



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Análisis de la Cadena de Valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg”

Caso aplicado a las fábricas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

Suárez Peñaranda Edgar Fernando

Directora:

Ingeniera González Calle María José

Cuenca, Ecuador

2020

DEDICATORIA

Dedicado a la mujer más importante en mi vida, mi MAMÁ. Por ser la que siempre ha estado presente en todo el proceso de mi formación profesional y personal, la que me dio su confianza y fue el pilar fundamental que me motivaba a seguir día a día para alcanzar esta meta, y la que nunca dudó de todo lo que podríamos lograrlo juntos.

A mis hermanas Fernanda y Emily, a mi hermano Rafael, los cuales con su sonrisa e inocencia hacían que cada lucha y esfuerzo sea una motivación extra para lograr mis objetivos. Por enseñarme el verdadero significado de la palabra amor. Deseo siempre estar a su lado.

A mis abuelitos, Vidal y Esperanza, que siempre estuvieron presentes para cualquier situación que se presentaba y pendientes de que nunca me faltara nada. Por apoyarme incondicionalmente en el transcurso de esta etapa y por brindarme su inmenso amor y comprensión durante toda mi vida.

A mi padre Wilson Suárez, que me motivó de todas las maneras posibles y me apoyó económicamente desde que empecé con mis estudios, sin su ayuda no hubiese sido posible cumplir este tan anhelado sueño.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Azuay, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme profesionalmente. A todos sus docentes por la gran calidad de aprendizajes que he adquirido durante este recorrido y en especial a aquellos que fueron mis maestros en toda mi etapa estudiantil.

A la directora de tesis, Ing. María José González Calle por guiarme en todo este proceso compartiendo sus conocimientos y brindándome los consejos oportunos que me permitieron culminar con este proyecto.

A los señores Víctor Guzmán, Deifilio Arévalo y Jorge Vázquez Carrión, gerentes propietarios de las fábricas de calzado, por entregarme la confianza y colaborar con la información necesaria para la realización de esta investigación, sobre todo, esclarecer con las inquietudes que se presentaron en este largo proceso.

A toda mi familia (abuelitos, tíos, tías, primos, primas y todos en general), que de una u otra manera estuvieron presentes apoyándome día a día en el transcurso de mi etapa universitaria. A usted Santiago por apoyarme de igual manera desde que empecé con los estudios y permitirme formar parte de un gran hogar como el que tenemos actualmente.

Y finalmente, quiero agradecer todo el apoyo brindado por mis amigos y mis compañeros de la universidad; en especial el de una amiga que me motivó desde el principio y fue de gran impulso para alcanzar esta aspiración. Gracias a ti por estar presente y ser aquella persona en la cual pude sentirme siempre motivado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Imágenes.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	2
Estudio Bibliométrico.....	2
Cadena de Valor.....	6
Ventaja Competitiva.....	9
Estrategia Competitiva.....	11
Bibliografía para base teórica.....	14
Marco Teórico.....	17
Cadena de valor.....	17
Ventaja Competitiva.....	24
Estrategia Competitiva.....	28
CAPÍTULO 2.....	37
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	37
Clasificación del sector del Calzado según el CIU.....	37
Información del Sector del Calzado en el Ecuador.....	40
Producción de calzado en el cantón Chordeleg.....	44

Información General de las Empresas	47
Fábrica de Calzado “Víguz”	47
Fábrica de Calzado “Deyf-Faerma”	52
Fábrica de Calzado “Camila Shoes”	61
Levantamiento de la Cadena de Valor	66
Informacion General	66
Infraestructura	71
Recursos Humanos	75
Tecnología	77
Compras	79
Logística Interna	81
Operaciones	82
Logística Externa	83
Marketing y Ventas	84
Servicios	86
 CAPÍTULO 3	 88
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	88
Análisis de Fortalezas y Debilidades	88
Desarrollo de las Estrategias	95
Indicadores de gestión	100
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 107
 BIBLIOGRAFÍA	 110
 ANEXOS	 114
Anexo 1: Herramienta Cadena de Valor	114

Índice de Tablas

Tabla 1: Resultados del estudio bibliométrico “Cadena de Valor”.....	7
Tabla 2: Resultados del estudio bibliométrico “Ventaja Competitiva”	9
Tabla 3: Resultados del estudio bibliométrico “Estrategia Competitiva”.....	12
Tabla 4: Base Teórica “Cadena de Valor”	14
Tabla 5: Base Teórica “Ventaja Competitiva”.....	15
Tabla 6: Base Teórica “Estrategia Competitiva”	16
Tabla 7: Cadena de valor industrial vs Cadena de valor agregado	21
Tabla 8: Pasos para formular Estrategias Competitivas.....	34
Tabla 9: Requisitos adicionales de las estrategias genéricas	35
Tabla 10: Riesgos de las estrategias competitivas.	36
Tabla 11: Estructura Jerárquica de la CIU	37
Tabla 12: Fortalezas y Debilidades Información General.....	70
Tabla 13: Fortalezas y debilidades Infraestructura	88
Tabla 14: Fortalezas y Debilidades Recursos Humanos	89
Tabla 15: Fortalezas y Debilidades Tecnología.....	90
Tabla 16: Fortalezas y Debilidades Compras	91
Tabla 17: Fortalezas y Debilidades Logística Interna.....	91
Tabla 18: Fortalezas y Debilidades Operaciones	92
Tabla 19: Fortalezas y Debilidades Logística Externa.....	92
Tabla 20: Fortalezas y Debilidades Marketing y Ventas	93
Tabla 21: Fortalezas y Debilidades Servicio.....	94
Tabla 22: Objetivos y Estrategias Infraestructura.....	95
Tabla 23: Objetivos y Estrategias Recursos Humanos	96
Tabla 24: Objetivos y Estrategias Tecnología	97
Tabla 25: Objetivos y Estrategias Compras	97
Tabla 26: Objetivos y Estrategias Logística Interna	98
Tabla 27: Objetivos y Estrategias Operaciones	98
Tabla 28: Objetivos y Estrategias Logística Externa	99
Tabla 29: Objetivos y Estrategias Marketing y Ventas.....	99
Tabla 30: Objetivos y Estrategias Servicio	100
Tabla 31: Indicadores de gestión Infraestructura	101
Tabla 32: Indicadores de gestión Recursos Humanos.....	101

Tabla 33 Indicadores de gestión Tecnología.....	102
Tabla 34: Indicadores de gestión Compras	103
Tabla 35: Indicadores de gestión Logística Interna	104
Tabla 36: Indicadores de gestión Operaciones.....	104
Tabla 37: Indicadores de gestión Logística Externa	105
Tabla 38: Indicadores de gestión Marketing y Ventas.....	105
Tabla 39: Indicadores de gestión Servicio	106

Índice de Imágenes

Imagen 1: Uso del programa Harzing's Publish or Perish.....	3
Imagen 2: Uso del programa Harzing's Publish or Perish.....	4
Imagen 3: Uso del programa Harzing's Publish or Perish.....	5
Imagen 4: Sistema de valor	18
Imagen 5: Cadena de valor agregado	20
Imagen 6: Cadena de Valor Genérica	23
Imagen 7: Ventaja Competitiva	28
Imagen 8: Tres estrategias genéricas.....	31
Imagen 9: Producción Total	40
Imagen 10: Producción nacional de calzado.....	41
Imagen 11: Número de productores	41
Imagen 12: Talleres de Calzado	46
Imagen 13: Fábricas de Calzado	46
Imagen 14: Logo fábrica Víguz	49
Imagen 15: Ubicación fábrica Víguz	49
Imagen 16: Sandalias "Víguz"	50
Imagen 17: Tacones "Víguz"	51
Imagen 18: Baletas "Víguz".....	51
Imagen 19: Botines "Víguz"	52
Imagen 20: Logo Deyf-Faerma.....	56
Imagen 21: Ubicación fábrica Deyf-Faerma.....	56
Imagen 22: Baletas "Deyf-Faerma"	57
Imagen 23: Sandalias "Deyf-Faerma"	58
Imagen 24: Zapatos de tacones "Deyf-Faerma"	59
Imagen 25: Baletas niña "Deyf-Faerma"	60
Imagen 26: Logo Camila Shoes	62
Imagen 27: Ubicación fábrica Camila Shoes	62
Imagen 28: Zapatos deportivos "Camila Shoes"	63
Imagen 29: Zapatos semi deportivos "Camila Shoes"	64
Imagen 30: Botas "Camila Shoes"	64
Imagen 31: Baletas "Camila Shoes"	65
Imagen 32: Sandalias "Camila Shoes".....	65

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Clasificación calzado según CIU Rev. 4.	39
Gráfico 2: Clasificación de empresas de calzado en el Azuay 2018.....	44
Gráfico 3: Composición de las empresas	66
Gráfico 4: Distribución general de los empleados	67
Gráfico 5: Distribución de empleados por empresa:.....	67
Gráfico 6: Ventas del último año	68
Gráfico 7: Como se realiza la entrega del producto.....	68
Gráfico 8: Propietarios disponen.....	69
Gráfico 9: Administración Estratégica.....	71
Gráfico 10: Sistemas de Gestión	71
Gráfico 11: Administración Financiera.....	72
Gráfico 12: Otros aspectos	72
Gráfico 13: Frecuencia de seguimiento de objetivos	73
Gráfico 14: Última inversión realizada	73
Gráfico 15: Obligaciones con terceros	74
Gráfico 16: Ámbitos en los que practica la responsabilidad social	74
Gráfico 17: Preguntas generales Recursos Humanos.....	75
Gráfico 18: Preguntas generales Recursos Humanos.....	76
Gráfico 19: Como se lleva a cabo la comunicación interna.....	76
Gráfico 20: Uso del internet	77
Gráfico 21: Preguntas generales Tecnología.....	77
Gráfico 22: Funcionalidades ofrece la página web	78
Gráfico 23: Relación de la tecnología ocupada.....	78
Gráfico 24: Preguntas generales Compras	79
Gráfico 25: Comunicación con proveedores.....	79
Gráfico 26: Materia prima.....	80
Gráfico 27: Preguntas generales Logística Interna	81
Gráfico 28: Preguntas generales Operaciones.....	82
Gráfico 29: Preguntas generales Operaciones.....	82
Gráfico 30: Tipo de materiales.....	83
Gráfico 31: Preguntas generales Logística Externa	83
Gráfico 32: Preguntas generales Marketing y Ventas.....	84

Gráfico 33: Canales de comunicación	84
Gráfico 34: Información que recibe el cliente respecto al producto	85
Gráfico 35: Divulgación de publicidad	85
Gráfico 36: Redes sociales que utilizan las empresas	86
Gráfico 37: Preguntas generales Servicios	86
Gráfico 38:Cuál es el motivo de devolución más frecuente	87

RESUMEN

En el presente proyecto de investigación se realiza un análisis de la cadena de valor en tres fábricas productoras de calzado del cantón Chordeleg, con el objetivo de identificar las principales debilidades y generar estrategias que colabore en la generación de ventajas competitivas.

La metodología aplicada se basó en la revisión de la literatura y la aplicación de un cuestionario previamente desarrollado por el observatorio empresarial de la Universidad del Azuay. Los resultados determinaron que su mayor debilidad se encuentra en recursos humanos; mientras que la ventaja competitiva la tienen en el área de operaciones.

Palabras clave: Cadena de valor, Ventaja competitiva, Calzado.

ABSTRACT

In the present investigation project, an analysis of the chain of value in three Chordeleg's business of shoes was carried out to identify the main weaknesses and generate strategies that help the generation of competitive advantage. The applied methodology was based on the literature review and the application of a questionnaire previously developed for the Universidad del Azuay business observatory. The results showed great weakness in human resources, while they had a competitive advantage in the operations area.

Key words: value chain, competitive advantage, shoes.

A handwritten signature in blue ink, reading "Magali Aitego". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

Firma digital revisor Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación titulado “Análisis de la Cadena de Valor para identificar estrategias competitivas en empresas de calzado en Chordeleg”, se realizó con la finalidad de determinar cuáles son las actividades que les genera fortalezas y debilidades en cada etapa de su proceso productivo; y, por medio de la creación de estrategias e indicadores de gestión les permita alcanzar una ventaja competitiva en el sector. Es de vital importancia realizar este estudio porque la producción de calzado en este cantón constituye una parte significativa de los ingresos económicos de la población

La metodología utilizada fue mixta; es decir en la parte cualitativa se realizó una revisión de la literatura; mientras que en la parte cuantitativa se realizó la investigación en las empresas de calzado.

La investigación inicia con el estudio bibliométrico utilizando el programa digital llamado “*Harzing’s Publish or Perish*”, este permite analizar las fuentes bibliográficas más citadas sobre la cadena de valor, estrategias competitivas y ventajas competitivas con la que se estableció la base teórica de este proyecto.

Luego de cumplir con este análisis, se realizó un estudio de la industria del calzado a nivel nacional y local para determinar la importancia de este sector; por otra parte, mediante una entrevista personal se procedió a obtener la información general de cada fábrica para establecer un panorama más esclarecido de las empresas de este cantón.

Para el levantamiento de información de la cadena de valor se aplicó un cuestionario previamente estructurado por la Universidad del Azuay y los datos fueron procesados mediante el software de Excel.

