Implementar en territorio la gestión estratégica industrial para el cambio de la matriz productiva basado en la potenciación de las capacidades existentes a través en un modelo inclusivo afirmado en una redistribución equitativa de la riqueza territorial; se aplicara políticas para elevar sostenidamente a las industrias y su encadenamiento, micro, pequeñas y medianas empresas y artesanías y desarrollo territorial industrial; para lograr su posicionamiento en el mercado interno posibilitar la participación creciente en los mercados internacionales.

## **SECTOR**

Para comenzar e involucrarnos en la industria del calzado hemos de analizar la importancia que tiene esta actividad productiva del país.

## **PRODUCCIÓN DEL SECTOR CUERO Y CALZADO**

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2015) menciona que:

Al Ecuador ingresa materia prima para cuero y calzado en forma de pieles en bruto de ovino pero sin curtir en un volumen de 21,84 toneladas (2010) y adicionalmente, cueros de res pero sin curtir 147,81 toneladas (2010) Fob., de esta materia prima, según la Asociación de Fabricantes de Calzado del Ecuador, se estima que la media nacional de consumo es aproximadamente 2,3 zapatos por habitante anualmente, la demanda sería 27 600 000pares, 45% calzado de cuero, 25% calzado inyectado, 15% calzado deportivo, 15% calzado plástico, textiles y otros.

Las provincias de mayor ocupación en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado son Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia de Tungurahua representaría 75,6% de trabajo artesanal total del sector. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. La provincia de Imbabura representaría 13,2%, Azuay, 4,3% y Cotopaxi 4,0%. Esta actividad en la Zona 3 genera alrededor de 50 000 plazas de trabajo formal e informal; sin embargo, los costos de importación están en crecida, lo que puede afectar la generación de empleo en el sector.

Esta industria con lleva muchos beneficios para la Matriz Productiva del País, ya que al tratarse de una industria manufacturera, aporta con la generación de mano de obra; además, contribuye también el comercio interno de cada provincia y a la oferta de productos de calidad e identidad nacional.

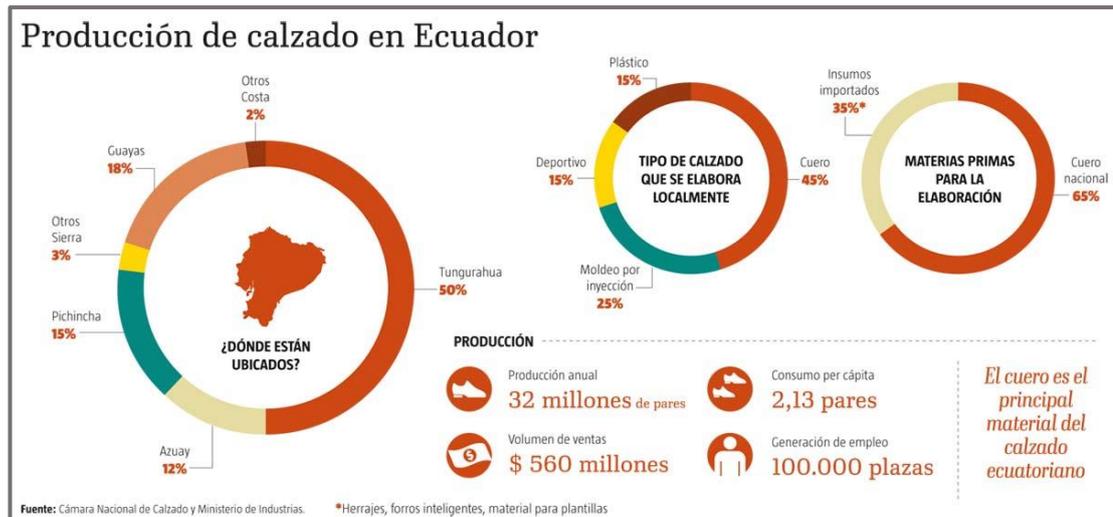
En lo que respecta al sector productivo en la provincia de Tungurahua, el calzado ocupa el tercer lugar. A su vez, se lo promociona en la guía turística artesana de la provincia.

Después del comercio y la industria carrocera, la manufactura de calzado es una de las actividades más dinámicas en el cantón. En Ambato hay 1350 productores de calzado en empresas grandes medianas, pequeñas y talleres artesanales. Produciendo hoy en día 12 millones de pares al año, y encabeza la manufactura y el diseño de zapatos en el Ecuador. El 50% de la producción se destina al mercado interno y el 50% restante se exporta. La provincia en general abarca la producción del 44% a nivel nacional, lo que significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua (Ecuador Ama la Vida, 2012)

Desde un inicio, la empresa familiar ha sido la precursora para grandes emprendimientos; la provincia de Tungurahua no ha sido la excepción, y es así, que, hoy en día, se puede ver la gran producción de calzado que se da, además del reconocimiento que se le otorga al mismo.

Como lo muestra el siguiente gráfico, la representatividad de la provincia a nivel nacional es evidente:

Ilustración 2: Producción de calzado en Ecuador



Fuente: Diario El telegrafo (2015)

Esto ha permitido que en el último año las ventas de la industria de calzado en la provincia de Tungurahua asciende a más de 100 millones de dólares, esto en base a sus diseños innovadores, diversidad, materia prima de calidad y mano de obra calificada, éste último factor representa unas 100 mil personas relacionadas directamente con la actividad productiva, lo que ha permitido que el sector de cuero y calzado creciera de 600 a más de 5 mil unidades productivas en la provincia, logrando con esto ventas por más de 52 millones de dólares a nivel internacional, lo cual ayuda a la sustitución de las importaciones aplicadas por el gobierno, mientras que a nivel nacional el consumo per capital creció de 18% a 24%, con esto ayuda al fortalecimiento de la producción de calidad del país. (GAD Municipal de ambato, 2016)

El Fondo Económico Mundial (citado por el Ministerio de Industrias y Productividad, 2012) manifiesta que el Ecuador subió 15 posiciones en el Ranking Mundial en lo que respecta a la competitividad, con una puntuación 3.94 de 7; así, mismo, el sector industrial manufacturero también reportó mayores montos de inversión en activos fijos en 36.2% de incremento. Si bien el país escaló unos puestos en el ranking, es necesario que la competitividad siga en aumento, y para ello se ve en la necesidad de que los diferentes actores de los sectores productivos del Ecuador también generen competitividad en sus diferentes industrias, así mismo contar con políticas que

contribuyan a estimular la actividad empresarial en el país. Es así, que la ausencia de las mismas genera una desventaja en relación a sus competidores.

Lo que exige una marca valiosa es una estrategia de diferenciación, que aporte un valor por el que te vayan a buscar o estén dispuestos a pagar más porque lo vales. Si no hay diferenciación, si te pareces a todos, tu marca tiende hacia la irrelevancia. Y la diferenciación puede provenir o bien de que eres sobresaliente en tu ámbito, o bien por una estrategia de enfoque, en la que tu valor añadido proviene de que eres bueno en un segmento muy específico del mercado (Martínez, 2014, p.25).

## **CAPITULO IV**

### **4. METODOLOGÍA**

#### **4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se lo realizará mediante el método inductivo, en donde se identificarán las estrategias de diferenciación en el proceso de producción utilizadas, su aporte y aprovechamiento en los planes estratégicos de la industria del calzado, así como los factores que influyen en la generación de estrategias, propiciando las directrices necesarias para el diseño de estrategias de diferenciación en el proceso de producción para el sector calzado.

Con lo mencionado, se toma en cuenta que se investigará y analizarán los niveles de competitividad del sector calzado de la provincia de Tungurahua; usaremos el método histórico-lógico para hacer comparaciones entre las otras provincias que también se dedican a la producción de calzado, tales como: Pichincha, Guayas, Azuay y Galápagos.

También se realizarán entrevistas aplicadas a los gerente y representantes de las empresas productoras de calzado de la provincia de Tungurahua, con el fin de conocer las estrategias que utiliza actualmente su gestión, y se tomaran dos empresas de similares características, para un análisis comparativo en la aplicación de estrategias de diferenciación en el proceso de producción de calzado.

Se considera también oportuno el desarrollo de estrategias de diferenciación en el proceso de producción en la etapa de diseño, ya que las empresas locales deberían crear sus propios diseños en lugar de ofrecer copias de productos extranjeros.

#### **4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración los siguientes tipos investigación:

## **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Sanca (2011) menciona que:

Es la descripción, registro, análisis e interpretación, mediante análisis. En esta investigación se ven y se analizan las características y propiedades para que con un poco de criterio se les puede clasificar, agrupar o sintetizar, para luego poder profundizar mas en el tema. En la investigación descriptiva se trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación (p. 623).

## **INVESTIGACIÓN HISTÓRICA**

De la misma manera, Sanca (2011) menciona que este tipo de investigación:

Trata de experiencias pasadas, esto se aplica no solo a la historia sino también a las ciencias de la naturaleza derecho, la medicina o a cualquier otra disciplina científica.

Se basa en una búsqueda crítica de la verdad que se sustenta en los acontecimientos del pasado, para luego relacionarlos con el presente. (p. 623)

Es por eso, que la investigación en la que nos basaremos es descriptiva sobre el tema en estudio, ya que se procederá a desglosar las diferentes características y medir las mismas mediante la recolección de información histórica de las estrategias de diferenciación que generan competitividad y, así, correlacionar la información recolectada con los resultados de la misma investigación.

## **PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Una parte importante al momento de la elaboración de un proyecto de investigación es la recolección de información primaria, esto se lo logra identificando la población de estudio en el cual está enfocado el tema investigado; para ello, García (2013) menciona

que “La población es el colectivo objeto de estudio. Puede denominarse igualmente universo. Nuestra población puede estar constituida por empresas de un determinado sector, consumidores, familias, jóvenes” (p. 121).

## **POBLACIÓN**

Para la presente investigación se ha tomado como población de estudio a 660 empresas productoras de calzado de la provincia de Tungurahua, que se encuentran registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con el CIIU C152001: Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparatado de calzado), esta información está disponible en la página web (Ecuador en cifras, 2018).

Tabla 1: Empresas de la Provincia de Tungurahua

<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>N° Empresas</b>
Tungurahua	Ambato	539
	Cevallos	42
	Mocha	20
	Quero	2
	Pelileo	8
	Pillarito	13
	Tisaleo	36
<b>Total</b>		<b>660</b>

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

## **MUESTRA**

Una vez que se ha identificado la población, debemos obtener la muestra, para Otzen & Manterola (2017) la muestra es “La representatividad de una muestra, permite extrapolar y por ende generalizar los resultados observados en esta, a la población accesible; y a partir de esta, a la población blanco” (p. 227). Esta representatividad es importante al momento de llegar a las conclusiones de la investigación.