Finalmente, se identificaron las fortalezas y debilidades que se presentan en cada eslabón empresarial con lo cual se procedió a generar una serie de estrategias que contribuirán a la mejora de sus actividades, que, conjuntamente con los indicadores de gestión permitirán medir el nivel de cumplimiento de cada objetivo y estrategia.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Estudio Bibliométrico

Para el desarrollo del presente capítulo, se realiza un estudio bibliométrico utilizando el programa digital *Harzing's Publish or Perish*. Este programa permite obtener información acerca de los autores que más se han citado sobre un tema específico. Y con respecto a éste proyecto de investigación, los temas de interés para establecer una base teórica son: Cadena de Valor, Ventaja Competitiva y Estrategia Competitiva.

El estudio bibliométrico consiste en realizar un barrido de las citas académicas más significativas utilizando las plataformas disponibles como *Google Scholar* y *Scopus* principalmente; asimismo, se realiza la búsqueda empleando los filtros disponibles como son el nombre del autor, nombre de la publicación, nombre del libro, palabras del título y palabras clave, para de esta manera obtener los resultados más relacionados con el objetivo de este estudio.

El programa *Harzing's Publish or Perish* brinda resultados de búsqueda muy significativos para la investigación a realizarse, entre los más importantes están el número de documentos encontrados, número de citas, nombre del autor, título del documento, años de publicación, tipo de documento, rango, etc. Los resultados obtenidos se pueden observar ordenados en forma descendente en base al número de citas de mayor a menor y por lo cual nos indica la relevancia e importancia que posee el documento para la investigación.

Imágenes sobre el uso del programa digital.

Imagen 1: Uso del programa Harzing's Publish or Perish

The screenshot displays the Harzing's Publish or Perish (Windows GUI Edition) 7.18.2702.7332 interface. The main window shows a table of search results with columns for Search terms, Source, Papers, Cites, Cites/y..., h, g, hI, no..., hI, ann..., acc..., Search date, Cache date, and Las... The search terms include 'Tesis', 'Trash', and 'cadena de valor'. The sources listed are Scopus and Google Sc... The table shows various metrics for each search term, such as the number of papers, citations, and h-index values.

Below the table, there is a section titled 'About the available data sources' which lists several search engines and their requirements:

- Crossref*
- Microsoft Academic**
- Import External Data...
- Google Scholar*
- Scopus**
- Google Scholar Profile*
- Web of Science***

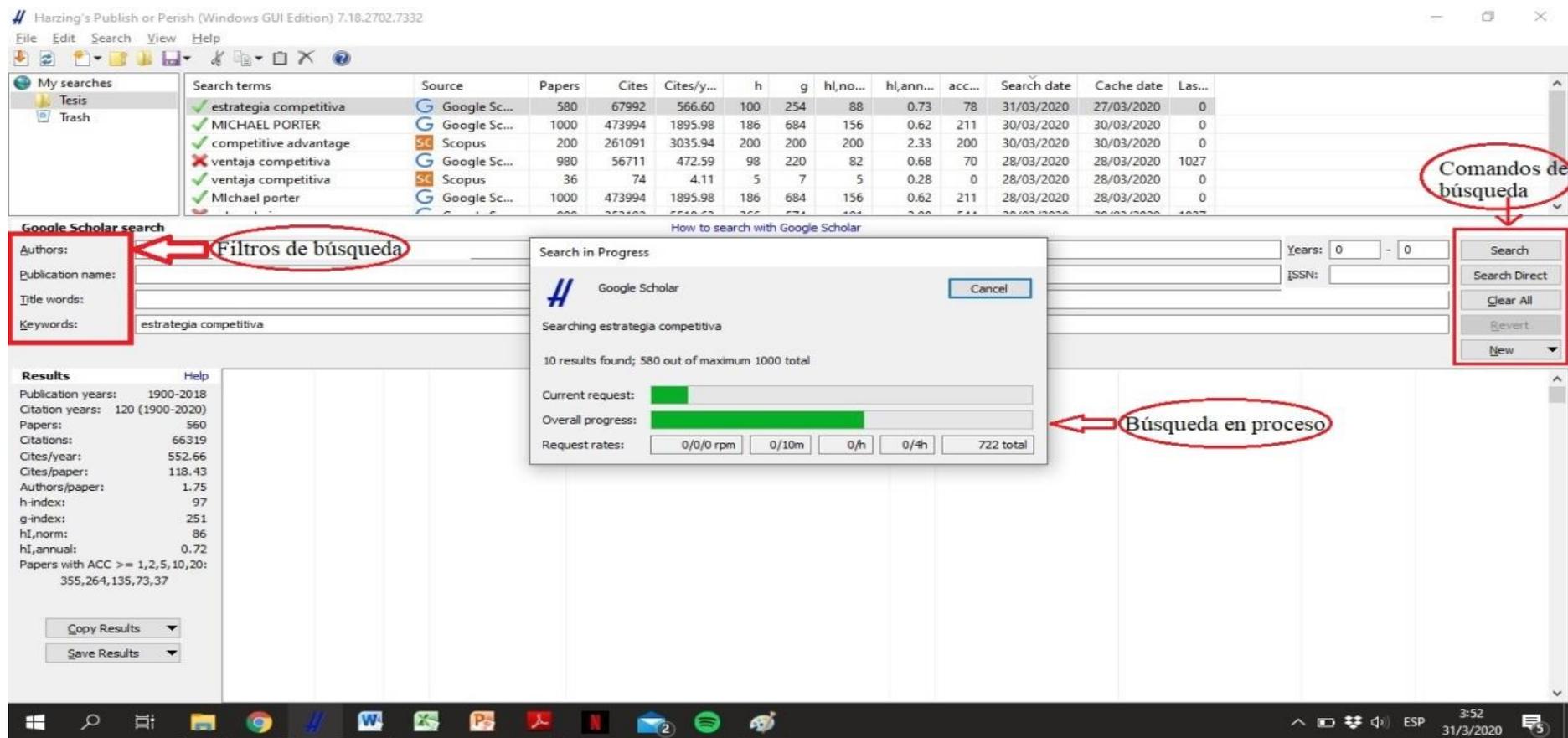
Footnotes indicate: * Free data source, ** Free registration required, *** External subscription required. A red oval highlights the 'Import External Data...' button, with an arrow pointing to it from the text 'Plataformas de búsqueda'.

The bottom part of the interface shows a 'Results' section with a table with columns: Rank, Authors, Title, Year, Public..., Publisher, and Type. The table is currently empty. There are also buttons for 'Copy Results' and 'Save Results'.

Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Imagen 2: Uso del programa Harzing's Publish or Perish



Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Imagen 3: Uso del programa Harzing's Publish or Perish

The screenshot displays the Harzing's Publish or Perish (Windows GUI Edition) 7.18.2702.7332 interface. The main window shows a table of search results for the keyword 'estrategia competitiva'. The table includes columns for Source, Papers, Cites, Cites/y..., h, g, hI, no..., hI, ann..., acc..., Search date, Cache date, and Las... The search terms 'Michael porter', 'competitive strategy', 'value chain', 'estrategia competitiva', and 'estrategia competitiva' are listed in the 'Search terms' section. The search results are displayed in a table with columns: Cites, Per year, Rank, Authors, Title, Year, Publication, Publisher, and Type. The search results are filtered for 'estrategia competitiva' and show 12 results. The interface also includes a 'Google Scholar search' section with fields for Authors, Publication name, Title words, and Keywords, and buttons for Search, Search Direct, Clear All, Revert, and New.

Search terms	Source	Papers	Cites	Cites/y...	h	g	hI, no...	hI, ann...	acc...	Search date	Cache date	Las...
✓ Michael porter	Google Sc...	1000	473994	1895.98	186	684	156	0.62	211	28/03/2020	28/03/2020	0
✓ competitive strategy	Scopus	200	182975	3587.75	200	200	200	3.92	199	28/03/2020	28/03/2020	0
✗ value chain	Google Sc...	980	353192	5518.63	266	574	191	2.98	544	28/03/2020	28/03/2020	1027
✓ estrategia competitiva	Google Sc...	998	92848	773.73	121	292	105	0.88	110	28/03/2020	27/03/2020	0
✓ estrategia competitiva	Google Sc...	998	92848	773.73	121	292	105	0.88	110	28/03/2020	27/03/2020	0

Results	Cites	Per year	Rank	Authors	Title	Year	Publication	Publisher	Type
✓ h	12121	757.56	9	M Porter	Estrategia competitiva	2004		Elsevier Brasil	CITATION
✓ h	5251	43.76	268	ME Porter	Ventaja competitiva: creacion y sostenimiento de...	1900		books.google.com	BOOK
✓ h	3827	131.97	252	ME Porter	La ventaja competitiva de las naciones	1991		fcaenlinea1.unam.mx	BOOK
✓ h	3730	162.17	914	RS Kaplan, DP Nor...	A estratégia em ação: balanced scorecard	1997		books.google.com	BOOK
✓ h	2698	128.48	146	ME Porter	Competição: estratégias competitivas essenciais	1999		books.google.com	BOOK
✓ h	2580	184.29	704	H Mintzberg	O processo da estratégia-4	2006		Bookman Editora	CITATION
✓ h	2322	290.25	221	OC Ferrell, MD Ha...	Estrategia de marketing	2012		books.google.com	BOOK
✓ h	1771	161.00	74	ME Porter, MR Kra...	Ser competitivo	2009		academia.edu	BOOK
✓ h	1547	257.83	883	JA Fitzsimmons, ...	Administração de Serviços-: Operações, Estratégi...	2014		Amgh Editora	CITATION
✓ h	1537	96.06	720	AA Thompson, AJ...	Administración estratégica: textos y casos	2004		sidalc.net	BOOK
✓ h	1234	88.14	143	A Francés	Estrategia y planes para la empresa: con el cuadr...	2006		books.google.com	BOOK
✓ h	1190	85.00	499	PB Tigre	Gestão da inovação	2006	Campus	Elsevier	
✓ h	1136	56.80	854	C Vainer	Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estra...	2000	A cidade do pensamento ...	lume-re-demonstracao.uf...	PDF
✓ h	1087	98.82	115	CH Lovelock, J Wi...	Marketing de servicios: personal, tecnología y est...	2009		biblioteca.uazuay.edu.ec	BOOK
✓ h	1032	79.38	875	JB Barney, WS Hes...	Administração estratégica e vantagem competitiva	2007		Pearson Educación	CITATION
✓ h	966	48.30	560	JE Bigné, JEB Alca...	Marketing de destinos turísticos: análisis y estrate...	2000		books.google.com	BOOK
✓ h	956	47.80	121	LJ Krajewski, LP Ri...	Administración de operaciones: estrategia y análi...	2000		books.google.com	BOOK

Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Búsqueda realizada mediante palabras clave:

- Cadena de Valor
- Ventajas Competitivas
- Estrategias Competitivas

Resultados de la búsqueda realizada en el software “*Harzing’s Publish or Perish*”

Los documentos a considerar en esta investigación para obtener una base teórica bien fundamentada están seleccionados mediante varios criterios, como son:

- El título del documento.
- Año de publicación.
- El número de publicaciones (citas) que posee cada documento y el rango.
- La relación e importancia que tiene con el objetivo de investigación.
- La disponibilidad del documento.

Cabe mencionar que existen algunos documentos en los cuales no fue posible obtener la información, porque presentan dificultades que no permiten el acceso al archivo. Entre ellas podemos mencionar que no se disponía de la dirección URL (eran solo citas), documentos que establecen costos de adquisición, páginas web que no se pueden acceder o documentos con información incompleta.

Cadena de Valor.

Con el desarrollo del estudio bibliométrico utilizando el programa *Harzing’s Publish or Perish* y haciendo uso de la palabra clave “Cadena de Valor”, se obtuvieron un total de 900 referencias como fuentes bibliográficas para ser revisadas. Los documentos que se presentan en la siguiente tabla fueron seleccionados según los criterios ya establecidos anteriormente.

Tabla 1: Resultados del estudio bibliométrico “Cadena de Valor”

CADENA DE VALOR				
Nº	Citas	Autor/es	Título	Año
1	5251	ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	1991
2	2762	RH Ballou	Logística: Administración de la cadena de suministro	2004
3	1694	J Heizer, B Render	Principios de administración de operaciones	2004
4	1093	LJ Krajewski, LP Ritzman, MK Malhotra, C Villareal...	Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor/Operations management	2008
5	919	S Chopra, P Meindl	Administración de la cadena de suministro	2013
6	598	LÁG Martín, JEN López, PL Sáez	La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones	2015
7	402	LCP Acero	Dirección estratégica	2010
8	320	N López, JEYLAG MARTÍN	La dirección estratégica de la empresa	2007
9	273	J Quintero, J Sánchez	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico	2006
10	216	G Alonso	Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor	2008
11	172	K Lane, P Kotler	Dirección de marketing	2006
12	150	PC Olivos, FO Carrasco, JLM Flores, YM Moreno...	Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México	2015
13	136	D Iglesias	Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario	2002
14	84	M Porter	Cadena de valor	2004

15	70	MC Morillo	Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias	2005
16	61	R Padilla	Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica	2014
17	42	JV Canto	La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios	2013
18	18	MA Victoria	Integración vertical para la cadena de valor en los Agronegocios	2011
19	16	BA Castro, SC Hernández	La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes	2008
20	306	A Francés	Estrategia para la empresa en América Latina	2001
21	268	CJ Galindo Ruiz	Manual para la creación de empresas	2004
22	226	A Vives, E Peinado- Vara	La responsabilidad social de la empresa en América Latina	2011
23	187	OM Suárez	Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio	2007
24	126	A Osterwalder, Y Pigneur, G Bernarda, A Smith...	Diseñando la propuesta de valor	2015
25	122	NIL Valbuena	Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial	2013
26	75	RGG Cáceres, ÉSO Escobar	Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café	2006
27	76	TFM Castro	Emprendimiento y plan de negocio	2016
28	83	FR Jacobs, RB Chase	Administración de operaciones, producción y cadena de suministros	2019

29	45	Y Peña, PA Nieto Aleján...	Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas	2008
30	126	A Osterwalder, Y Pigneur, G Bernarda, A Smith...	Diseñando la propuesta de valor	2015

Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Ventaja Competitiva

Para realizar esta búsqueda en el programa *Harzing's Publish or Perish* se procedió a utilizar la siguiente palabra clave seleccionada en nuestro tema de investigación, la referencia fue "Ventaja Competitiva"; con ello se obtuvo un total de 800 documentos aproximadamente como fuentes bibliográficas para ser revisadas. Los documentos que se presentan en la siguiente tabla han sido seleccionados de acuerdo a los criterios ya establecidos.

Tabla 2: Resultados del estudio bibliométrico "Ventaja Competitiva"

VENTAJA COMPETITIVA				
Nº	Citas	Autor/es	Título	Año
1	5251	ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	1900
2	2885	C Méndez	Metodología	2001
3	1771	ME Porter, MR Kramer, JW Lorsch	Ser competitivo	2009
4	535	M Porter, M Kramer	Estrategia y sociedad	2006
5	391	JL Munuera Alemán, ...	Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección	2012
6	385	LCP Acero	Dirección estratégica	2010

7	341	Z Torres	Administración estratégica	2014
8	295	M Porter	La ventaja competitiva de las naciones	2007
9	284	JJ Tarí	Calidad total: fuente de ventaja competitiva	2000
10	272	ML Saavedra García	Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana	2012
11	268	J Quintero, J Sánchez	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico	2006
12	241	A Montoya, I Montoya, O Castellanos	Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos	2010
13	182	J Lombana, S Rozas Gutiérrez	Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional	2009
14	168	RE Bárcenas, DGP De Lema, VGS Trejo	Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México	2009
15	162	D Guerrero	Competitividad: teoría y política	1995
16	161	S Suñol	Aspectos teóricos de la competitividad	2006
17	155	N Fernández Losa	El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas	2002
18	150	EC Monge	Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas	2010
19	143	EAB Rice	El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países	2013
20	134	M González, J Vázquez	Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos	2000

21	133	RP Brito, LAL Brito	Ventaja competitiva, creación de valor y sus efectos sobre el desempeño	2012
22	131	AC Santos	Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos	2002
23	108	N Labarca	Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial	2007
24	105	J Sobrino	Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México	2002
25	295	E Bueno Campos	Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos	1996
26	237	G Jones	Teoría organizacional	2008
27	211	AC Hax	Estrategias para el liderazgo competitivo	2004
28	208	F Franklin, E Benjamín	Auditoría administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial.	2013
29	353	DA Aaker, E Joachimsthaler	Liderazgo de marca	2006
30	418	RB Chase, FR Jacobs, NJ Aquilano, JY Milanés	Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva	2005

Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Estrategia Competitiva

La siguiente búsqueda en el programa *Harzing's Publish or Perish* se realizó utilizando como referencia la palabra clave "Estrategia Competitiva", en la cual se obtuvo información que puede ser revisada mediante libros, artículos, revistas, citas, entre otros, y para seleccionar dichos documentos se establecieron los criterios

mencionados anteriormente en esta investigación. Los documentos se presentan en la tabla N° 3.

Tabla 3: Resultados del estudio bibliométrico “Estrategia Competitiva”

ESTRATEGIA COMPETITIVA				
N°	Citas	Autor/es	Título	Año
1	12121	M Porter	Estrategia competitiva	2004
2	1771	ME Porter, MR Kramer, JW Lorsch	Ser competitivo	2009
3	1234	A Francés	Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral	2006
4	956	LJ Krajewski, LP Ritzman	Administración de operaciones: estrategia y análisis; incluye CD	2000
5	813	GJ Hooley, JA Saunders, NF Piercy	Estrategia de marketing e posicionamiento competitivo	2005
6	686	M Porter	Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia	2008
7	535	M Porter, M Kramer	Estrategia y sociedad	2006
8	418	RB Chase, FR Jacobs, NJ Aquilano, JY Milanés	Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva	2005
9	410	ERC Sierra	El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica	2013
10	391	JL Munuera Aleján, ...	Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección	2012
11	306	N López, JEYLAG MARTÍN	La dirección estratégica de la empresa	2007
12	295	M Porter	La ventaja competitiva de las naciones	2007

13	284	JJ Tarí	Calidad total: fuente de ventaja competitiva	2000
14	272	ML Saavedra García	Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana	2012
15	268	MA Hitt, RE Hoskisson, RD Ireland	Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases ...	2008
16	266	AV Barquero	Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis	2009
17	253	P Michael	Estrategia competitiva	2001
18	222	DM Lobato	Estrategía de empresas	2015
19	222	G Johnson, K Scholes, R Whittington	Fundamentos de estrategia	2009
20	200	EH Mora-Riapira, MA Vera-Colina, ...	Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá	2015
21	183	J Tarzijan	Fundamentos de estrategia empresarial	2013
22	170	J Benzaquen, LA Carpio, LA Zegarra, ...	Un índice regional de competitividad para un país	2010
23	150	EC Monge	Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas	2010
24	139	J Sobrino	Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis	2005
25	132	R Carro, DA González Gómez	Productividad y competitividad	2012
26	108	N Labarca	Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial	2007
27	100	L Quero	Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo	2008
28	97	SM Oster, GM Staines	Análisis moderno de la competitividad	2000

29	60	MB Codas	Evolución del concepto de competitividad	2012
30	51	CBY Cortés, JMI Landeta	Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones	2013
31	48	RR López, SAAN Morales, CE Toledo, ...	Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad	2015
32	42	BF García, CM Mora, GP Alés	Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización	2009
33	35	ME Porter	Estrategias competitivas genéricas	1991

Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Bibliografía para base teórica

A continuación, se presenta la bibliografía analizada de los siguientes autores para sustentar el desarrollo de la base teórica. Los cuales se han seleccionado de acuerdo a los criterios de: título del documento, año de publicación, número de publicaciones (citas), relación e importancia que tiene con el tema de investigación, disponibilidad del documento.

Tabla 4: Base Teórica "Cadena de Valor"

CADENA DE VALOR				
Nº	Citas	Autor/es	Título	Año
1	5251	ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	1991
2	1093	LJ Krajewski, LP Ritzman, MK Malhotra, C Villareal...	Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor/Operations management	2008
3	919	S Chopra, P Meindl	Administración de la cadena de suministro	2013

4	273	J Quintero, J Sánchez	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico	2006
5	216	G Alonso	Marketing de servicios: reinterpreta la cadena de valor	2008
6	136	D Iglesias	Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario	2002
7	84	F Olmedo	Cadena de valor	2001
8	69	MC Morillo	Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias	2005
9	61	R Padilla	Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica	2014
10	18	MA Victoria	Integración vertical para la cadena de valor en los Agronegocios	2011

Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Tabla 5: Base Teórica "Ventaja Competitiva"

VENTAJA COMPETITIVA				
N°	Citas	Autor/es	Título	Año
1	5251	ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	1991
2	1771	ME Porter, MR Kramer, JW Lorsch	Ser competitivo	2009
3	268	J Quintero, J Sánchez	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico	2006
4	385	LCP Acero	Dirección estratégica	2010
5	16	FJ Villarreal Segoviano	Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las	2012

			pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado	
6	21	JO Gómez	Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado	2007
7	284	JJ Tarí	Calidad total: fuente de ventaja competitiva	2000
8	134	M González, J Várguez	Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos	2000
9	108	N Labarca	Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial	2007

Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Tabla 6: Base Teórica "Estrategia Competitiva"

ESTRATEGIA COMPETITIVA				
Nº	Citas	Autor/es	Título	Año
1	5251	ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	1991
2	1771	ME Porter, MR Kramer, JW Lorsch	Ser competitivo	2009
3	284	JJ Tarí	Calidad total: fuente de ventaja competitiva	2000
4	134	M González, J Várguez	Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos	2000
5	150	EC Monge	Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas	2010
6	100	L Quero	Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo	2008

7	35	ME Porter	Estrategias competitivas genéricas	1991
---	----	-----------	------------------------------------	------

Fuente: Harzing's Publish or Perish

Elaborado por: El autor

Marco Teórico

Cadena de valor

La cadena de valor es un método empresarial que permite analizar internamente las actividades de la organización para determinar cuáles son las que generan valor al consumidor final y a la empresa misma. Se le denomina así porque considera las actividades principales de una empresa en virtud de la contribución de valor que genera y añade al producto en cada una de sus actividades.

Conceptos

Algunas de las teorías que se han publicado en referencia a la Cadena de Valor son:

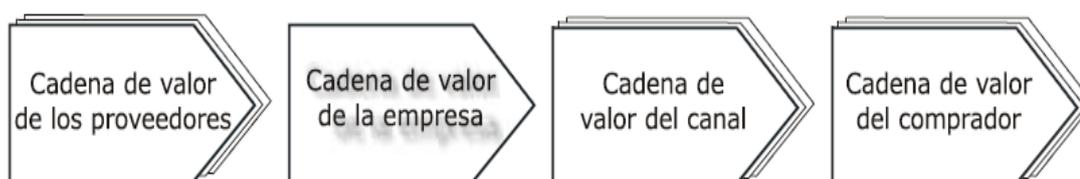
Porter (1991) define la cadena de valor como una herramienta básica para analizar todas las actividades que una empresa desarrolla y cómo se relacionan entre sí mismos, permitiendo a las organizaciones desintegrar los procesos más importantes para identificar las fuentes de ventaja competitiva.

La cadena de valor en una organización y los procesos que desarrollan muestran el reflejo de sus historias, destrezas y enfoque que han elaborado las mismas para implementar estrategias fundamentales en el desarrollo de sus actividades. El conjunto de actividades al que hace referencia Porter (1991) son las que se desempeñan en todos los procesos de diseñar, elaborar y desarrollar los productos o servicios en una empresa.

Porter (1991) afirma: “En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona” (p. 54).

La cadena de valor de una empresa forma parte de un sistema de valor más grande en el que consta la cadena de valor del proveedor, los cuales son los encargados de entregar los insumos adquiridos por una organización, luego de esto, los artículos realizados en una fábrica continúan su trayectoria a través de los canales de las cadenas de valor (valor del canal) para llegar a su destino final que es el consumidor (cadena de valor del comprador). (Porter, 1991)

Imagen 4: Sistema de valor



Fuente: Olmedo (2001)

Quintero y Sánchez (2006) se refieren a la cadena de valor como el factor primordial para analizar las actividades primarias que generan valor a los clientes y a sus respectivas actividades de apoyo. Además de ello, la cadena de valor permite identificar cuáles son los costos en los que a través de todas las actividades que realiza una empresa, conforman y establecen su proceso productivo; por ello establecen que esta herramienta es necesaria para reconocer los costos que se tiene en una organización.

Alonso (2008) menciona sobre la Cadena de Valor lo siguiente: “El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas” (p. 4).

Padilla (2014) afirma que toda empresa, sin importar la capacidad o tamaño de su organización incurre en al menos una cadena de valor; esto demuestra con un ejemplo básico haciendo referencia a que un campesino agrícola adquiere insumos para sus terrenos (compra de semillas, artículos de trabajo, fertilizantes, etc.) haciéndole interactuar con otros sectores de la cadena. Así mismo señala que la cadena de valor conlleva el desarrollo de las actividades que se necesita realizar a través de todas etapas de producción para que un producto o servicio llegue a los consumidores.

Las etapas del proceso productivo son identificadas como actividades o eslabones, por lo que estos pueden variar dependiendo del tipo de industria, y así mismo, pueden ser realizados por diferentes empresas. (Padilla, 2014)

Krajeweki, Ritzman y Malhotra (2008) mencionan que gran parte de los bienes y servicios disponibles para los consumidores tienen que recorrer una serie de actividades empresariales que están interrelacionados. Las actividades que se realizan en el proceso de fabricación deben agregar valor a la actividad anterior.

De esta manera Krajeweki, Ritzman y Malhotra (2008) se refieren a la cadena de valor como el trabajo final de los procesos de una empresa, que produce bienes y servicios que satisface a los clientes.

Chopra y Meindl (2008) resaltan a la cadena de valor como una relación entre las estrategias funcionales de una organización. Estas funciones son fundamentales para que una empresa pueda satisfacer las necesidades de los consumidores de manera positiva.

Los autores Chopra y Meindl (2008) también afirman que todos los procesos y funciones que una empresa desarrolla en sus actividades son parte de la cadena de valor, y que estas son las que direccionan al éxito o fracaso de la organización. Deben trabajar en conjunto porque ninguna actividad puede asegurar el éxito de la cadena, sin embargo, el fracaso de cualquier actividad se refleja en la crisis en toda la cadena.

La cadena de valor se define “como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena” (Iglesias, 2002, pág. 3).

Una cadena de valor es un conjunto de alianzas verticales o estratégicas entre varias organizaciones, y se crea cuando estas presentan una visión y metas administrativas semejantes para establecer objetivos específicos y compensar las demandas de los consumidores. (Iglesias, 2002)

Según Iglesias (2002) para crear una cadena de valor exitosa se debe considerar los siguientes puntos clave:

- Establecer objetivos comunes
- Manejar los flujos de información
- Evaluar el desempeño
- Brindar beneficios para los involucrados
- Construir confianza y establecer relaciones de trabajo cooperativas

Morillo (2005) define: “El análisis de la cadena de valor se presenta sistemáticamente como una herramienta indispensable para quienes toman decisiones, bajo dos grandes enfoques al alcance de las Pymes” (p.68).