La muestra es una porción representativa de la población, que nos permite de mejor manera la recolección de datos relevantes de la investigación. García (2013) afirma que

“La muestra es el conjunto de elementos seleccionados mediante un procedimiento de muestreo” (p. 122).

Para llegar a la muestra demuestra población se procedió al cálculo mediante la siguiente formula:

**Formula estadística:**

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

Donde:

N= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 1.96

p= Probabilidad de ocurrencia 50% =0.50

q= Probabilidad de no ocurrencia 50% =0.50

N= Población

e= Error de estimación 5% = 0.05

$$n = \frac{1,96^2 + (0,50) * (0,50) * 660}{(0,05)^2(660 - 1) + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = \frac{168,8415}{2,6079}$$

$$n = 65 \text{ encuestas}$$

Además, de manera adicional se tomó a un grupo de clientes de la empresa Creaciones “Navas”, empresa que se dedica a la fabricación de calzado en la provincia de Tungurahua que brindó su apoyo con los tramites que la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato exige para el desarrollo del presente proyecto de investigación, estos clientes empresariales del sector industrial que adquieren calzado de seguridad, de las miasma manera a tiendas de moda que adquieren calado casual y deportivo a la empresa y se aplicó el cuestionario durante un periodo de tiempo de 4 semanas a clientes particulares que se acercaron y

adquirieron el producto directamente en la planta de producción, de esta manera se aplicó un total de 26 encuestas.

Tabla 2: Clientes de la empresa Creaciones "NAVAS"

<b>Clientes</b>	<b>Detalle</b>	<b>N° pers.</b>
Empresas sector industrial	Empresa que adquieren calzado de seguridad para trabajo industrial.	6
Tiendas de moda	Empresas que se dedican a la venta de ropa de damas y caballeros y calzado casual.	4
Personas particulares	Cadetes de la Policía Nacional y personas que comprar calzado por unidades.	16
<b>Total</b>		<b>26</b>

Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

Cabe recalcar que la información recolectada de este grupo de observación, servirá como información adicional y conocer la perspectiva que tienen los clientes sobre los productos que de una las empresas que produce calzado en la provincia de Tungurahua.

## **Recolección de información**

### **Información primaria**

Maranto & González (2015) afirman “Este tipo de fuente contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado e ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona” (p.2). De esta manera se utilizará la encuesta y su respectivo cuestionario para levantar la información necesaria para el análisis.

### **Encuesta**

Para llevar a cabo la investigación y recolectar información primaria se utilizará la encuesta, para ello Abascal & Grande (2005) define a la encuesta como:

Se puede definir como una técnica primaria e obtención e información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población (p.14).

## Cuestionario

El cuestionario es el instrumento, que a forma de un formulario contiene las preguntas que el investigador ha formulado para recoger información organizada de las variables que están en estudio, este cuestionario es aplicado mediante la encuesta que están dirigidas a la población e estudio.

En el desarrollo del cuestionario que se utilizó para obtener información se basó en las variables estudiadas.

Cuadro 2: Recolección de información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar.
2. ¿A qué personas o sujetos?	Gerentes y representantes de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado en la provincia de Tungurahua.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Estrategias de diferenciación en la producción de calzado.
4. ¿Quién?	Diego Villacís
5. ¿Cuándo?	Octubre 2017
6. ¿En qué lugar se recolectará la información?	Provincia de Tungurahua
7. ¿Cuántas veces?	Se realizará una vez a cada uno de los encuestados.
8. ¿Con que técnicas se recolectará?	Encuesta
9. ¿Qué instrumentos?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscará el mejor momento para obtener resultados reales.

Elaborado por: Diego Villacís

En este caso el cuestionario está formado por 12 preguntas de tipo cerradas con sus respectivas alternativas de respuesta, y donde, se dividen de la siguiente manera las preguntas:

Tabla 3: Atributos para las preguntas del cuestionario

<b>Variables</b>	<b>Atributo</b>	<b>Preguntas</b>
Estrategias de diferenciación	Importancia de las estrategias de diferenciación en el sector de calzado de la provincia.	5
Competitividad	Conocimiento del grado de competitividad de la provincia.	3
Calidad	Apreciación de la calidad que tiene la producción de calzado.	2
Diseño en el producto	Importancia que de la innovación en los productos de calzado.	2
<b>Total</b>		<b>12</b>

Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

### **Validación del instrumento de investigación**

Una vez conformado el instrumento que se utilizará en la investigación, se procedió a la validación del mismo, esto se lo realizó mediante tres docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, que tienen pleno conocimiento del tema investigado.

### **Datos secundarios**

En las investigaciones realizadas, la manera de obtener información está dada de dos tipos de fuentes primarias y secundarias, la información primaria es la que se recolecta directamente de la población o muestra a través de técnicas e instrumentos, mientras que las fuentes secundarias “son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de internet o medios de comunicación” (Torres, Paz, & Salazar, 2015, p.3)

## **CAPÍTULO V**

### **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Una parte importante de la investigación es el correcto análisis y presentación de los resultados, Calvache (2017) afirma “La investigación científica no es útil cuando sus resultados están reportados de forma incompleta o incoherente. De nada sirve invertir un gran esfuerzo si en el proceso de reporte y diseminación de sus resultados se falla” (p. 16). La importancia del análisis, interpretación y presentación de los resultados obtenidos en la investigación, está dado en la correcta elección de las herramientas de análisis.

Para ello en el presente capítulo se procederá a codificar los datos de la encuesta, para dicho fin se procederá a utilizar el programa estadístico SPSS, el cual nos permite ingresar los datos de una manera más fácil, para su posterior análisis descriptivo, y su presentación mediante tablas de frecuencias y gráficos de pasteles.

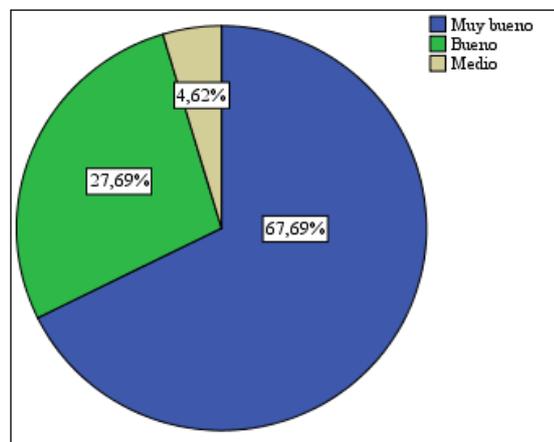
1. ¿Cómo valoraría el nivel competitivo actual del sector del calzado en la provincia de Tungurahua, en relación a las otras provincias?

Tabla 4: Nivel Competitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	44	67,7	67,7	67,7
	Bueno	18	27,7	27,7	95,4
	Medio	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

Gráfico 2: Nivel Competitivo



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

## Análisis

De la población que se analizó, el 67,7% respondió que ven como muy bueno el nivel competitivo de la provincia de Tungurahua, en relación al resto del país, el 27,7% indicó que el nivel es bueno, mientras que el 4,6% indicó que ve a la provincia de Tungurahua con un nivel medio.

## Interpretación

La percepción que se tiene de la provincia de Tungurahua en relación a la producción de calzado, es muy buena, en parte por la gran cantidad de empresas dedicadas a esta actividad económica, la cual mueve la economía no solo de las familias que se dedican a la fabricación, sino también a las empresas que colateralmente se benefician de este sector.

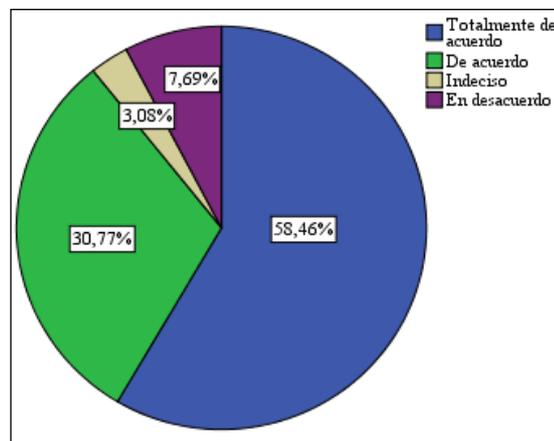
2. ¿La creación de valor agregado (característica extra que se da a un producto o servicio) en el sector industrial del calzado ayudará a mejorar el nivel competitivo del mismo?

Tabla 5: Creación de valor agregado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	38	58,5	58,5	58,5
	De acuerdo	20	30,8	30,8	89,2
	Indeciso	2	3,1	3,1	92,3
	En desacuerdo	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

Gráfico 3: Creación de valor agregado



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

## Análisis

El 58,5% de las personas a las que se les aplicó la encuesta respondieron que están totalmente de acuerdo con la creación de valor agregado para mejorar la competitividad, el 30,8% dijo que está de acuerdo, el 3,1% se encuentran en indecisión, mientras que el 7,7% se encuentra en desacuerdo.

## Interpretación

La creación de valor agregado en las empresas les permite sobresalir antes sus competidores, le permite diferenciarse en sus procesos de producción e innovar en diseños, procesos, tiempos, y costos.

3. ¿Considera usted que a través de estrategias de diferenciación en los procesos de producción de calzado se logrará desarrollar el nivel competitivo del sector del calzado?

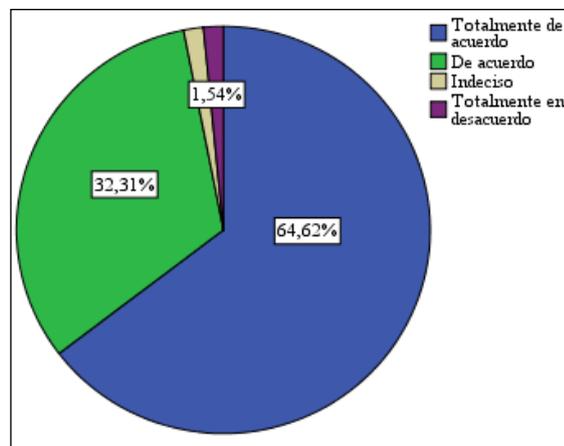
Tabla 6: Proceso de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	42	64,6	64,6	64,6
	De acuerdo	21	32,3	32,3	96,9
	Indeciso	1	1,5	1,5	98,5
	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

Gráfico 4: Proceso de producción



Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

## Análisis

El 64,6% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que mediante estrategias de diferenciación se lograr mejor competitividad del sector de calzado, mientras que el 32,3% esta de acuerdo con esa afirmación, el 1,5% se mantienen en indecisión, mientras que el 1,5% esta totalmente en desacuerdo.