El primero es el Análisis de la cadena de valor Industrial en el cual Morillo (2005) menciona que es un conjunto de actividades que van generando valor desde el ingreso de la materia prima hasta que el producto llegue a manos de los consumidores, es decir se debe observar la cadena de valor completa.

El segundo enfoque se refiere al Análisis de la cadena de valor Agregado, en este enfoque Morillo (2005) define como un conjunto de actividades que se desarrolla en una organización mediante sus áreas funcionales.

Este método disgrega todas las actividades de la cadena que se establecen en una empresa, desde los proveedores hasta el cliente final, con el objetivo de obtener un mayor valor agregado y maximizar las utilidades.

Imagen 5: Cadena de valor agregado



Fuente: Morillo (2005)

Tabla 7: Cadena de valor industrial vs Cadena de valor agregado

Pasos para analizar la Cadena de Valor Industrial	Pasos para analizar la Cadena de Valor Agregado
Identificar la cadena de valor en la industria en la que opera la empresa	Identificar la cadena de valor agregado de la empresa
Identificar costos, ingresos y activos en cada etapa de la cadena de valor	Identificar los Generadores de Costos
Cálcular la rentabilidad, rotación de activos de cada etapa de la cadena de valor	Identificar los Generadores de Valor o impulsores de actividades
	Desarrollar Ventajas Competitivas

Fuente: Morillo (2005)

Elaborado por: El autor

Elementos de la Cadena de Valor

Los autores Porter (1991) y Quintero y Sánchez (2006) mencionan en sus documentos los elementos que pertenecen a la Cadena de Valor. Los cuales son el margen y las actividades de valor.

Porter (1991) afirma que: “El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor” (p. 56).

Las actividades de valor se clasifican en dos grandes grupos. Las actividades primarias y las actividades secundarias o de apoyo, además de que estas actividades son los tabiques discretos de la ventaja competitiva.

Las actividades primarias son aquellas que están asociadas directamente en la transformación de las materias primas e insumos en productos terminados, en la venta y transferencia al consumidor, así como del servicio de postventa. Dentro de este se consideran cinco actividades genéricas: (Porter, 1991).

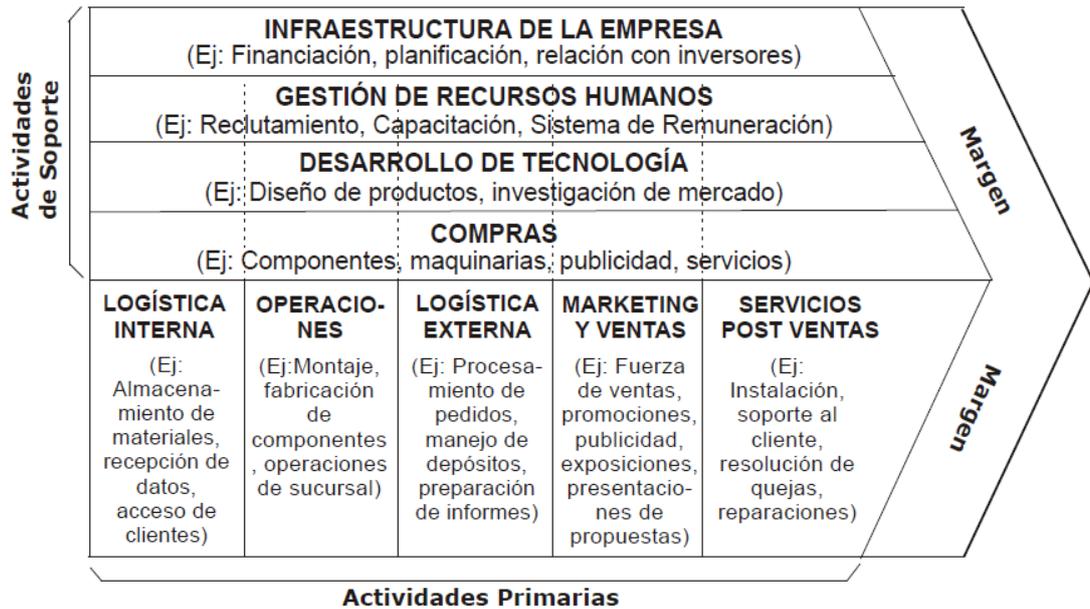
- Logística interna: relacionado con las actividades de almacenamiento, recibo, y control de materias primas e inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

- Operaciones: relacionado con las actividades de transformación de insumos y materias primas en producto final.
- Logística externa: relacionado con las actividades de recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los consumidores.
- Mercadotecnia y Ventas: relacionado con las actividades de publicidad, promoción y fuerza de ventas que induce a los consumidores a comprar el producto.
- Servicio: relacionado con las actividades de prestación de servicios para mantener el valor del producto, como asistencia técnica, mantenimiento, repuestos, garantías.

Las actividades de apoyo se clasifican en cuatro genéricas y son aquellas que sustentan a las actividades primarias, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y otras funciones de toda la organización. Estas actividades no se encuentran directamente relacionadas con la producción. (Porter, 1991)

- Abastecimiento: son actividades relacionadas en función de comprar los insumos necesarios para la cadena de valor de la empresa, estos pueden ser materias primas, provisiones, activos como maquinaria y equipos, etc., esta actividad tiende a esparcirse en toda la empresa.
- Desarrollo de Tecnología: son actividades relacionadas con tecnología del conocimiento (*know how*), procedimientos o los activos utilizados en los procesos como el diseño del producto, investigación de materiales, control, investigación de mercado, automatización del departamento de contabilidad, etc.
- Administración de Recursos Humanos: son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo de todo el personal, así como de su capacitación, motivación y compensaciones.
- Infraestructura de la Empresa: son actividades que involucran varias funciones, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, etc. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, no está asociada con las actividades primarias porque apoya a toda la cadena completa.

Imagen 6: Cadena de Valor Genérica



Fuente: Porter (1991)

Tipos de actividades

Dentro de las actividades primarias y las actividades de apoyo existen 3 tipos de actividades que desempeñan un rol fundamental en la ventaja competitiva.

- **Actividades directas:** son aquellas que están relacionadas directamente en el desarrollo del valor para el consumidor. Por ejemplo: ensamble, producción, publicidad, diseño de productos, etc.
- **Actividades indirectas:** son aquellas que interactúan de manera constante para realizar las actividades directas, como es el mantenimiento, instalaciones, programación, fuerza de ventas, etc.
- **Seguro de calidad:** son aquellas que garantizan la calidad de las actividades anteriores. Por ejemplo: monitoreo, inspección, revisiones, etc.

La Cadena de Valor descompone todas las actividades estratégicas de una empresa e interactúa para comprender el desempeño de los costos y la diferenciación. La ventaja competitiva se obtiene al implementar estas técnicas empresariales sumamente importantes, es decir, obtener el menor costo o diferenciarse de los competidores. (Porter, 1991)

Victoria (2011) afirma: “Una cadena de valor exitosa debe proporcionar una ventaja competitiva en el mercado y oportunidad de mantener esa ventaja a través de la respuesta a las necesidades del mercado” (p. 75).

Además Victoria (2011) considera que una cadena de valor debe crear beneficios para todos los que componen la cadena. Estos son:

- Acceso garantizado al mercado
- Suministros garantizados de calidad
- Oportunidad para el desarrollo de un nuevo producto.

Ventaja Competitiva

¿Qué es competitividad?

González y Vázquez (2000) detallan que: “El término competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, un sector económico o a un país” (p. 47).

El origen del término competitivo se cree que surgió similarmente en dos enfoques. Según los autores González y Vázquez (2000) el primero hace referencia desde una vista macroeconómica, es decir, desde la administración gubernamental y de cómo se puede ejecutar la política económica; y el segundo desde una vista microeconómica, en la que las propias organizaciones son las que imponen su eficiencia, calidad y productividad.

En la visión macroeconómica, se dice que una empresa es competitiva cuando exporta sus bienes y servicios para competir en el mercado internacional. En la visión microeconómica, en cambio menciona que una empresa es competitiva cuando adquiere aquellos factores con los que puede obtener un rendimiento superior al de sus competidores. González y Vázquez (2000)

La competitividad empresarial en la actualidad según lo menciona Labarca (2007) es un tema empresarial considerado como parte fundamental del desarrollo económico de cualquier actividad, a nivel microeconómico y macroeconómico en países desarrollados como en los que se encuentran en vías de desarrollo.

Ventaja Competitiva

Como se había citado antes, las actividades de valor son los tabiques discretos de la Ventaja Competitiva, y para lograrlo se necesita establecer la cadena de valor de la empresa. (Porter, 1991)

Porter (como se citó en Villarreal, 2012) asegura que: “La Ventaja Competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes” (p. 170).

Quintero y Sánchez (2006) menciona que la Ventaja Competitiva son las características o especificaciones que se le otorga a un producto o servicio para obtener una superioridad sobre sus competidores directos. Estas características pueden referirse a los procedimientos de producción, de distribución y venta, a los servicios del producto o servicios que acompañan al servicio base.

Villarreal (2012) plantea: “La Ventaja Competitiva es el resultado que las empresas buscan lograr en un contexto global y de hipercompetitividad; para lograr esto se necesitan estrategias que impulsen esas ventajas competitivas en un ambiente cambiante y dinámico” (p. 169).

La hipercompetitividad es caracterizada por demandar un ambiente altamente exigente entre todos los consumidores finales, porque día a día esperan obtener un mayor valor agregado en sus productos en cuanto a calidad, precio, servicio, etc. (Villarreal, 2012)

Ray (2003) indica que la Ventaja Competitiva se realiza mediante el análisis de diversos factores, en los que se consideran componentes individuales y aislados del ambiente “(Citado en Ojeda, 2008, p. 514)”.

“Para desarrollar la ventaja competitiva, las Pyme dependen principalmente de los medios disponibles a su alcance, ya sea que estos se encuentren dentro de la misma empresa o a través de instituciones públicas o privadas” (Ojeda, 2008, p. 516).

Porter (1991) menciona que la ventaja competitiva nace del valor que una organización es capaz de crear para sus clientes, y por valor se refiere a la

disponibilidad a pagar por parte de los consumidores. El valor mayor resulta ofertando productos a precios más bajos que sus competidores por beneficios iguales, o brindar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Se entiende por Ventaja Competitiva “cualquier cosa que distingue favorablemente a una firma o a sus productos de los de sus competidores a los ojos de sus clientes o usuarios finales”. (Tarí, 2000)

Quintero y Sánchez (2006) plantean que la Ventaja Competitiva puede agruparse en dos grandes grupos, como es la externa y la interna.

Una ventaja competitiva se denomina “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso. Este tipo da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación (Quintero y Sánchez, 2006, p. 384).

Una ventaja competitiva es “interna” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano. Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa (Quintero y Sánchez, 2006, p. 384).

Porter y Kramer, (2009) afirman que: “Las empresas logran la ventaja competitiva a través de fomentar la innovación. Además, la ubicación también influye marcadamente en la ventaja competitiva y en los tipos de estrategia que pueden elegir y aplicar las empresas” (p. 2).

La ventaja competitiva según González y Vázquez (2000) puede ser creada estableciendo una mezcla de los recursos disponibles para la producción, estableciendo una adecuada planificación de los recursos, aptitudes del personal administrativo y obreros, así como de las oportunidades presentes en nuestro medio.

Esser, et al., (como se citó en Labarca, 2007) menciona cuatro niveles determinantes de la competitividad.

- a) **Nivel meta:** es la capacidad nacional de conducción.
- b) **Nivel macro:** es la que asegura las condiciones macroeconómicas estables.
- c) **Nivel Micro:** es la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez.
- d) **Nivel meso:** es la formación de estructuras y políticas selectivas.

Las empresas que buscan la ventaja competitiva en la actualidad, deben enfrentarse a grandes retos, desafíos y cambios continuos que se presentan en el entorno interno y externo. Por ello deben ser concientes de tomar decisiones estratégicas que les permita adaptarse al medio que los rodea. (Palacios, 2010)

Farhey (citado en Tarí, 2000) dice que: una empresa que disponga de recursos de capital fuerte o una planta industrial tecnológica no necesariamente se refleja como ventaja competitiva, para lograr la ventaja competitiva deben satisfacer las necesidades de los clientes finales debido a que son ellos los que valoran el bien o el servicio.

Imagen 7: Ventaja Competitiva



Fuente: Palacios (2010)

Porter (como se citó en Tarí, 2000) identifica dos tipos básicos de ventajas competitivas: los cuales son: Liderazgo en costos y la Diferenciación.

Una empresa que logre obtener cualquiera de los dos panoramas competitivos anteriores, puede lograr un papel preponderante en la Ventaja Competitiva y en la industria. (Porter, 1991)

Estrategia Competitiva

¿Qué es estrategia?

Según Johnson y Scholes (1993) definen la estrategia como la dirección y el alcance que una empresa obtiene a largo plazo, así mismo, adquiere ventajas para su organización en medio de un entorno variable con el objetivo de cumplir con las expectativas de los clientes y accionistas "(Citado en Monge, 2010, p. 249)".

Al respecto Morrisey (1993) establece a la estrategia como la dirección que tiene que cumplir una organización para alcanzar su misión. Este autor relaciona la estrategia como una técnica para buscar el “cómo” llegar al objetivo por medio de la planificación a largo plazo “(Citado en Monge, 2010, p. 249)”.

Hatten (1987) define lo siguiente:

“La estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización, los cuales son formulados por medio del proceso de Dirección Estratégica y es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan” “(Citado en Monge, 2010, p. 249)”.