## Interpretación

Las estrategias de diferenciación es una de las estrategias genéricas que Michael Porter desarrollo para la generación de competitividad en un sector productivo, es muy conocida y utilizada en el entorno empresarial como una herramienta al momento de lograr superar a sus competidores.

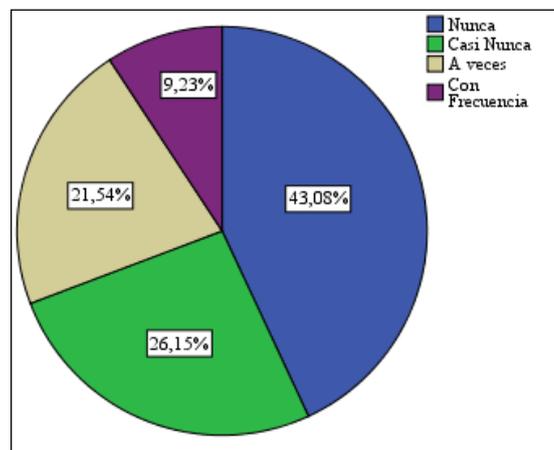
#### 4. ¿La gerencia da capacitación orientada a la mejora de clientes para la fabricación de calzado?

Tabla 7: Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	28	43,1	43,1	43,1
	Casi Nunca	17	26,2	26,2	69,2
	A veces	14	21,5	21,5	90,8
	Con Frecuencia	6	9,2	9,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

Gráfico 5: Capacitación



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

### Análisis

El 43,1% de las personas encuestadas mencionaron que nunca reciben capacitación por parte de la gerencia, el 26,2% menciona que casi nunca, el 21,5% afirma que a veces son capacitados, mientras tanto solo el 9,2% contestaron que son capacitados con frecuencia.

### Interpretación

Si bien la capacitación es importante en las empresas, la falta de innovación en diseños, hacen que los procesos se mantengan por más tiempo, por ende, la administración no ve como necesario realizar una capacitación.

5. ¿Qué tan importante considera la utilización de estrategias para lograr competitividad dentro de la industria de calzado?

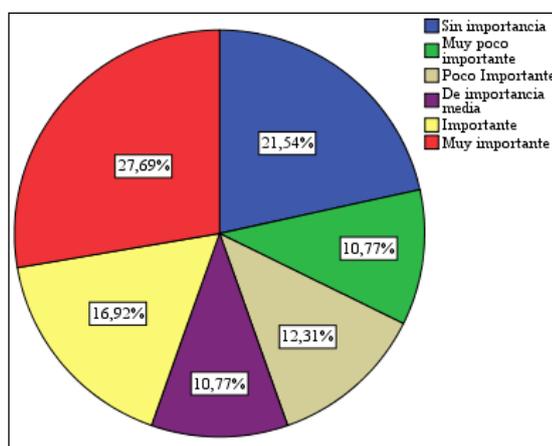
Tabla 8: Estrategias y Competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sin importancia	14	21,5	21,5	21,5
Muy poco importante	7	10,8	10,8	32,3
Poco Importante	8	12,3	12,3	44,6
De importancia media	7	10,8	10,8	55,4
Importante	11	16,9	16,9	72,3
Muy importante	18	27,7	27,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

Gráfico 6: Estrategias y Competitividad



Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

### Análisis

Del 100% de personas encuestadas, el 27,7% menciona que es muy importante la utilización de estrategias para lograr competitividad, el 21,5% dice que es algo sin importancia, el 16,9% indicó que es importante, sin embargo el 12,3 dijo que es poco importante, mientras que dos grupos que conforman un similar porcentaje de 10,8% dijo que es muy poco importante y de importancia media.

### Interpretación

Dentro de la planificación estratégica que las empresas elaboran, el utilizar estrategias para mejorar la competitividad de las empresas, es primordial, ya que de ello consiste el cumplimiento de la planificación.

6. Si al evaluar la aplicación de las estrategias de diferenciación de los productos de calzado que ofrece el sector de calado aumentara, ¿Cree usted que mejoraría el nivel de satisfacción del consumidor?

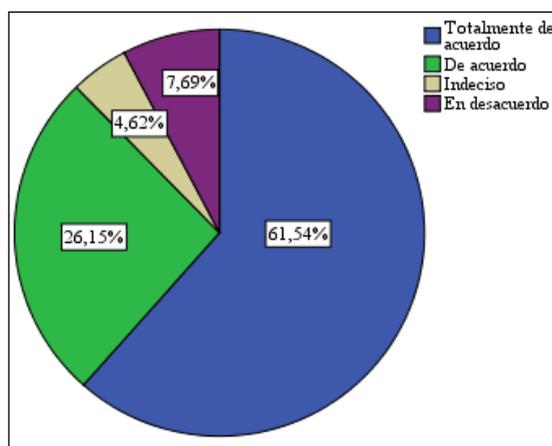
Tabla 9: Aplicación de Estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	40	61,5	61,5	61,5
	De acuerdo	17	26,2	26,2	87,7
	Indeciso	3	4,6	4,6	92,3
	En desacuerdo	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

Gráfico 7: Aplicación de Estrategias



Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

## Análisis

El 61,5% de las personas están totalmente de acuerdo en que la influencia de las estrategias de diferenciación en el sector calzado aumentara la satisfacción del consumidor, de la misma manera un 26,2% está de acuerdo, un 4,6% está indeciso y un 7,7% se encuentra en desacuerdo.

## Interpretación

La satisfacción del cliente aumentará a medida que la empresa incorpore a sus actividades estrategias que le permitan diferenciarse de sus competidores den su sector, es por eso que es necesario la utilización de dichas estrategias.

7. ¿Cómo considera que es visto el sector del calzado de la provincia de Tungurahua con respecto a otras provincias?

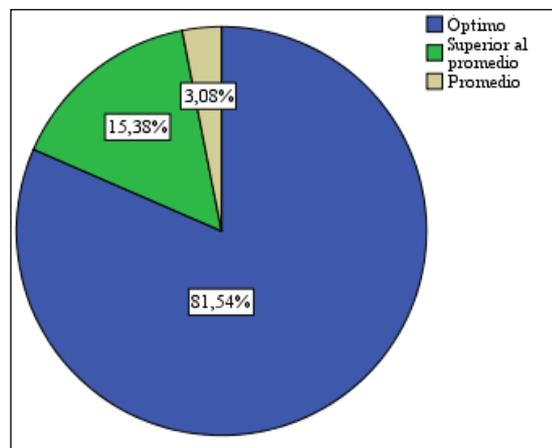
Tabla 10: Sector Calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Óptimo	53	81,5	81,5	81,5
	Superior al promedio	10	15,4	15,4	96,9
	Promedio	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

Gráfico 8: Sector Calzado



Elaborado por: Diego Villacís

Fuente: investigación propia

## Análisis

Un 81.5% de las personas encuestadas manifiestan que el sector del calzado de la provincia es visto de manera óptima, mientras que el 15,4% lo como superior al promedio y el 3,1% lo ve en el promedio.

## Interpretación

La percepción elevada que tienen del sector de calzado de la provincia de Tungurahua, se debe a la agrupación de dicho sector, lo cual permite generar ideas que ayuden al mejoramiento de líneas de producción y de suministro para la industria.

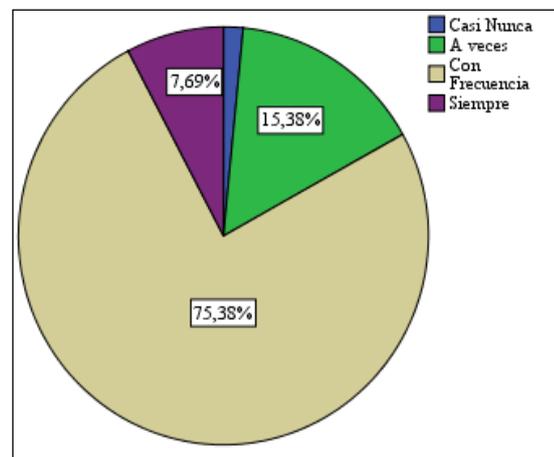
8. ¿Cada que tiempo las empresas del sector incluye nuevos diseños en la fabricación de calzado?

Tabla 11: Innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	1,5	1,5	1,5
	A veces	10	15,4	15,4	16,9
	Con Frecuencia	49	75,4	75,4	92,3
	Siempre	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

Gráfico 9: Innovación



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

## Análisis

El 75,4% manifiesta que con frecuencia son incluidos nuevos diseños de calzado en la empresa, mientras que el 15,4% dice que a veces, el 1,5% dijo casi nunca y solo el 7,7% manifestó que siempre lo hacen.

## Interpretación

La poca innovación en la línea de productos no permite el crecimiento acelerado de la empresa en lo que tiene que ver a sus ventas e imagen en el mercado.

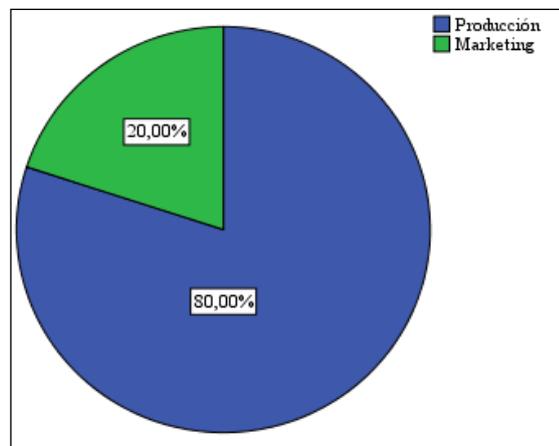
9. Según su criterio, ¿En qué área de la empresa es más eficiente la aplicación de estrategias que le permitan diferenciarse?

Tabla 12: Eficiencia de Estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Producción	52	80,0	80,0	80,0
	Marketing	13	20,0	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

Gráfico 10: Eficiencia de Estrategias



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

## Análisis

El 80% de las personas encuestadas manifiesta que el área de la empresa en donde se deberían implementar las estrategias es el área de producción, en cambio el 20% menciona al área de marketing.

## Interpretación

Al ser una empresa de producción, su principal preocupación es el producir calzado de calidad, por lo cual la empresa debe fortalecer sus procesos de diseño y producción.