El autor Quero (2008) define la estrategia como una herramienta que brinda a la organización las condiciones para realizar lo previsto y lo imprevisto; independientemente si este sea un plan, proceso o una acción.

Mintzberg (1993) identifica cinco maneras de comprender el significado de estrategia mediante las cinco “P” (Citado en González y Vázquez, 2000, p. 52)”.

- ❖ **Plan:** acción que está determinado para cumplir un objetivo.
- ❖ **Pauta de acción:** estrategia que sirve para obtener el logro de una partida en contra de un competidor.
- ❖ **Patrón:** consistencia en el comportamiento
- ❖ **Posición:** acción para establecer la ubicación de la empresa en un lugar determinado.
- ❖ **Perspectiva:** manera particular de percibir el mundo, basado en la cultura de la organización.

Estrategias Competitivas

Porter (1991) define la estrategia competitiva como la estrategia en la que se deben tomar en cuenta las acciones ofensivas o defensivas para afrontar una posición defendible ante las cinco fuerzas competitivas, y de tal manera que se pueda conseguir un resultado favorable dentro del sector industrial. El objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los consumidores”.

Para desarrollar la estrategia competitiva de Porter (1991), se debe empezar mediante un conocimiento interno de las reglas de la competencia, logrando comprender las actividades que determinan lo interesante del sector industrial, y con esto establecer las estrategias que permitan estar relacionados con los objetivos de la empresa.

Las estrategias competitivas son una herramienta fundamental en el área gerencial de las organizaciones, porque con estas buscan que la empresa incremente el nivel de aceptabilidad en el mercado a través de su ventaja competitiva sostenible, mediante el servicio de un producto a costos bajos o con productos que brinden atributos únicos. (Quero, 2008)

Tres Estrategias Genéricas

(Monge, 2010) afirma: “Para Porter conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas es probablemente el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier empresa” (p. 257).

De esta manera la ventaja competitiva de Porter (1991) puede clasificarse en dos tipos básicos, costos bajos y diferenciación; los cuales combinados con las actividades de la empresa se genera tres estrategias para obtener un desempeño promedio del sector industrial, estos son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El enfoque considera dos variantes: enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

Imagen 8: Tres estrategias genéricas



Fuente: Porter (1991)

“La idea general que establece las estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga elección” (Monge, 2010, p. 257).

Liderazgo en costos

La primera estrategia genérica tiene como objetivo principal ser el productor de bienes y servicios de menor costo posible que su competencia. Es decir, consiste en obtener el liderazgo en los costos globales por medio del conjunto de políticas, normas y acciones encaminadas a cumplir los objetivos. (Monge, 2010)

Según Casilda (1995) afirma que para obtener el liderazgo en costos se debe llevar a cabo un estricto control y organización muy bien estructurada en la empresa. Por ello es necesario mantener una inversión constante, la inspección muy vigilada y los sistemas de distribución con bajo costo.

Con esta estrategia existen varias fuentes de ventajas en las que depende de la estructura del sector industrial, en ella pueden incluirse las economías de escala,

inversión en tecnología, acceso especial a las materias primas, entre otros factores. (Porter, 1991)

Quintero y Sánchez (2006) afirman que esta estrategia es considerada como un arma con la que las empresas pueden defenderse en el sector industrial, debido a que con sus bajos costos obtienen mayores beneficios. Además, la empresa está protegida de las grandes corporaciones puesto que estos trabajan en economías de escala haciendo disminuir los precios al siguiente competidor más eficiente.

Cuando se tiene precios bajos equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo de un líder se traduce en mayores retornos. (Porter, 1991)

Johnson y Scholes (1993) y Bowman (1992) descubrieron en sus investigaciones cinco confusiones acerca de la teoría de Porter sobre el liderazgo en costos “(Citado en Monge, 2010, p. 259)”.

- Confundir el liderazgo en costos con competir mediante precios.
- Confundir los inputs con los outputs.
- Confundir el liderazgo en costos con una estrategia de bajo costo
- Pensar que un porcentaje de participación de mercado aceptable, proporciona ventajas competitivas en costos.
- Confundir el liderazgo en costos con servir a segmentos de mercado particulares.

Por lo que resumiendo esta estrategia, no significa lo mismo realizar una competencia con el costo más bajo del mercado que competir con unos cuantos precios por debajo de los del mercado.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica se refiere a crear un producto o servicio y que en la industria sea percibido como algo único. Existen varias maneras de lograr esta estrategia: imagen, diseño de la marca, calidad, tecnología, servicio al cliente, materia prima, distribución, marketing, etc. Estos atributos de diferenciación son recompensadas con un precio superior. (Porter, 1991)

Quintero y Sánchez (2006) afirma: “Esta estrategia tiene por objeto dar al producto final cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de la oferta de los competidores. Esas diferencias permiten obtener beneficios superiores” (p. 387).

Se diferencia con la estrategia de liderazgo en costos porque en esta puede haber simplemente una sola empresa líder en costos en toda la industria, sin embargo en la estrategia de diferenciación es todo lo contrario, porque en la misma industria pueden existir muchas empresas que logren la diferenciación debido a que cada una puede ser líder en algún tipo de atributo que estas decidan. (Quintero y Sánchez, 2006)

Narver y Slater indican que las empresas que tengan desarrollado una estrategia de diferenciación, es necesario que tomen en cuenta todas las necesidades de los consumidores con la finalidad de satisfacer sus gustos y preferencias presentes y futuras. (Monge, 2010)

Ventura (1994) señala que existen dos formas básicas no excluyentes para que una empresa pueda diferenciarse “(Citado en Monge, 2010, p. 260)”.

- 1) Diferenciarse en las características propias del producto o servicio, mediante la calidad, diseño, tecnología, exclusividad, garantía, servicio postventa.
- 2) Fortalecer las áreas de marketing y ventas para potencializar la imagen de la marca de la empresa.

Enfoque

Esta estrategia involucra solamente al segmento en el que la empresa ha decidido realizar enfoque ya sea de diferenciación o liderazgo en costos.

“La tercera estrategia genérica es aquella que está enfocada en las necesidades de un segmento o de un grupo específico de compradores, sin pretender dirigirse al mercado total. El objetivo es asignarse un segmento de mercado restringido y satisfacer las necesidades propias” (Quintero y Sánchez, 2006, p. 387).

Porter (1991) afirma que la estrategia del enfoque se diferencia de las anteriores porque esta se centra en la selección de un panorama de la competencia en base a los análisis del sector industrial.

Esta estrategia tiene dos variantes, las cuales son el enfoque en el costo y el enfoque en la diferenciación. En el primer caso la empresa busca una superioridad de coste en el segmento establecido, mientras que en el enfoque de la diferenciación la empresa busca cualidades que le permitan obtener un valor agregado en su segmento objetivo.

Según Murray (1988) para lograr que este enfoque obtenga el éxito necesario, debe tener diversidad de gustos y preferencias en sus clientes y que no exista algún tipo de asociaciones que se interpongan en los segmentos designados.

Tabla 8: Pasos para formular Estrategias Competitivas

Porter (2002)	Villalba (2006)
Identificar el sector del mercado en el que está posicionado la empresa	Análisis de la estructura de mercado
Indicar la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre el entorno	Evaluación de las Ventajas Competitivas considerando las fortalezas
Enfocarse en lo que realiza la empresa para afrontar el entorno competitivo	Definir las estrategias genéricas (costos o diferenciación)
	Establecer cuales son las acciones que se deberían llevar a cabo en la empresa para afrontar a sus competidores

Fuente: Quero (2008)

Elaborado por: El autor

Requisitos adicionales de las estrategias genéricas

Para implementar estas estrategias, se requieren varios recursos y habilidades porque varían en otros aspectos diferenciando a las estrategias genéricas que repasamos anteriormente.

Tabla 9: Requisitos adicionales de las estrategias genéricas

Estrategia Genérica	Habilidades y recursos requeridos comúnmente	Necesidades organizacionales comunes.
Liderazgo en costos globales	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales • Habilidades de ingeniería de procesos • Supervisión meticulosa de la mano de obra • Productos disertados para facilitar la manufactura • Sistema barato de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costos • Informes detallados y frecuentes de control • Organización y responsabilidades bien estructuradas • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidas capacidades de marketing • Ingeniería de productos • Gran capacidad de investigación básica • Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad • Larga tradición en la industria • Cooperación incondicional de otros canales 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de productos de • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas • Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Fuente: Porter (1991)

Elaborado por: El autor 1

Riesgos de las estrategias competitivas

Quintero y Sánchez (2006) afirman que sea cual sea la estrategia genérica que la empresa seleccione, estos corren con algunos riesgos inherentes y diferentes formas

de plantear su organización. Para llevar a cabo el desarrollo de cualesquier estrategia es necesario hacer uso de recursos, de la misma manera para obtener un resultado positivo es fundamental que exista una relación favorable entre el entorno y la empresa.

Tabla 10: Riesgos de las estrategias competitivas.

LIDERAZGO DE COSTOS	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
<p>El liderazgo de costes no es sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • La tecnología cambia. • Otras bases para el liderazgo de costes se erosionan. <p>Se pierde la proximidad en la diferenciación.</p> <p>Los enfocadores de costes logran aun costes menores en los segmentos.</p>	<p>La diferenciación no es sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los <p>Se pierde la proximidad de costes.</p> <p>Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.</p>	<p>La estrategia de enfoque se puede imitar.</p> <p>El segmento objetivo se hace poco a poco atractivo y estructuralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona. • La demanda desaparece. <p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan. • Aumentan las ventajas de una línea amplia. <p>Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial.</p>

Fuente: Porter (1991)

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Clasificación del sector del Calzado según el CIU

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC pone para disposición de todo el público en general la “Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIU Revisión 4.0, la cual tiene el respaldo técnico en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas CIU Revisión 4.0”, preparada por las Naciones Unidas. (INEC, 2012)

“La CIU, sirve para clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle” (INEC, 2012, p. 10).

La estructura jerárquica de la CIU está determinada por la siguiente tabla.

Tabla 11: Estructura Jerárquica de la CIU

ESTRUCTURA JERARQUICA DE LA CIU Rev. 4.0					
Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU Rev. 4.0)					
Nivel	Nomenclatura		CIU Rev. 4.0	CIU Rev.	
				3.1	CIU Rev. 3
Nivel 1	Sección	Alfanumérico	21	17	17
Nivel 2	División	2 dígitos	88	62	60
Nivel 3	Grupo	3 dígitos	238	161	159
Nivel 4	Clase	4 dígitos	419	298	292
Nivel 5	Subclase	5 dígitos	542	366	373
Nivel 6	Actividad	6 dígitos	1737	1468	1484

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU – Revisión 4).

La clasificación del sector del calzado está definida de la siguiente manera:

Estructura esquemática por secciones (Literal)

❖ C: Industrias Manufactureras.

Según el CIIU, la Industria de la Manufactura considera a todos aquellos productos que pasan a través de un proceso manufacturero para brindar un producto acabado; es decir que ya esté disponible para hacer uso del consumidor. También se consideran empresas de este sector a las que se dedican a la transformación de materia prima en nuevos productos. (INEC, 2012)

Estructura esquemática por divisiones (Literal+ dos dígitos)

❖ C15 Fabricación de Cueros y Productos Conexos.

Esta división comprende el adobo y teñido de pieles, la transformación de pieles en cuero mediante operaciones de curtido y adobo y la fabricación de productos acabados de cuero. Abarca también la fabricación de productos similares a partir de otros materiales (cueros de imitación o sucedáneos de cuero), como **calzado** de caucho, maletas de materiales textiles, etcétera. Los productos fabricados con sucedáneos de cuero se incluyen en esta división porque el proceso de fabricación es similar al de los productos de cuero (maletas) y con frecuencia se fabrican en la misma unidad (INEC, 2012, p.38).

Estructura esquemática por grupos (Literal+ tres dígitos)

❖ C152 Fabricación de Calzado.

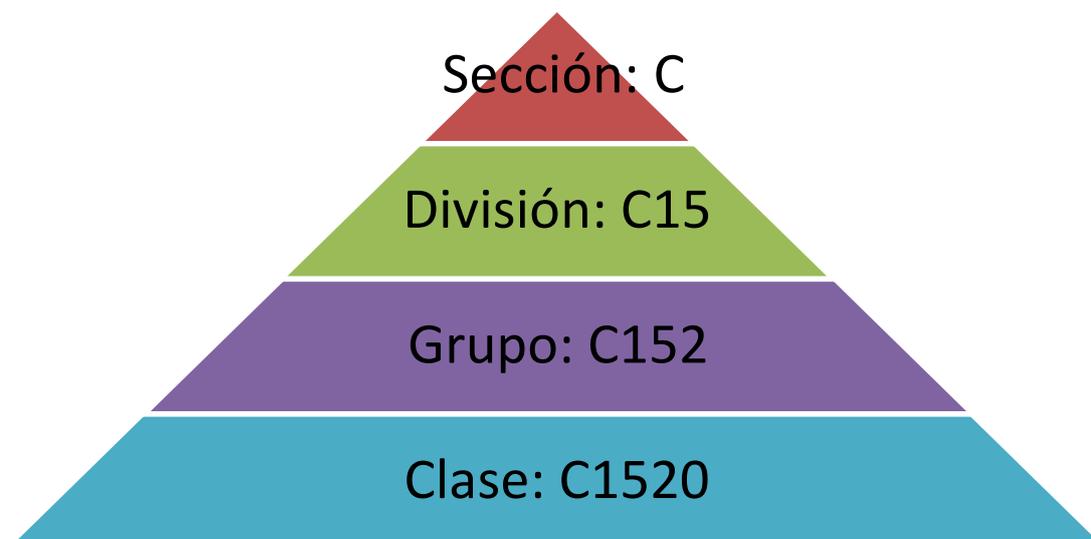
Estructura esquemática por clases (Literal+ cuatro dígitos)

❖ C1520 Fabricación de Calzado.

“Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (apurado de calzado)” (INEC, 2012, p.39).

Si la clasificación no está dividida en categorías de niveles siguientes, se utiliza un “cero” en la última posición del nivel más detallado.

Gráfico 1: Clasificación calzado según CIIU Rev. 4.



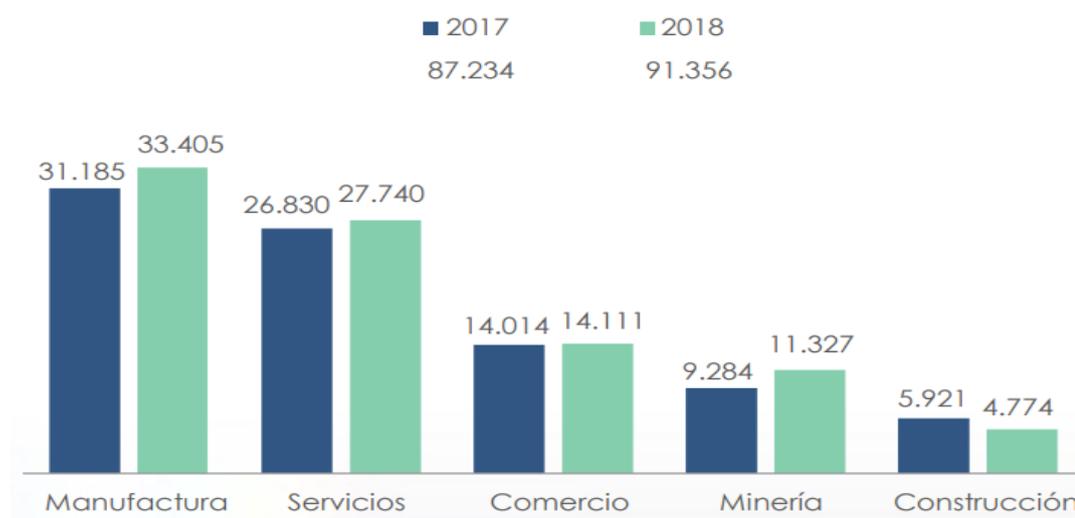
Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU – Revisión 4).

Elaborado por: El autor

Entonces el sector del calzado pertenece a la industria manufacturera porque debido a su proceso de elaboración que se realiza de manera industrial o artesanal (como es el caso en la mayoría de los talleres que se encuentran ubicados en el cantón Chordeleg), todas las fábricas adquieren materias primas como es el cuero y sus derivados, materiales sintéticos, fibras, tacos, forros, hilo, tranquilas, pegamento, etc., y los transforman en productos terminados o nuevos (calzado) disponibles para el consumidor final.

El sector manufacturero del Ecuador en el 2018 generó \$ 33.405 millones de dólares, es decir, el 36.6% del total de la producción nacional. (Ecuador en Cifras, 2018)

Imagen 9: Producción Total



Fuente: Ecuador en Cifras, INEC 2018

Información del Sector del Calzado en el Ecuador

La industria del calzado en el Ecuador es uno de los sectores más importantes y competitivos en la economía del país, porque genera grandes fuentes de recursos económicos y de empleo a nivel nacional. Este sector según Mayorga, Ruiz, Mantilla, y Moyolema (2015) es una rama que está catalogada como una perspectiva al desarrollo la productividad del país, debido a que es un sector muy diversificado.

La industria nacional del calzado según Arcos (2015) se ha venido desarrollando y tecnificándose con el transcurrir de los años, satisfaciendo las demandas del cliente y brindando diferentes tipos de productos como son: de montaña, botas de caucho, botas de cuero, zapatos deportivos, zapato de tacos altos y bajos y calzado de niños. En este desarrollo comprenden principalmente las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas.

Según Lilia Villavicencio, presidenta de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) afirma que en el año 2008 el número de productores tuvo un reducción del 80%, es decir pasó de 3.000 a 600 productores, esto sucedió por la entrada de calzado importado desde Asia que rápidamente captó la atención de los consumidores por sus bajos precios de venta. (Parra, 2015)

Sin embargo la medida arancelaria aplicada por el Gobierno Ecuatoriano en ese año logró que el sector se vuelva a dinamizar logrando que la producción del calzado se duplique, es decir según el artículo “Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado en el Ecuador” publicado por Parra (2015) en el año 2008, los 600 fabricantes de de esta rama producían alrededor de 15 millones de pares y en el año 2014 la cifra se incrementó favorablemente produciéndose alrededor de 35 millones de pares con 5.000 productores. (Ver figuras 3 y 4). Mediante los informes de Lilia Villavicencio publicado en (Cevallos, 2018) informa que este sector actualmente está compuesto por 5.800 empresas que mantienen una producción de 31 millones de pares anuales.

Imagen 10: Producción nacional de calzado

Año	Numero de pares (en millones)
2008	15
2009	21
2010	26,25
2011	28,9
2012	32
2013	33
2014	35

Fuente: Cámara Nacional de Calzado 2014 (CALTU)

Imagen 11: Número de productores

Año	Número de productores
2005	3000
2008	600
2012	3500
2013	4000
2014	5000

Fuente: Cámara Nacional de Calzado 2014 (CALTU)

Los datos presentados anteriormente fueron tomados del artículo “Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado en el Ecuador” publicado por Parra (2015), por ello, los mismos se presentan solo hasta el año 2014.

La salvaguardia empleada por el Gobierno fue puesta con el objetivo de proteger a la industria, por lo que se aplicó un arancel mixto para cada par de zapato importado. Además de ello se impuso un gravamen de \$ 6 dólares para cada par de zapato que ingresaba al territorio ecuatoriano. De esta manera se logró que los precios del productor ecuatoriano tengan la oportunidad de competir con el calzado importado. (Parra, 2015)

Esta medida permitió que las ventas para el 2008 ascendieran a \$ 165 millones de dólares y además se logró que para el año 2011 el nivel de ventas alcance los \$ 318 millones de dólares. Sin embargo según Parra (2015) en el 2014 las cifras en volumen de ventas del sector del calzado superaron los \$ 560 millones de dólares. Cabe resaltar que las cifras en el 2018 de esta industria generaron alrededor de \$ 600 millones de dólares. (El Comercio, 2019)

En el año 2018 el sector del calzado se vio nuevamente afectado en el nivel de ventas de manera muy grave provocando un saldo negativo en el periodo fiscal. Esta disminución fue por el resultado de una reglamentación de la Mercosur, la cual permite que ingrese el zapato Brasileiro hacia nuestro país con un arancel cero, lo que genera a los empresarios ecuatorianos una guerra de precios a la cual no les permite competir. (Cevallos, 2018)

El diario El Heraldó (2019) anuncia que se concretó el acuerdo entre la Asociación Brasileira de Empresas de Cuero, Calzado y Maquinaria (Assintecal) y la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), la cual permite mejorar la competitividad de este importante sector.

“La industria del calzado nacional tiene un importante aporte al total del PIB nacional ya que un 18% del total proviene de esta industria y tiene exportaciones por \$ 70 millones de dólares anuales” (Arcos, 2015, p. 43).

Arcos (2015) afirma que esta industria es significativa en la economía ecuatoriana no sólo por la participación importante que tiene en el PIB; sino también por la gran

cantidad de empleos que genera de manera directa e indirecta. Lilia Villavicencio asevera que a nivel nacional las estadísticas están alrededor de las 100.000 fuentes de empleo de manera directa, y de manera indirecta son unas 300.000 las plazas de trabajo. Por otro lado, mediante un estudio realizado por la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), en el Ecuador se demandan anualmente 2,7 pares de zapatos por habitante, lo que se produce una demanda de 40 millones de zapatos en el Ecuador.

La industria a pesar de presentar cifras significativas, no abastece a toda la demanda del mercado nacional. Pues la presidenta del CALTU afirma que el sector solo provee el 73% y que el porcentaje faltante es cubierto por producto importado. Según datos del Banco Central, en el 2017 se registraron importaciones por un total 7.189 toneladas de calzado representando un cifra de \$ 136,7 millones de dólares. (Lara, 2018)

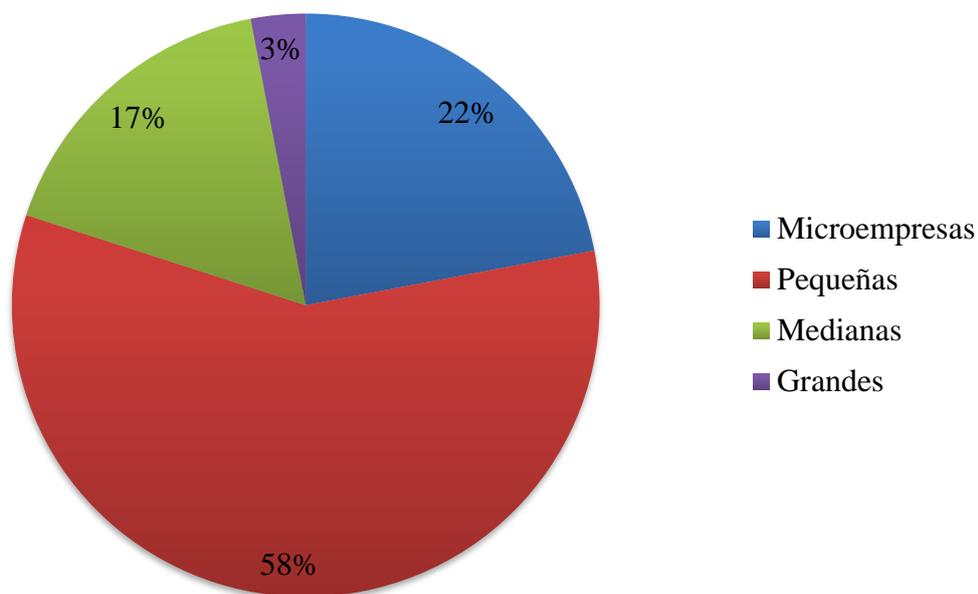
La producción de calzado en el Ecuador se concentra básicamente en 4 provincias, Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas. Del total de las fábricas productoras, Lilia Villavicencio presidenta del CALTU afirma que el 50% de estas empresas están ubicadas en la provincia de Tungurahua y que aproximadamente cubre con el 80% de toda la producción a nivel nacional. (Cevallos, 2018; Revista Líderes, 2016).

Según la Revista Líderes (2016) la distribución de los productores está compuesto de la siguiente manera: el 50% en la provincia de Tungurahua, seguido por el Azuay con una participación del 18% y luego Pichincha con el 15%; el resto de la producción está repartido en las provincias de Guayas, Bolívar, Ibarra y El Oro.

“Existe un gran desarrollo de la industria, principalmente en Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas. 870 establecimientos producen zapatos, según el INEC” (Parra, 2015, p. 42)

Erraez y Ordoñez (2018) indican que según los datos publicados por el INEC, la industria del calzado en la provincia del Azuay está compuesto de la siguiente manera. El 58% están dentro de las pequeñas empresas, el 22% son catalogadas como microempresas, el 17% son medianas y el 3% faltante son organizaciones grandes.

Gráfico 2: Clasificación de empresas de calzado en el Azuay 2018



Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

En la provincia del Azuay los principales productores de calzado son los cantones Chordeleg, Gualaceo y Cuenca.

Producción de calzado en el cantón Chordeleg

Chordeleg es un cantón que pertenece a la provincia del Azuay desde el año 1992 y se encuentra ubicado al sur de la región Interandina del Ecuador aproximadamente a 42 kilómetros desde la ciudad de Cuenca. (GAD Municipal de Chordeleg, 2017)

En el cantón Chordeleg el arte de producir el calzado es calificado como actividad artesanal, porque existen muchas fábricas y talleres de producción, las mismas están compuestas desde un único trabajador que produce una cantidad mínima de pares de zapatos, hasta fábricas que producen cientos de pares al día que ofertan sus productos en el mercado nacional.