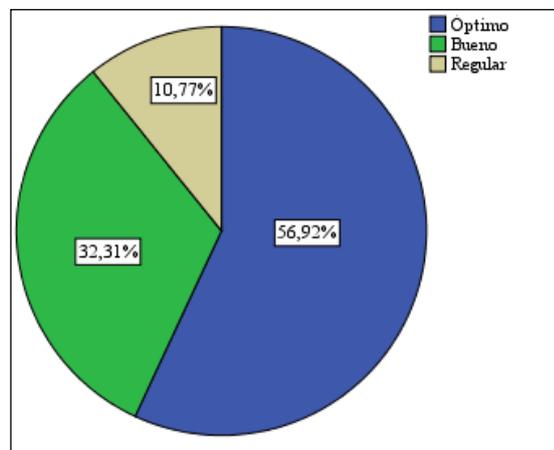
10. ¿Cuál cree que es la presunción de los clientes con relación a la calidad del calzado que se produce en la provincia?

Tabla 13: Calidad de calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Óptimo	37	56,9	56,9	56,9
	Bueno	21	32,3	32,3	89,2
	Regular	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

Gráfico 11: Calidad de calzado



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

## Análisis

La percepción que tienen sobre la calidad de los productos de la empresa es del 56.9% que lo califican como óptimo, el 32,3% lo encuentra como bueno y el 10,8% como regular.

## Interpretación

Los encuestados relaciona a la compra de los productos de la empresa por clientes que son fieles al calzado producido por la empresa, esto con lleva a que la calidad de los materiales y de la elaboración son apreciados por los consumidores.

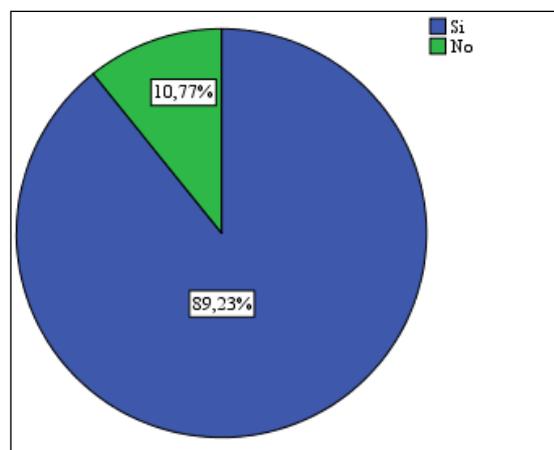
11. ¿Considera que la mejora en los procesos de diseño diferenciara a las empresas de la provincia frente a sus competidores?

Tabla 14: Proceso de Diseño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	58	89,2	89,2	89,2
	No	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

Gráfico 12: Proceso de Diseño



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

### Análisis

El 89,2% de las personas encuestadas manifiestas que si abra diferenciación de sus competidores al mejorar el proceso de diseño en la empresa, mientras que solo el 10,8% dijo que no.

### Interpretación

La innovación en los procesos de diseño mejorará el proceso de producción, de esta manera se podrá ser diferente que sus competidores.

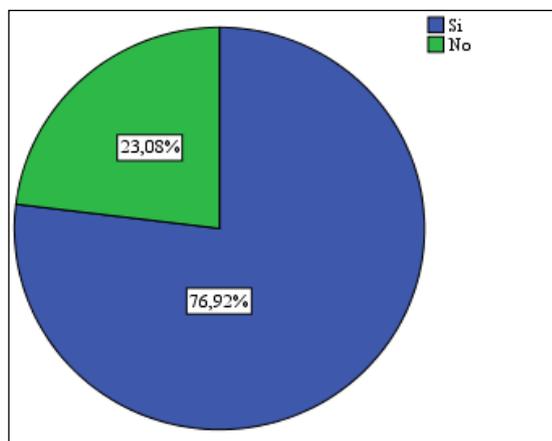
12. ¿Considera necesario establecer estrategias de diferenciación en el proceso de diseño en las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua para mejorar el posicionamiento del mercado?

Tabla 15: Establecer Estrategias de Diferenciación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	50	76,9	76,9	76,9
	No	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

Gráfico 13: Establecer Estrategias de Diferenciación



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

## Análisis

De las personas encuestadas el 76,9% manifiesta si se debería establecer estrategias de diferenciación para el proceso de diseños y solo el 23,1% dijo que no.

## Interpretación

El posicionamiento se logra diferenciándose de sus competidores, y una de esas estrategias es el de mejorar e innovar en los diseños del calzado de la empresa, adaptándose a las necesidades de los nuevos tiempos.

## Correlación de Spearman

Para determinar la correlación que existe entre las variables investigados, se tomó el método de Spearman. Mondragon, (2014) afirma:

El método de correlación de Spearman son técnicas bivariadas que se emplean en situaciones donde el investigador quiere observar representaciones de la información, que permitan establecer similitudes o disimilitudes entre las variables e individuos, para hacer evidente la variabilidad conjunta y por tanto tipificar lo que sucede con los datos (p. 100).

Cuadro 3: Número de personas encuestadas

N	Válido	65
	Perdidos	0

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

En la tabla se especifica la cantidad de persona validas, a las que fueron realizadas el cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa.

Para el cálculo de la correlación de Spearman se utilizará la siguiente formula:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

$n$ = la cantidad de sujetos que se clasifican

$x_i$ = el rango de sujetos  $i$  con respecto a una variable

$y_i$ = el rango de sujetos  $i$  con respecto a una segunda variable

$$d_i = x_i - y_i$$

Es decir que  $d_i$ , es la diferencia entre los rangos de X e Y

**Desarrollo:**

Tabla 16: Valor D

Personas	X	y	$d(x - y)$	$d_2$	Personas	X	y	$d(x - y)$	$d_2$
1	1	1	0	0	34	2	2	0	0
2	2	2	0	0	35	1	1	0	0
3	1	1	0	0	36	2	1	1	1
4	2	1	1	1	37	1	2	-1	1
5	1	2	-1	1	38	2	1	1	1
6	2	2	0	0	39	1	2	-1	1
7	3	1	2	4	40	1	1	0	0
8	2	1	1	1	41	1	1	0	0
9	1	1	0	0	42	1	1	0	0
10	2	1	1	1	43	1	2	-1	1
11	4	2	2	4	44	1	1	0	0
12	1	1	0	0	45	2	1	1	1
13	1	1	0	0	46	1	1	0	0
14	2	3	-1	1	47	1	2	-1	1
15	1	2	-1	1	48	4	1	3	9
16	2	2	0	0	49	2	2	0	0
17	1	2	-1	1	50	1	2	-1	1
18	4	1	3	9	51	3	2	1	1
19	2	1	1	1	52	1	1	0	0
20	1	2	-1	1	53	1	1	0	0
21	1	1	0	0	54	2	2	0	0
22	2	1	1	1	55	1	1	0	0
23	1	2	-1	1	56	1	1	0	0
24	1	1	0	0	57	2	1	1	1
25	4	2	2	4	58	1	1	0	0
26	2	5	-3	9	59	1	1	0	0
27	1	1	0	0	60	1	1	0	0
28	2	1	1	1	61	1	1	0	0
29	1	1	0	0	62	1	2	-1	1
30	1	1	0	0	63	1	1	0	0
31	2	2	0	0	64	4	1	3	9
32	1	1	1	1	65	2	1	1	1
33	1	1	0	0					
				$\Sigma 43$					$\Sigma 30$

$\Sigma 73$

Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

**Desarrollo:**

$$r_s = 1 - \frac{6 * 73}{65(65^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 * 73}{65(4.225 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{438}{274.560}$$

$$r_s = 1 - 0,0015$$

$$r_s = 0,9985$$

### **Interpretación:**

Una vez utilizado la correlación de Spearman como método para relacionar las variables y luego del desarrollo de la formula, nos arrojó un valor de 0.99, para poder determinar la correlación se procederá a verificar el valor en la siguiente tabla:

Tabla 17: Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

**Elaborado por: Diego Villacís**

**Fuente:** (Hernández & Fernández, 1998)

Como podemos observar en la tabla nos indica en grado de relación que tiene las variables, para el caso de estudio, el valor que obtuvimos es de 0.99, y fiándonos en la tabla el valor que de 0.99 se encuentra en el rango de +0.91 a + 1.00, lo que nos dice que existe una Correlación positiva perfecta entre las variables estudiadas en la presente investigación.

### **Resultados cuestionario clientes**

Como se menciona anteriormente, se realizó un cuestionario dirigido a los clientes de

la empresa Creaciones “NAVAS”, esta información nos permitirá conocer la opinión, que los consumidores tiene sobre el sector de calzado en la provincia de Tungurahua, así como los criterios que tiene a la hora de adquirir calzado de la empresa.

Para ello se procedió a elaborar un cuadro con las preguntas, los resultados obtenidos en porcentajes y sus respectivos gráficos, los resultados se muestran en la sección anexos del proyecto.

Los clientes de la empresa Creaciones “NAVAS”, tiene diversas perspectivas sobre el sector de calzado de la provincia de Tungurahua, consideran que la calidad de es buena en relación las otras provincias y que por eso motivo la producción de calzado es muy apreciando a nivel nacional, además que el principal criterio a la hora de adquirir el calzado es el precio de venta dejando a la calidad del producto en el segundo lugar.

La información recolectada del cuestionario aplicado a los clientes de la empresa, también permitió ver que los consumidores están conscientes que la innovación en los procesos y diseños de producción son importantes al momento de poder diferenciarse de las demás empresas, además que el criterio al monte de elegir compra los productos de la empresa las personas elijen la calidad del producto y la experiencia de compras anteriores así como las recomendaciones de otros clientes.

## CAPÍTULO VI

### 6.1 CONCLUSIONES

Una vez cumplida con las etapas de investigación y analizado los datos recolectados sobre las estrategias de diferenciación en el sector del calzado de la provincia de Tungurahua, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Mediante la investigación documental recolectada se pudo determinar que la provincia de Tungurahua es la principal productora de calzado a nivel nacional, además, que en la provincia se encuentra el 50% de empresas dedicadas a esta actividad y que en conjunto producen un 44% de la producción de calzado que el país consume anualmente.
- También se pudo concluir que, si bien la provincia tiene una mayor participación en el mercado nacional por su volumen de producción, el 56% de las empresas de calzado en la provincia son artesanales, el 32% son sociedad y el 12% son microempresas; mientras que, la mayoría de empresas consideradas grandes están en provincias como Pichincha, Guayas y Azuay, esto nos permite indicar que si bien se tiene volumen de producción aun la provincia de Tungurahua se encuentra en desventaja a lo que se refiere a la aplicación de I+D+i en un proceso productivo.
- Dentro de las ciencias sociales la administración de empresas estudia el desarrollo eficiente de las empresas desde sus bases, una parte importante de ello es la planificación que se realiza para el cumplimiento de objetivos empresariales; para ello, se utilizan estrategias que permitan superar las actividades cotidianas y obstáculos que se pueden presentar en el transcurso del camino Para cumplir los objetivos y lograr ser competitivos Michael Porter elabora las estrategias genéricas que permitan la consecución de dichos objetivos, y que para el caso investigado fueron las estrategias de diferenciación, que estructuradas adecuadamente son una herramienta

importante al momento de plantearse objetivos y ser más competitivos en el sector calzado.