Con una población aproximada de 15000 habitantes, el 31 de octubre de 2017 Chordeleg pasó a ser parte de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO, siendo

calificada como la tierra de los artesanos creativos, destacando sus cuatro ejes pilares de la producción artesanal como son: joyería, **calzado**, paja toquilla y alfarería. (Chordeleg "Ciudad Creativa del Mundo", 2019)

Estos pilares de la producción artesanal aportan con el 66.20% del total de la población económicamente activa del cantón, es decir, 3.796 personas de las 5.734. De los cuales 1.508 son hombres (41.62%) y el 2.216 son mujeres (58.37%). (GAD Municipal de Chordeleg, 2017)

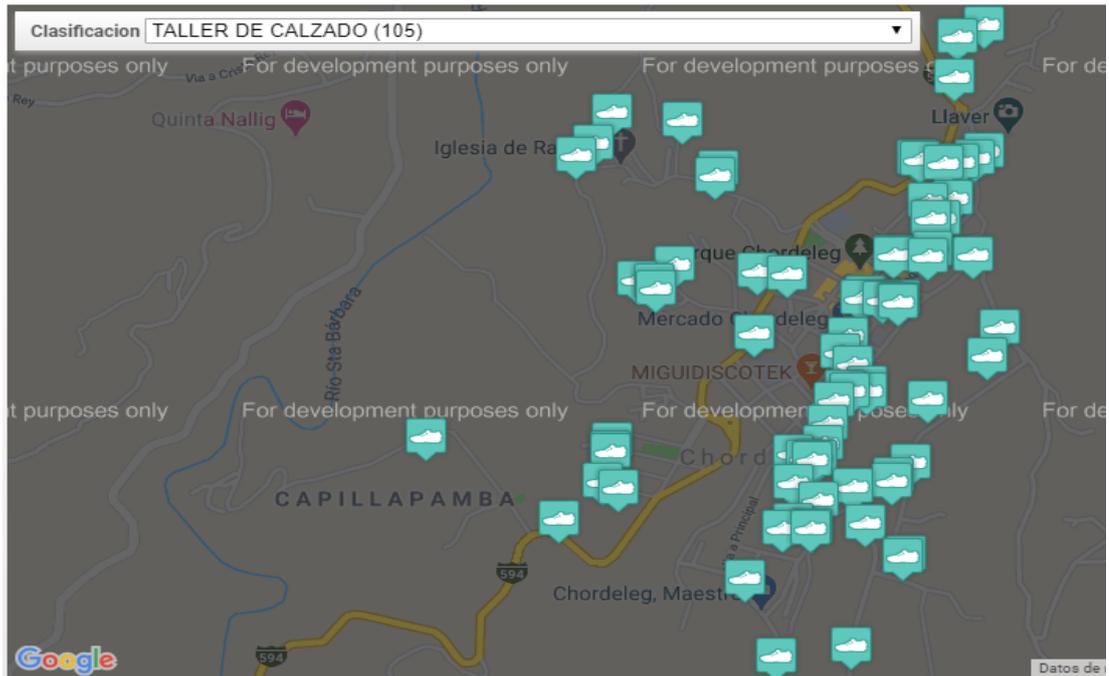
El artículo Chordeleg "Ciudad Creativa del Mundo" (2019) afirma que el sector del calzado es considerado como la principal actividad del desarrollo económico de la población. Pues debido a la gran variedad que tienen sus diseños, estos se han comercializado en casi todas las ciudades del Ecuador.

El GAD Municipal de Chordeleg (2017) afirma:

El calzado es otro sustento para las familias en el cantón Chordeleg, ya que muchos moradores se dedican a este oficio. Ahí trabajan desde jóvenes hasta madres de familia quienes adquieren esos conocimientos y también agilidad y precisión para poder hacerlo con la calidad que este cantón se merece.

Según los datos del GAD Municipal de Chordeleg (2017) en el cantón se establece un gremio de calzado denominado "5 de noviembre" los cuales están integrados por todos los productores calificados como artesanos. Además, existen alrededor de 105 talleres y 5 fábricas (imagen 6 y 7) productoras calzado que desarrollan encadenamientos productivos representando el 17% de todos los establecimientos comerciales del cantón, con ello logran generar fuentes empleo para 1.600 familias aproximadamente.

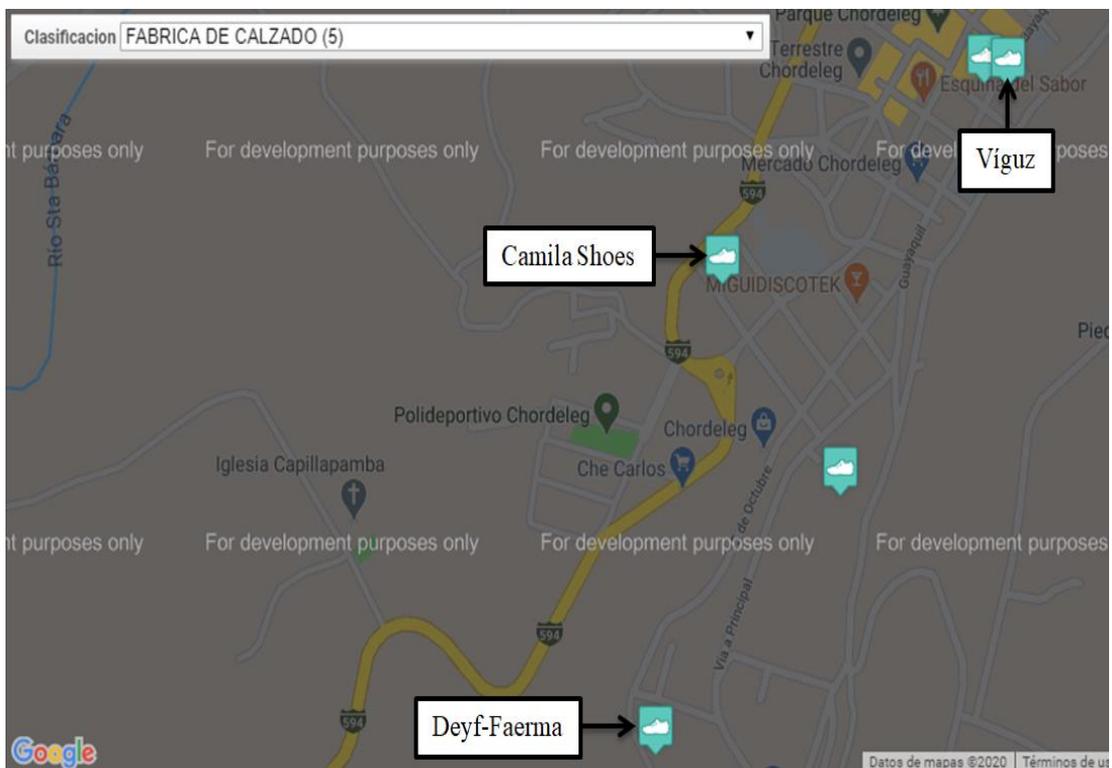
Imagen 12: Talleres de Calzado



Fuente: GAD Municipal Chordeleg

Elaborado por: El autor

Imagen 13: Fábricas de Calzado



Fuente: GAD Municipal Chordeleg

Elaborado por: El autor

Para realizar este estudio, las tres fábricas en las que se basará esta investigación están catalogadas como fábricas según se indica en la imagen N° 7. Cabe resaltar que estas fábricas son negocios familiares las cuales no están conformadas como compañías.

De los 110 talleres y fábricas, la producción se concentra básicamente en un solo segmento, porque este producto se realiza en un 90% en calzado para mujer ya sea para adulta o niña y de los cuales sus productos se entregan en un 93% hacia otros mercados del Ecuador. (Vera, 2016)

Benítez y Mosquera (2018) afirman que el sector del calzado genera un aporte económico de \$2.8 millones dolares al año.

Información General de las Empresas

Fábrica de Calzado “Víguz”

Propietario: Sr. Víctor Vicente Guzmán López

Historia de la Empresa

El señor Víctor Guzmán empezó con la producción de calzado desde hace unos 26 años (1994), emprendiendo con un pequeño taller artesanal ubicado en la calle Juan Bautista Cobos en la casa de la abuela de su esposa. Al inicio contaba con dos trabajadores que realizaban todo el proceso de manera artesanal produciendo aproximadamente 150 a 200 pares semanales y la venta la realizaban en la zona oriental exactamente en Lago Agrio, el Coca, etc.

Con el paso del tiempo, alrededor del año 2002 al 2005, el mercado del calzado fue evolucionando positivamente debido a que existía mayor demanda del producto y se contaba con un capital más establecido para poder competir en la industria en calidad y precio. Por ello decide contratar más personal y ampliar su mercado a nivel

nacional optando por buscar clientes en el norte del país como son las provincias de Quito, Ibarra y Guayas, y en el sur en la provincia de Loja.

En esos años construyó su fábrica de calzado, la misma que cuenta con un amplio espacio de producción, un transformador de luz eléctrica, compresor, baños, bodegas y maquinaria para realizar el proceso productivo de manera semi-industrial. La producción en ese entonces era de unos 1500 pares de zapatos semanales.

En el año 2009 y 2010 cuando se establecieron los aranceles e impuestos al zapato importado, la producción nacional del calzado volvió al auge. La demanda era muy alta por lo que la fábrica Víguz decidió adquirir más maquinaria y contratar más personal, llegando a contar con un máximo de 50 trabajadores en su empresa y una producción de 4000 pares mensuales, distribuidos en las diferentes áreas como son: cortado, aparado, armado y pegado, emplantillado, empaçado y facturación.

En la actualidad comenta que la producción de calzado se ha reducido pero sigue con las mismas expectativas y cuenta con una producción de 3000 pares mensuales y 25 trabajadores lo que le permite cumplir con las demandas de sus clientes.

El nombre de VÍGUZ se debe a las iniciales del nombre y apellido del propietario “Víctor Guzmán”.

Misión

“Elaboramos y ofertamos calzado que brinda la mayor comodidad a nuestros clientes con productos de buena calidad únicos e innovadores”

Visión

“Ser más productivo y eficaz en el desarrollo de nuestro calzado para mejorar la calidad y ser más competitivos con los mercados internacionales”

Logo

Imagen 14: Logo fábrica Víguz



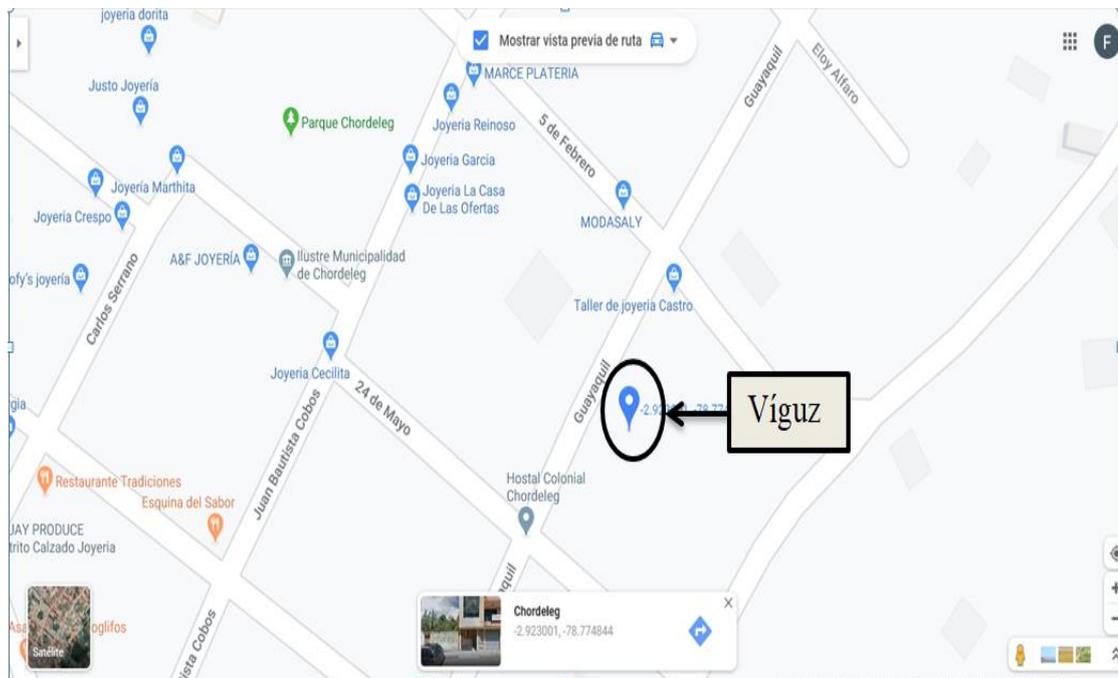
Fuente: Calzado Víguz

Elaborado por: El autor

Ubicación geográfica

La fábrica de calzado Víguz está ubicada en el cantón Chordeleg, calle Guayaquil 6-54 y 24 de Mayo.

Imagen 15: Ubicación fábrica Víguz



Fuente: Google Maps

Elaborado por: El autor

Áreas funcionales

Calzado Víguz cuenta con las siguientes áreas dentro de su empresa:

- 1) Cortado
- 2) Aparado
- 3) Armado y pegado
- 4) Emplantillado
- 5) Empacado
- 6) Facturación

Productos elaborados

La producción de calzado Víguz está centrada en calzado para damas y niñas como son: baletas, sandalias, tacones, botas, botines, escolares y zapatillas playeras.

Imagen 16: Sandalias “Víguz”



Fuente: Calzado Víguz

Elaborado por: El autor

Imagen 17: Tacones “Víguz”



Fuente: Calzado Víguz
Elaborado por: El autor

Imagen 18: Baletas “Víguz”



Fuente: Calzado Víguz
Elaborado por: El autor

Imagen 19: Botines “Víguz”



Fuente: Calzado Víguz

Elaborado por: El autor

Fábrica de Calzado “Deyf-Faerma”

Propietario: Sr. Deifilio Reinaldo Arévalo Vázquez

Historia de la Empresa

El señor Deifilio Arévalo empezó la producción del calzado como un emprendimiento en el año 2002, empezando a producir de manera artesanal y contando únicamente con dos trabajadores aparte de él y su esposa. El primer lugar donde empezó a producir fue en el subterráneo de su casa, elaborando aproximadamente unos 300 pares mensuales siendo entregados en la ciudad de Cuenca y Azogues.

Con el pasar de los años, la demanda fue aumentando lo que hizo que contrataran más mano de obra hasta llegar a los 10 trabajadores e incrementando su capital en la adquisición de maquinaria y llegando a producir de 800 a 1000 pares semanales.

En el año 2009 debido al crecimiento del mercado, se construyó la fábrica en la que se realiza actualmente la producción y la cual está ubicada en el sector Tablón Bajo, de esta manera el propietario decide viajar a Brasil y Perú para aprender más acerca del mercado y obtener nuevos modelos para ofertarlos a sus clientes.