- Las empresas del sector del calzado de la provincia de Tungurahua no cuenta con estrategias definidas técnicamente, dado que gran parte de las empresa son de carácter familiar que se maneja con conocimientos empíricos en el área administrativa, esto se puede observar, en que, un 43,1% de los encuestados manifiestan que nunca han capacitado a sus empleados con relación a la producción de calzado; de la misma manera, la poca innovación en los diseños del calzado, lo cual limita sus actividades dentro del sector, ya que además de los criterios de precio y calidad los clientes buscan buenos diseños y comodidad.
- Se puede concluir también que la percepción de los clientes internos y externos con respecto al sector del calzado en la provincia de Tungurahua es buena, en la información recolectada a los clientes de la empresa Creaciones “NAVAS” el 92% tienen un criterio positivo sobre la calidad del calzado producido en la provincia, y eso se evidencia en que 44 de cada 100 pares de zapatos vendidos en el Ecuador sean elaborados en Tungurahua.
- En información proporciona por los clientes de la empresa Creaciones “NAVAS”, se pudo ver que el 84% tiene confianza en el calzado que la empresa fabrica y lo considera de calidad, además que el 69% ve como principal área de innovación al departamento de producción especialmente en los diseños del calzado.
- Es importante mencionar que las entidades gubernamentales nacionales y locales están uniendo esfuerzo para mejorar la competitividad de la industria del calzado de la provincia de Tungurahua, mediante la creación de agendas productivas enfocadas en la actualización de los métodos de producción, innovación de maquinaria y con la apertura programas de capacitación para formar mano de obra calificada.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la información y las conclusiones echas se puede realizar las siguientes recomendaciones:

- Una parte importante que se debería tomar en cuenta es la agrupación de las empresas de calzado en asociaciones existentes para que, de esta manera, las estrategias desarrolladas puedan estar direccionadas a fortalecer todo el sector.
- El sector productivo del calzado de la provincia de Tungurahua debe establecer una supervisión constante a la línea de producción, un control adecuado a cada proceso le ayudará a identificar problemas que pueden estar causando repetición de actividades y generación de desperdicios.
- Es recomendable que las empresas del sector de calzado den mayor importancia a los diseños de calzado, no solo como forma de seguir las tendencias de la moda actual, si no ir más allá y enfocarse en diseños que les permita ser más eficientes al disminuir tiempos y costos, utilizando tecnología y técnicas de innovadoras en los procesos de fabricación de calzado, y que dé como resultado un incremento de las ventas.
- Además, es importante que el sector aproveche los esfuerzos que las autoridades están realizando y cambiar las actividades no técnicas por líneas de producción tecnificadas, que permitan cumplir con los lineamientos de calidad que el cambio de la matriz productiva y las agendas de productividad locales establecen para mejorar la competitividad de la provincia de Tungurahua.
- Una recomendación para la empresa es el aprovechar su reconocimiento en la elaboración de calzado y mantener un punto de venta o exhibición, para que el producto pueda ser observado y así llegue a mas posibles clientes, que desconocen que la empresa elabora calzado industrial y policial.

- Una recomendación para la empresa de Creaciones “NAVAS” es que formalice las estrategias desarrolladas empíricamente, y las especifique en un orden de importancia afín a su misión, visión y objetivos empresariales.

## **7. PROPUESTA**

### **Tema:**

Estrategias de diferenciación en el proceso de producción para el sector productivo del calzado en la provincia de Tungurahua

### **Datos informativos**

**Institución:** Empresa “Creaciones NAVAS”

**Beneficiarios:** Clientes internos y externos de la empresa

**Ubicación:** Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Chico, calles Teófilo López y Alonso Castillo.

**Tiempo estimado de ejecución:** Enero 2018 – Febrero 2018

### **Equipo responsable:**

**Tutora:** Lcda. Ruth Zamora

**Gerente:** Sr. Eduardo Feliciano Navas Montes de Oca.

**Investigador:** Diego Villacís

## **ANTECEDENTES**

El alto crecimiento de competitividad en el sector del calzado, obliga a las empresas a buscar alternativas que ayuden a sobrellevar la continua lucha con los competidores, así como hacer frente a productos con similares características pero que ingresan con precios más bajos.

Una parte importante que toda empresa debe tomar en cuenta son las relaciones que mantiene con sus proveedores la disponibilidad, logística y la facilidad al momento de negociar da mayor fluidez en las actividades que la empresa realiza. De esta manera la empresa debe saber afrontar los factores internos y externos que cambia frecuentemente, y que pueden ser oportunidades o amenazas desde el punto empresarial.

## **JUSTIFICACIÓN**

La importancia en buscar sobre salir en una actividad, lleva a las empresas a centrarse en producir eficientemente para satisfacer al cliente, Chirinos & Rosado (2016) afirma:

En un mercado globalizado con altas exigencias de satisfacción al consumidor, las empresas industriales han adoptado como estrategias genéricas la diferenciación. El éxito de una empresa diferenciada radica en el desarrollo de atributos excepcionales del producto y en el desempeño de procesos con un claro enfoque al servicio (p. 165).

El uso de la diferenciación para logra, ventaja ante sus competidores parte fundamental en el ámbito empresarial, y más aún cuando los avances tecnológicos permiten innovar con más frecuencia.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Proponer estrategias de diferenciación, para el proceso producción de la empresa “Creaciones NAVAS”.

### **Específico**

- Analizar el entorno competitivo interno y externo en el que la empresa “Creaciones NAVAS”.
- Establecer estrategias de diferenciación acorde a las necesidades del entorno.

## **Análisis de factibilidad**

La presente propuesta está fundamentada en los siguientes aspectos que se consideraron importantes al momento de establecer estrategias para las empresas.

### **Política**

La viabilidad de la propuesta está basada en las leyes y políticas gubernamentales que están enfocadas al apoyo de producción nacional, que fomentan mediante incentivos

económicos y tributarios a la inversión local, de la misma manera restringen a producción externa que ingresa al país y compite con los productos nacionales de cuero y calzado.

### **Socio cultural**

En el ámbito social y cultural, la presente propuesta está encaminada en mejorar las condiciones de calidad, confort y diseño de los productos de calzado, lo cual dará una mayor satisfacción a los clientes, directivos y sociedad en general.

### **Organizacional**

Logra que las empresas mejoren su nivel competitivo mediante la diferenciación fortalecerá la imagen de las empresas en su sector.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. (Riquelme, 2016). Este análisis nos permite conocer los obstáculos que la empresa debe afrontar, y de esta manera poder estructurar las estrategias que utilizara la gerencia para mejorar situación actual.

### **Análisis interno**

Este análisis consiste en la evaluación de la situación actual de la empresa “Creaciones NAVAS” y así poder determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, de esta manera se puede establecer como reaccionara ante las dificultades y acrecentar sus fortalezas, Taipe & Pazmiño (2015) mención:

En el entorno interno o análisis interno se procederá a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, el análisis se efectuará en las áreas o procesos de la empresa, tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios, la productividad de sus operaciones el crecimiento organizacional, la tecnificación, la imagen y prestigio de la empresa, etc (p. 178).

Para llevar a cabo esto se procederá a ponderar los factores que se identifiquen, para ello se calificará con una escala determinada de la siguiente manera: 3= valor alto, 2= valor medio y 1= bajo valor, con este método se podrá determinar el impacto que tendrá cada factor.

Cuadro 4: Matriz de factores internos PCI

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Compromiso del talento humano	0.14	1	0.14
Experiencia en la fabricación	0.17	2	0.34
Mano de obra calificada	0.25	3	0.75
Productos de calidad	0.20	3	0.60
Cumplimiento en los pedidos	0.14	1	0.14
Ubicación	0.10	2	0.20
<b>Total ponderado</b>	<b>1.00</b>		<b>2.17</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de capacitación	0.18	2	0.36
Estrategias no establecidas	0.22	3	0.66
Poca toma de decisiones	0.20	2	0.40
Mínima capacidad tecnológica	0.14	2	0.28
Altos costos de producción	0.11	1	0.11
Poca planificación en procesos	0.15	2	0.30
<b>Total ponderado</b>	<b>1.00</b>		<b>2.11</b>

Elaborado por: Diego Villacís

### **Análisis de las matrices de ponderación de fortalezas y debilidades.**

Este proceso permitió identificar el peso ponderado de 2.17, y nos indica que los factores con mayor impacto son:

- Mano de obra calificada
- Productos de calidad

- Experiencia en la fabricación
- Ubicación

Dichos factores permitirán crear las estrategias de diferenciación para la empresa.

De la misma manera se lo realizo con las debilidades obteniendo una ponderación de 2.11, y siendo los factores más relevantes.

- Estrategias no establecidas
- Poca toma de decisiones
- Falta de capacitación
- Poca planificación en los procesos

De la misma manera se basará en estos factores para la elaboración de la matriz FODA.

### **Conclusión**

Como podemos ver la ponderación de las fortalezas son de 2.17, mientras que en sus debilidades con un 2.11, se puede apreciar que las fortalezas son ligeramente superiores a sus debilidades.

### **Análisis externo**

Por otra parte, Taipe & Pazmiño (2015) menciona:

El análisis externo del entorno empresarial o medio ambiente de la empresa, es una parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa (p. 166).

Para el análisis externo se procederá de la misma manera que se lo hizo con el análisis interno, se dará una ponderación y se seleccionará los factores con mayor puntaje.

Cuadro 5: Matiz de factores externos POAM

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Compra directa de materia prima	0.17	2	0.34
Diversidad de proveedores	0.18	2	0.36
Mercado en crecimiento	0.10	2	0.20
Salvaguardias	0.25	3	0.75
Centros de capacitación de calzado	0.20	3	0.60
Innovación tecnológica	0.10	1	0.10
<b>Total ponderado</b>			<b>2.35</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política	0.20	2	0.40
Presencia de competidores	0.20	2	0.40
Ingreso de productos extranjeros	0.30	3	0.90
Inestabilidad económica del país	0.10	2	0.20
Competidores con mayor capital económico	0.20	2	0.40
<b>Total ponderado</b>	1.00		<b>2.3</b>

Elaborado por: Diego Villacís

De la matriz POAM las oportunidades que obtuvieron mayor puntaje son:

- Salvaguardias
- Centros de capacitación de calzado
- Diversidad de proveedores
- Compra directa de materia prima

Las amenazas con mayor puntuación son:

- Ingreso de productos extranjeros
- Competidores con mayor capital económico
- Inestabilidad política
- Presencia de competidores

### Conclusión

Terminada la ponderación nos da un valor mayor de 2.35 en oportunidades, mientras que un 2.3 en amenazas, al relacionar estos dos factores nos da a entender que la empresa tiene mayores oportunidades que se deben aprovechar.

### Matriz FODA

La matriz FODA es la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a las que la empresa debe afrontar en el entorno en el que desarrolla sus actividades económicas.

Cuadro 6: Matriz FODA

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso del talento humano</li> <li>• Experiencia en la fabricación</li> <li>• Mano de obra calificada</li> <li>• Productos de calidad</li> <li>• Cumplimiento en los pedidos</li> <li>• Ubicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación</li> <li>• Estrategias no establecidas</li> <li>• Poca toma de decisiones</li> <li>• Mínima capacidad tecnológica</li> <li>• Altos costos de producción</li> <li>• Poca planificación en procesos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra directa de materia prima</li> <li>• Diversidad de proveedores</li> <li>• Mercado en crecimiento</li> <li>• Salvaguardias</li> <li>• Centros de capacitación de calzado</li> <li>• Innovación tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Presencia de competidores</li> <li>• Ingreso de productos extranjeros</li> <li>• Inestabilidad económica del país</li> <li>• Competidores con mayor capital económico</li> </ul>

Elaborado por: Diego Villacís

Cuadro 7: Análisis FODA

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1. Compromiso del talento humano 2. Experiencia en la fabricación 3. Mano de obra calificada 4. Productos de calidad 5. Cumplimiento en los pedidos 6. Ubicación	1. Falta de capacitación 2. Estrategias no establecidas 3. Poca toma de decisiones 4. Mínima capacidad tecnológica 5. Altos costos de producción 6. Poca planificación en procesos
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
1. Compra directa de materia prima 2. Diversidad de proveedores 3. Mercado en crecimiento 4. Salvaguardias 5. Centros de capacitación de calzado 6. Innovación tecnológica	(O5, F3, F4) Aprovechando los centros de capacitación en calzado, para capacitar al talento humano de la empresa.	(D2, D6, O3) Estableciendo estrategias de diferenciación enfocadas a planificar los procesos productivos para satisfacer los mercados en crecimiento.  (D3, O4) Mejorando la toma de decisiones en base a las salvaguardias que favorecen a la producción nacional.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
1. Inestabilidad política 2. Presencia de competidores 3. Ingreso de productos extranjeros 4. Inestabilidad económica del país 5. Competidores con mayor capital económico	(F2, A6) Utilizando la experiencia en la fabricación de calzado que tiene la gerencia para hacer frente a los competidores con mayor capital económico.  (F4, F3, A4) Mejorando la calidad de los productos mediante la mano de obra calificada, y hacer frente al ingreso de productos extranjeros.	(D6, D5, A6) Rediseñando la planificación de los procesos de producción, para reducir costos de producción y ser más competitivos ante los competidores con mayor capital económico.

Elaborado por: Diego Villacís

### **Estrategias FO**

#### **(O5, F3, F4) Aprovechando los centros de capacitación en calzado, para capacitar al talento humano de la empresa.**

El talento humano en las empresas es el eje principal de toda organización, y más aún en el sector manufacturero, por tal motivo capacitarlo en los procesos productivos e innovar en los diseños son importantes para obtener productos de calidad, para ello las empresas dedicadas a la producción de calzado de la provincia a deben aprovechar y dar buen uso a las instalaciones que los centros

de capacitación profesional poseen, para preparar a su personal adecuadamente.

### **Estrategias DO**

**(D2, D6, O3) Estableciendo estrategias de diferenciación enfocadas a planificar los procesos productivos para satisfacer los mercados en crecimiento.**

Los mercados siempre están en constante movimiento y evolución, para ello las organizaciones deben establecer las estrategias necesarias para adaptarse a estos cambios, y en las empresas productoras su principal área en la que se deben enfocar la estrategia es en la producción.

**(D3, O4) Mejorando la toma de decisiones en base a las salvaguardias que favorecen a la producción nacional.**

Una adecuada toma de decisión siempre va a ser favorable, pero son más efectivas cuando son basadas en políticas o leyes que el estado elabora para ayudar al aparato productivo interno del país.

### **Estrategias FA**

**(F2, A6) Utilizando la experiencia en la fabricación de calzado que tiene la gerencia para hacer frente a los competidores con mayor capital económico.**

Al encontrarse la empresa en un sector de empresas pequeñas y medias, la experiencia que la gerencia adquirió en el transcurso de los años será importante al momento de competir con competidores que poseen capitales económicos fuertes.

**(F4, F3, A4) Mejorando la calidad de los productos mediante la mano de obra calificada, y hacer frente al ingreso de productos extranjeros.**

Los productos de calzado que ingresan de países vecinos principalmente de Colombia y que llegan con precios inferiores a los ecuatorianos, han sido un obstáculo que la empresa nacional ha tenido que hacer frente mediante la capacitación de la mano de obra, la innovación en los diseños y la mejorar en los procesos productivos.

### **Estrategias DA**

**(D6, D5, A6) Rediseñando la planificación de los procesos de producción, para reducir costos de producción y ser más competitivos ante los competidores con mayor capital económico.**

La inestabilidad política y la competencia desleal son factores que afectan a las planificaciones de toda empresa, el no tener un ambiente estable favorable en que la empresa sepa a lo que se enfrenta es perjudicial para las decisiones que la gerencia debe tomar, de la misma manera la competencia desleal entienda por esto el contrabando de mercadería que ingresa sin pagar impuesto y que por ende se vende a precios más bajos perjudican a la planificación de la empresa.

## PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 8: Estrategias FO: (O5, F3, F4)

PLAN DE ACCIÓN				
EMPRESA CREACIONES “NAVAS”				
ESTRATEGIA	ACCIONES	TIEMPO	COSTO USD	RESPONSABLE
Aprovechando los centros de capacitación en calzado, para capacitar al talento humano de la empresa.	<p>Capacitar al personal operativo en procesos actualizados de producción de calzado</p> <p>Capacitar al personal en diseño de calzado</p> <p>Curso de capacitación en tendencias de moda de calzado.</p>	Marzo 2018	700.00	Gerente y personal operativo

Elaborado por: Diego Villacís

Cuadro 9: Estrategias DO: (D2, D6, O3)

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>EMPRESA CREACIONES “NAVAS”</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Estableciendo estrategias de diferenciación enfocadas a planificar los procesos productivos para satisfacer los mercados en crecimiento.	Identificar las fortalezas y debilidades del área de producción.  Planificar técnicamente los procesos productivos, acorde a las necesidades y capacidad que la empresa posee.	Marzo 2018	1000.00	Gerente de la empresa

Elaborado por: Diego Villacís

Cuadro 10: Estrategias DO: (D3, O4)

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				
<b>EMPRESA CREACIONES “NAVAS”</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Mejorando la toma de decisiones en base a las salvaguardias que favorecen a la producción nacional.	Fortalecer el espíritu de liderazgo de la gerencia mediante un entrenamiento en relaciones humanas y coaching empresarial.  Identificar y seleccionar las salvaguardias que la empresa puede utilizar para sus objetivos.	Marzo 2018	500.00	Gerente de la empresa

Elaborado por: Diego Villacís

Cuadro 11: Estrategias FA: (F2, A6)

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				
<b>EMPRESA CREACIONES “NAVAS”</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Utilizando la experiencia en la fabricación de calzado que tiene la gerencia para hacer frente a los competidores con mayor capital económico.	Organizar y planificar la producción, identificando cuellos de botella.  Estabilizar los costos de producción, manejando de mejor manera el control de inventario, insumo y materia prima.	Marzo 2018	400.00	Gerente y personal administrativo

Elaborado por: Diego Villacís

Cuadro 12: Estrategias FA: (F4, F3, A4)

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>				
<b>EMPRESA CREACIONES “NAVAS”</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Mejorando la calidad de los productos mediante la mano de obra calificada, y hacer frente al ingreso de productos extranjeros.	Ampliar el registro de proveedores de insumos y materia primada que cumplan con las normativas de calidad actuales.	Marzo 2018	200.00	Gerente de la empresa y personal administrativo

Elaborado por: Diego Villacís

Cuadro 13: Estrategias DA: (D6, D5, A6)

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> <b>EMPRESA CREACIONES “NAVAS”</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO USD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Rediseñando la planificación de los procesos de producción, para reducir costos de producción y ser más competitivos ante los competidores con mayor capital económico.	Actualizar los procesos de producción con capacitación en nuevas tecnologías.  Diseñar procesos de producción que se acoplen a la realidad de la empresa.	Marzo 2018	800.00	Gerente y personal operativo

Elaborado por: Diego Villacís

## 8. REFERENCIAS

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales* . Madrid: FUND. CONFEMETAL.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. introducción a la Metodología Científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Lapolítica de innovación en América Latina y el Caribe - Nuevos caminos*. (J. Navarro, & J. Olivari, Edits.) Washington, DC: Biblioteca Felipe Herrera.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia : Pearson Educación.
- Calvache, J. (Septiembre de 2017). Editorial: Mejorando el reporte de la investigación a través de las indicaciones a los autores. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud Universidad del Cauca*, 19(1), 16. Obtenido de <http://facultadsalud.unicauca.edu.co/revista/ojs2/index.php/rfcs/article/view/164>
- Camara Industrial de Tungurahua. (07 de marzo de 2016). *Camara Industrial de Tungurahua*. Obtenido de <https://www.camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Casate, R. (2007). La direccion estrategica en la sociedad del conocimiento. *ACIMED*, 16(1), 28. doi:1024-9435
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva* . México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicación*. México: Edamsa Impresiones .

- Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 165-174. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- David , F. (2013). *Administración Estraregica* . México: Pearson Educación.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica. Textos y casos*. México: McGRAW-Hill.
- Diario El telegrafo. (11 de octubre de 2015). *El telegrao* . Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/15-millones-invierte-el-sector-del-calzado-para-espacio-industrial>
- Diaz De Santos, S.A. (1997). *Competitive advantage and small business*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ecuador Ama la Vida. (2012). *Guia turistica artesanal de Tungurahua*. Ambato. Obtenido de <https://issuu.com/direcdigital/docs/guiaartesanal>
- Ecuador en cifras. (2018). *Ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de <http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/direcEmpresarial.xhtml>
- GAD Municipal de ambato. (21 de julio de 2016). *GAD Ambato*. Obtenido de <http://www.ambato.gob.ec/ambato-demuestra-su-liderazgo-en-la-industria-del-calzado>
- García, A., Dos Santos , E., Urbiola, P., Dal Bianco, M., Soto, F., Hernández, M., . . . Sánchez, R. (2014). *Competitividad del sector manufacturero en América Latina: Tendencias y determinantes*. Madrid: BBVA Research.
- García, G. (2013). *Investigación Comercial*. México: Esic Editorial.
- Grajirena , J., Gamboa , I., & Molina , A. (2003). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Redalyc*, 55-67. doi:1131-6837

- Hernández, S., & Fernández, C. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Infoeconomía - Análisis sectorial*.  
Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Lara, M. (2011). *Fundamentos de la investigación*. México: Alfaomega.
- Mancha, T., Moscoso, F., & Santos, J. (2016). La difícil medición del concepto de competitividad ¿Qué factores afectan a la competitividad regional? *Instituto Universitario de Análisis Económico y Social*, 27. doi:2172-7856
- Maranto, M., & González, E. (Febrero de 2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <http://www.uaeh.edu.mx/virtual>
- Martínez, I. (2014). *Marca profesional - Cómo ser sobresaliente, relevante y diferente*. Barcelona : Grupo Planeta.
- Mayorga, C., Ruiz, M., Mantilla, M., & Moyolema, M. (23 de 11 de 2015). Procesos de producción y productividad en la industria de calzado ecuatoriana: Caso Empresa MABELYZ. *ECA Sinergia*, 6, 13. doi:1390-6623
- McKean, D. (2011). *Estrategia*. México: Trillas.
- Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad. (2011). *Agenda para la transformación productiva territorial: Provincia de Tungurahua*.  
Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Ministerio de industrias y producción. (2015). *Rendición de Cuentas*.
- Munch, L., & Ángeles, E. (2009). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.

- Naranjo, G. (junio de 2014). El cuero y lo textil tendrían su especialización. *Revista Lideres*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cuero-textil-tendrian-especializacion.html>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Poblacion a Estudio. *Int. J. Morphel*, 227-232.
- Porter , M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* . The Free Press.
- Porter , M. (2015). *Estratègia competitiva* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Trigésima Octava ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Riquelme, M. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de <http://www.analisisfoda.com/>
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., & Amaru, A. (2009). *Administración. Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez , G., Balestrini , S., Balestrini , S., Meleán, R., & Rodriguez , B. (2002). Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Revista de Ciencias Sociales (VE)*, 8(1), 135-156. doi:1315-9518
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega.
- Sanca, M. (2011). Tipos de Investigación Científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 9, 621-624. doi:2304-3768
- Sánchez , J. (2011). *Business & Fitness*. Barcelona: UOC.

- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Agenda Zonal - Zona 3 Centro*. Quito. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-3.pdf>
- Suñé, A., Gil, F., & Arcusa, I. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Madrid : Ediciones Días de Santos, S.A.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 179-198. doi:0378-7680
- Taipe, J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Publicando*, 163-183.
- Tamayo, M. (1995). *Metodología formal de la investigación científica*. México: Limusa.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: Edamsa Impresiones .
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (25 de Mayo de 2015). *ResearchGate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/265872831\\_METODOS\\_DE\\_RECOLECCION\\_DE\\_DATOS\\_PARA\\_UNA\\_INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/265872831_METODOS_DE_RECOLECCION_DE_DATOS_PARA_UNA_INVESTIGACION)
- Universidad Técnica Particular de Loja. (2012). *Informe de coyuntura económica - Factores de competitividad regional en Ecuador 2010*. Loja. Obtenido de <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/wp-content/uploads/2012/12/utpl-Informe-de-coyuntura-economica-N-10-ano-2012.pdf>
- Zayas , I., Parra, D., López , R., & Torres, J. (2015). La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6(3). doi:2007-0934

# ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta trabajadores



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### ENCUESTA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL SECTOR CALZADO EN A PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

**Objetivo:** Recolectar información para realizar un trabajo de investigación enfocado al sector industrial del calzado de la provincia de Tungurahua.

**Dirigida a:** Los representantes de las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua.

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente y responda con una X la respuesta que usted considere.

**Distinguido colaborador:**

Yo Diego Villacis, estudiante de la Universidad técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Carrera de Organización de Empresa, requiero de su colaboración. La presente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre el sector productivo del calzado, la encuesta es de carácter anónimo.

#### CUESTIONARIO

1.- ¿Cómo valoraría el nivel competitivo actual del sector del calzado en la provincia de Tungurahua, en relación a las otras provincias?

- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Medio ( )
- Poco ( )
- Nulo ( )

2.- ¿La creación de valor agregado (característica extra que se da a un producto o servicio) en el sector industrial del calzado ayudará a mejorar el nivel competitivo del mismo?

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Indeciso ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

3.- ¿Considera usted que a través de estrategias de diferenciación en los procesos de producción de calzado se logrará desarrollar el nivel competitivo del sector del calzado?

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Indeciso ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

4.- ¿La gerencia da capacitación orientada a la mejora de clientes para la fabricación de calzado?

- Nunca ( )
- Casi nunca ( )
- A veces ( )
- Con frecuencia ( )
- Siempre ( )

5.- ¿Qué tan importante considera la utilización de estrategias para lograr competitividad dentro de la industria de calzado?

- Sin importancia ( )
- Muy poco importante ( )
- Poco importante ( )
- De importancia media ( )
- Importante ( )
- Muy importante ( )
- Sumamente importante ( )



6.- Si al evaluar la aplicación de las estrategias de diferenciación de los productos de calzado que ofrece el sector de calzado aumentara, ¿Cree usted que mejoraría el nivel de satisfacción del consumidor?

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Indeciso ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

7.- ¿Cómo considera que es visto el sector del calzado de la provincia de Tungurahua con respecto a otras provincias?

- Optimo ( )
- Superior al promedio ( )
- Promedio ( )
- Inferior al promedio ( )
- Nulo ( )

8.- ¿Cada que tiempo las empresas del sector incluye nuevos diseños en la fabricación de calzado?

- Nunca ( )
- Casi nunca ( )
- A veces ( )
- Con frecuencia ( )
- Siempre ( )

9.- Según su criterio, ¿En qué área de la empresa es más eficiente la aplicación de estrategias que le permitan diferenciarse?

- Administrativo ( )
- Producción ( )
- Finanzas ( )
- Marketing ( )
- Talento humano ( )

10.- ¿Cuál cree que es la presunción de los clientes con relación a la calidad del calzado que se produce en la provincia?

- Optimo ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Mediocre ( )
- Débil ( )

11.- ¿Considera que la mejora en los procesos de diseño diferenciara a las empresas de la provincia frente a sus competidores?

- Si ( )
- No ( )

12.- ¿Considera necesario establecer estrategias de diferenciación en el proceso de diseño en las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua para mejorar el posicionamiento del mercado?

- Si ( )
- No ( )

Gracias por su colaboración...

## Anexo 2: Encuesta clientes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### ENCUESTA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL SECTOR CALZADO EN A PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

**Objetivo:** Recolectar información para realizar un trabajo de investigación enfocado al sector industrial del calzado de la provincia de Tungurahua.

**Dirigida a:** Clientes de la empresa Creaciones "NAVAS"

#### Instrucciones:

- Lea detenidamente y responda con una X la respuesta que usted considere.

Distinguido colaborador:

Yo Diego Villacís, estudiante de la Universidad técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Carrera de Organización de Empresa, de décimo Semestre requiere de su colaboración. La presente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión sobre el sector productivo del calzado, la encuesta es de carácter anónimo.

#### CUESTIONARIO

1.- ¿Conoce otras provincias que produzcan calzado?

Si ( )  
No ( )

Cuales \_\_\_\_\_

2.- ¿Cómo evalúa la calidad del calzado de la provincia de Tungurahua, en relación a las otras provincias que producen calzado?

Muy bueno ( )  
Bueno ( )  
Promedio ( )  
Bajo ( )  
Malo ( )



3.- ¿La apreciación con la cual es visto el sector del calzado de la provincia de Tungurahua con respecto a otras provincias es?:

- Óptimo ( )
- Superior al promedio ( )
- Promedio ( )
- Inferior al promedio ( )
- Nulo ( )

4.- ¿En qué basa su criterio al momento de adquirir calzado?

- Calidad ( )
- Precio ( )
- Diseño ( )
- Comodidad ( )
- Aspectos sociales (moda, tendencia, etc.) ( )

5.- ¿Considera usted que a través de una adecuada administración basada en estrategias de diferenciación se logrará desarrollar el nivel competitivo del sector del calzado en Tungurahua?

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Indeciso ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

6.- Si la innovación y calidad en el diseño del calzado de las empresas en la provincia de Tungurahua aumentara, ¿cree usted que mejoraría el nivel de satisfacción del consumidor?

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Indeciso ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

7.- ¿El factor diseño de calzado es importante para usted como consumidor?

- Si ( )
- No ( )



8.- Según su criterio para que una empresa sea mejor que su competencia. ¿En que área de la empresa se debe innovar?

- Administrativo ( )
- Producción ( )
- Marketing ( )
- Talento humano ( )

9.- ¿Considera usted que el calzado fabricado en la empresa Creaciones “NAVAS” es de calidad?

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Pocas veces ( )
- Nunca ( )

10.- ¿Qué factor, para usted es más importante al momento de elegir calzado de la empresa Creaciones “NAVAS”?

- Precio ( )
- Calidad ( )
- Diseños ( )
- Confort y seguridad ( )
- Experiencia ( )
- Publicidad ( )

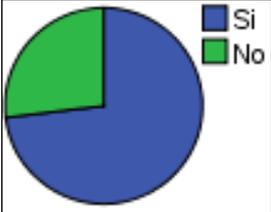
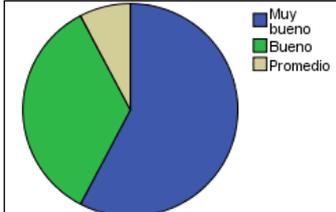
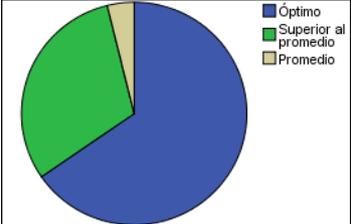
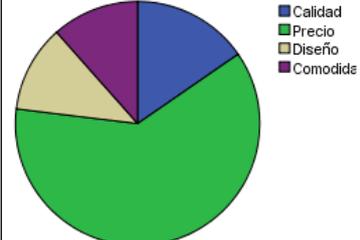
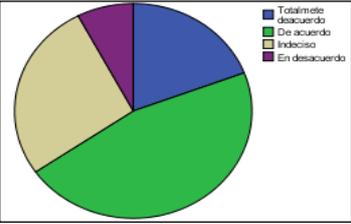
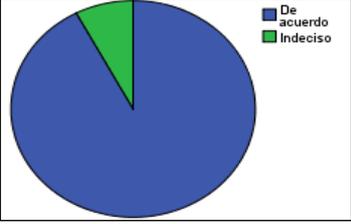
11.- ¿Considera usted como cliente de la empresa Creaciones “NAVAS” que la mejora en los procesos de diseño, diferenciará a la empresa de sus competidores?

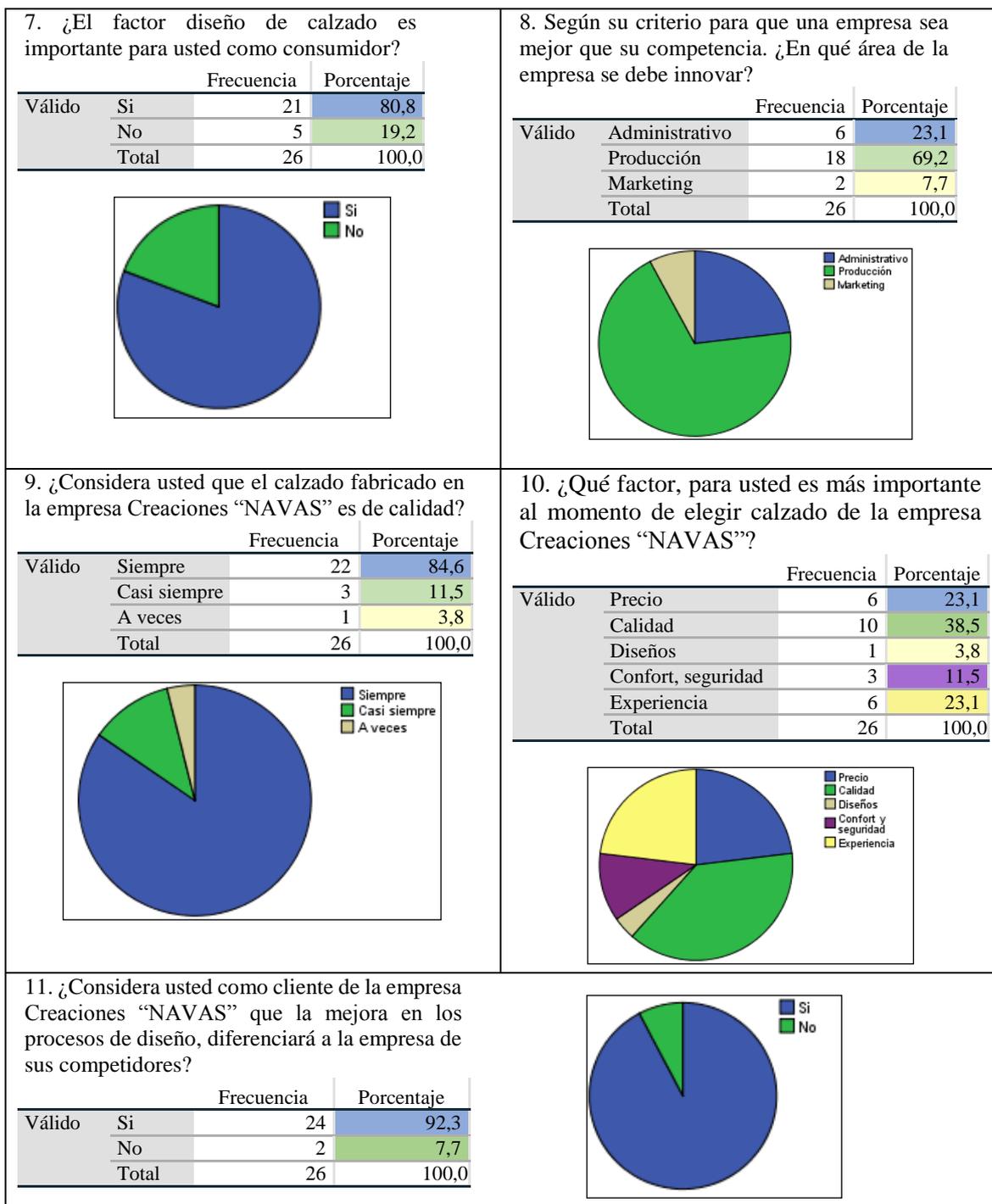
- Si ( )
- No ( )

Gracias por su colaboración...

### Anexo 3: Respuestas y gráficos encuesta clientes

Cuadro 14: Resultados de encuestas realizadas a clientes

<p>1. ¿Conoce otras provincias que produzcan calzado?</p> <table border="1" data-bbox="320 405 852 533"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Válido</td> <td>Si</td> <td>19</td> <td>73,1</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7</td> <td>26,9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>26</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table> 			Frecuencia	Porcentaje	Válido	Si	19	73,1	No	7	26,9	Total	26	100,0	<p>2. ¿Cómo evalúa la calidad del calzado de la provincia de Tungurahua, en relación a las otras provincias que producen calzado?</p> <table border="1" data-bbox="900 405 1431 562"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Válido</td> <td>Muy bueno</td> <td>15</td> <td>57,7</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>9</td> <td>34,6</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>2</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>26</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table> 			Frecuencia	Porcentaje	Válido	Muy bueno	15	57,7	Bueno	9	34,6	Promedio	2	7,7	Total	26	100,0						
		Frecuencia	Porcentaje																																			
Válido	Si	19	73,1																																			
	No	7	26,9																																			
	Total	26	100,0																																			
		Frecuencia	Porcentaje																																			
Válido	Muy bueno	15	57,7																																			
	Bueno	9	34,6																																			
	Promedio	2	7,7																																			
	Total	26	100,0																																			
<p>3. ¿La apreciación con la cual es visto el sector del calzado de la provincia de Tungurahua con respecto a otras provincias es:?</p> <table border="1" data-bbox="320 934 852 1084"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Válido</td> <td>Óptimo</td> <td>17</td> <td>65,4</td> </tr> <tr> <td>Superior al promedio</td> <td>8</td> <td>30,8</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>1</td> <td>3,8</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>26</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table> 			Frecuencia	Porcentaje	Válido	Óptimo	17	65,4	Superior al promedio	8	30,8	Promedio	1	3,8	Total	26	100,0	<p>4. ¿En qué basa su criterio al momento de adquirir calzado?</p> <table border="1" data-bbox="900 889 1410 1068"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Válido</td> <td>Calidad</td> <td>4</td> <td>15,4</td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td>16</td> <td>61,5</td> </tr> <tr> <td>Diseño</td> <td>3</td> <td>11,5</td> </tr> <tr> <td>Comodidad</td> <td>3</td> <td>11,5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>26</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table> 			Frecuencia	Porcentaje	Válido	Calidad	4	15,4	Precio	16	61,5	Diseño	3	11,5	Comodidad	3	11,5	Total	26	100,0
		Frecuencia	Porcentaje																																			
Válido	Óptimo	17	65,4																																			
	Superior al promedio	8	30,8																																			
	Promedio	1	3,8																																			
	Total	26	100,0																																			
			Frecuencia	Porcentaje																																		
Válido	Calidad	4	15,4																																			
	Precio	16	61,5																																			
	Diseño	3	11,5																																			
	Comodidad	3	11,5																																			
	Total	26	100,0																																			
<p>5. ¿Considera usted que a través de una adecuada administración basada en estrategias de diferenciación se logrará desarrollar el nivel competitivo del sector del calzado en Tungurahua?</p> <table border="1" data-bbox="320 1509 874 1711"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Válido</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>5</td> <td>19,2</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>12</td> <td>46,2</td> </tr> <tr> <td>Indeciso</td> <td>7</td> <td>26,9</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>2</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>26</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table> 			Frecuencia	Porcentaje	Válido	Totalmente de acuerdo	5	19,2	De acuerdo	12	46,2	Indeciso	7	26,9	En desacuerdo	2	7,7	Total	26	100,0	<p>6. Si la innovación y calidad en el diseño del calzado de las empresas en la provincia de Tungurahua aumentara, ¿cree usted que mejoraría el nivel de satisfacción del consumidor?</p> <table border="1" data-bbox="900 1538 1410 1659"> <thead> <tr> <th></th> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Válido</td> <td>De acuerdo</td> <td>24</td> <td>92,3</td> </tr> <tr> <td>Indeciso</td> <td>2</td> <td>7,7</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>26</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table> 			Frecuencia	Porcentaje	Válido	De acuerdo	24	92,3	Indeciso	2	7,7	Total	26	100,0			
		Frecuencia	Porcentaje																																			
Válido	Totalmente de acuerdo	5	19,2																																			
	De acuerdo	12	46,2																																			
	Indeciso	7	26,9																																			
	En desacuerdo	2	7,7																																			
	Total	26	100,0																																			
		Frecuencia	Porcentaje																																			
Válido	De acuerdo	24	92,3																																			
	Indeciso	2	7,7																																			
	Total	26	100,0																																			



Elaborado por: Diego Villacís  
Fuente: investigación propia

## Anexo 4: Fotografías

### Preparación y corte de materia prima



Sección de aparado



Calzado aparado



## Preparación para pegado de planta



## Pegado de planta



## Bota con planta pegada



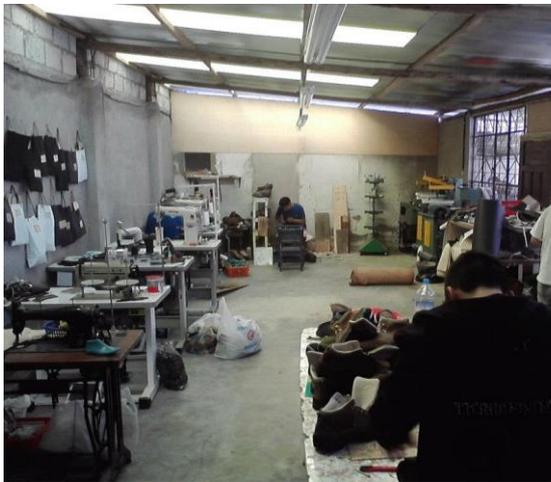
## Terminado y detallado



Taller



Productos terminados



## Calzado de la empresa Creaciones NAVAS

### Botín industrial



### Bota industrial – Tipo Tejana



### Bota policial