Un año después se traslada a su fábrica la que cuenta con amplio espacio para la fabricación, transformador de energía eléctrica, baños, área del personal administrativo, parqueadero, etc., contando con unos 35 trabajadores y decide ampliar sus ventas al territorio nacional como es en Quito, Guayaquil, Loja y Machala.

Actualmente la producción de calzado es de 1500 pares semanales y está a cargo la Sra. Silvia Jara (esposa del propietario) debido a que el Sr. Deifilio Arévalo cumple las funciones de Alcalde del Cantón Chordeleg, y cuenta con 30 trabajadores aproximadamente, lo que le permite cumplir con los pedidos de sus clientes.

El nombre Deyf se debe al nombre del propietario el Sr. Deifilio y Faerma por el nombre de sus tres hijos Fabricio, Erick y Mateo. De allí proviene Deyf-Faerma.

Misión

“Diseñar producir y comercializar calzado con elegancia mediante procesos efectivos, realizados por personas con alto sentido de compromiso, honestidad, respeto y servicio, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, trabajando bajo procesos controlados de calidad y generando un nivel de competencia de nuestro personal que garantice el crecimiento de nuestra empresa”.

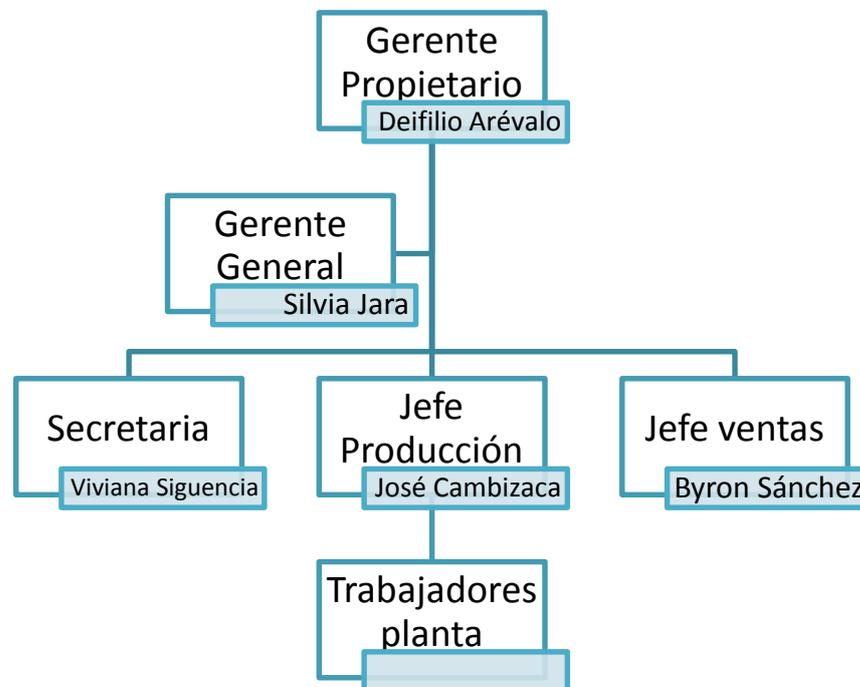
Visión

“Ser la empresa líder en diseño, fabricación y comercialización de calzado en el mercado nacional e internacional, trabajando bajo estándares de la calidad, con un alto nivel de tecnología y competencia de nuestro personal, que nos garantice la satisfacción y preferencia de nuestros clientes, asegurando el posicionamiento en el mercado y la solidez financiera, formando así una red de mayoristas y de promotores de venta exitosos, creando así lealtad mutua”.

Valores organizacionales

- Ética
- Responsabilidad
- Honradez
- Cordialidad
- Puntualidad
- Respeto
- Amabilidad

Organigrama



Descripción del organigrama

Gerente General:

- Analiza los precios de materia prima
- Selecciona los proveedores locales y nacionales
- Aprueba las compras de clientes
- Se encarga de buscar los nuevos diseños

- Contrata al personal
- Se encarga de supervisar los cobros y ventas

Secretaria:

- Realiza la facturación
- Emite informes del personal
- Controla los horarios del ingreso del personal
- Registro de compras y ventas

Jefe de ventas

- Toma de pedidos
- Realiza la ventas de calzado
- Realiza el servicio postventa
- Encargado de empacar los pedidos
- Despachar los pedidos de clientes

Jefe de producción:

- Realiza las órdenes de producción
- Controla la producción
- Realiza los requerimientos de materia prima
- Controla la utilización de materia prima
- Control de calidad

Trabajadores de planta

- Realizan las ordenes de producción
- Solicitan la materias primas
- Ayudan a empacar y despachar el producto terminado

Logo

Imagen 20: Logo Deyf-Faerma

Faerma
estilo a tus pies

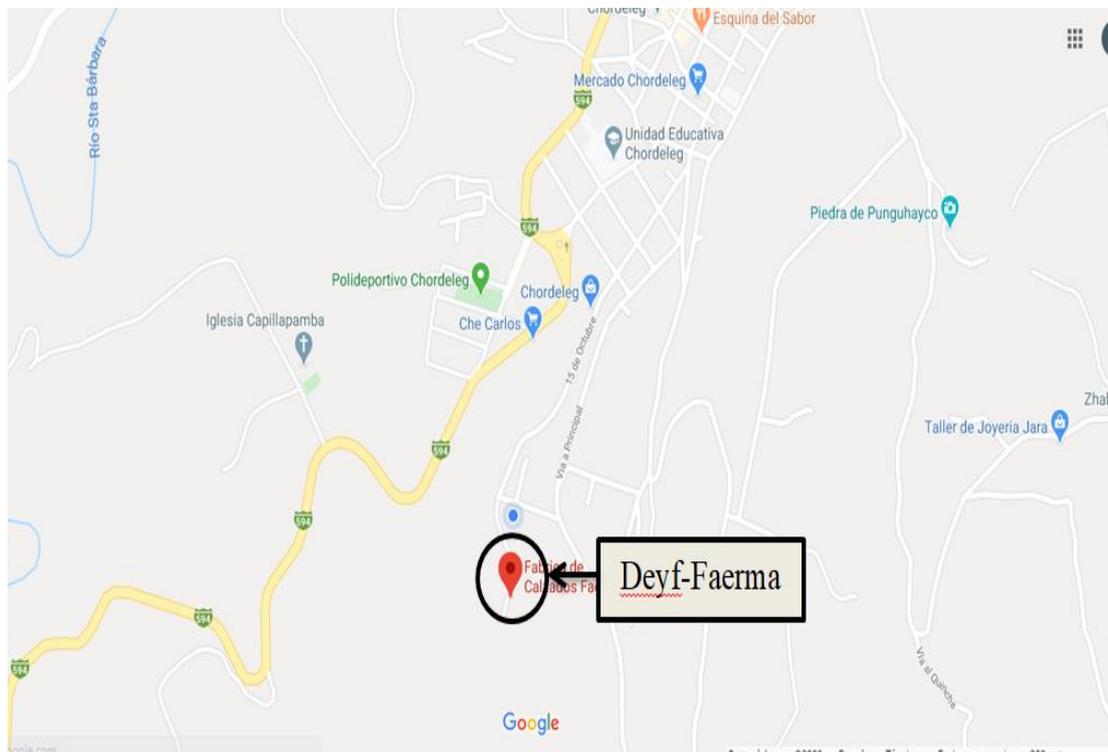
Fuente: Deyf-Faerma

Elaborado por: El autor

Ubicación geográfica

La fábrica de calzado “Deyf-Faerma” se encuentra ubicada en el cantón Chordeleg, sector Tablón Bajo. Calle 15 de Octubre.

Imagen 21: Ubicación fábrica Deyf-Faerma



Fuente: Google Maps

Elaborado por: El autor

Áreas funcionales

La fábrica de calzado de Deyf-Faerma cuenta con las siguientes áreas:

- 1) Cortado
- 2) Aparado
- 3) Armado
- 4) Pegado
- 5) Emplantillado
- 6) Empacado
- 7) Facturación

Productos elaborados

La producción de Deyf-Faerma está centrada en calzado para damas y niñas como son: baletas, sandalias, tacones, botas y botines.

Imagen 22: Baletas “Deyf-Faerma”



Fuente: Deyf-Faerma

Elaborado por: El autor



Fuente: Deyf-Faerma
Elaborado por: El autor

Imagen 23: Sandalias “Deyf-Faerma”



Fuente: Deyf-Faerma
Elaborado por: El autor



Fuente: Deyf-Faerma
Elaborado por: El autor

Imagen 24: Zapatos de tacones “Deyf-Faerma”



Fuente: Deyf-Faerma
Elaborado por: El autor



Fuente: Deyf-Faerma
Elaborado por: El autor

Imagen 25: Baletas niña “Deyf-Faerma”



Fuente: Deyf-Faerma
Elaborado por: El autor

Fábrica de Calzado “Camila Shoes”

Propietario: Jorge Alberto Vázquez Carrión

Historia de la Empresa

La fábrica de calzado Camila Shoes nació en el año 2008 y ésta surgió por la falta de oferta de zapatos para niños y niñas en el país. El señor Jorge Vázquez gerente propietario aprendió este oficio en la fábrica de su padre, la cual es una de las más reconocidas del cantón (Calzado Élite). Esta empresa empezó a producir en un cuarto que su padre le había proporcionado en la propia fábrica de él, empezando a producir calzado de niña inspirado por el nacimiento de su primera hija Camila de allí el nombre de su fábrica. A mediados del 2010 construyó su propia fábrica de calzado, la misma que está ubicada en la calle Teodoro Wolf y Av. 15 de Abril y cuenta con un amplio espacio de producción y maquinaria adecuada que le permite realizar un proceso semi-industrial, bodegas, baños, etc.

Misión

“Somos fabricantes de calzado infantil que buscamos brindar una mayor variedad de diseños y comodidad para los más pequeños del hogar”.

Visión

“Entregar un zapato cómodo y de calidad para todo el país, que todos conozcan la marca Camila Shoes (calzado infantil) para luego poder exportar y expandirnos”.

Logo

Imagen 26: Logo Camila Shoes



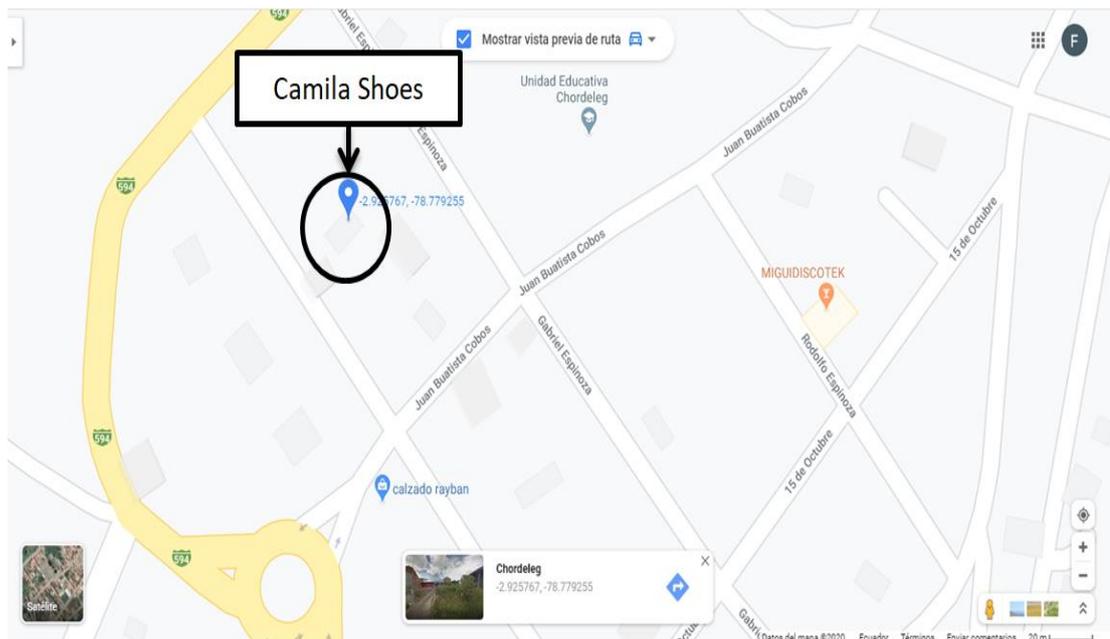
Fuente: Camila Shoes

Elaborado por: El autor

Ubicación geográfica

La fábrica de calzado “Camila Shoes” se encuentra ubicada en el cantón Chordeleg calle Teodoro Wolf y Av. 15 de Abril.

Imagen 27: Ubicación fábrica Camila Shoes



Fuente: Google Maps

Elaborado por: El autor

Áreas funcionales

Camila Shoes cuenta con las siguientes áreas dentro su fábrica de calzado.

- 1) Modelaje
- 2) Cortado
- 3) Aparado
- 4) Armado
- 5) Pegado
- 6) Emplantillado
- 7) Empacado y Facturación

Productos elaborados

La producción se centra en calzado para niñas como son: deportivos, semi deportivos, botas, botines, baletas y sandalias.

Imagen 28: Zapatos deportivos “Camila Shoes”



Fuente: Camila Shoes

Elaborado por: El autor

Imagen 29: Zapatos semi deportivos “Camila Shoes”



Fuente: Camila Shoes

Elaborado por: El autor

Imagen 30: Botas “Camila Shoes”



Fuente: Camila Shoes

Elaborado por: El autor

Imagen 31: Baletas “Camila Shoes”



Fuente: Camila Shoes

Elaborado por: El autor

Imagen 32: Sandalias “Camila Shoes”



Fuente: Camila Shoes

Elaborado por: El autor

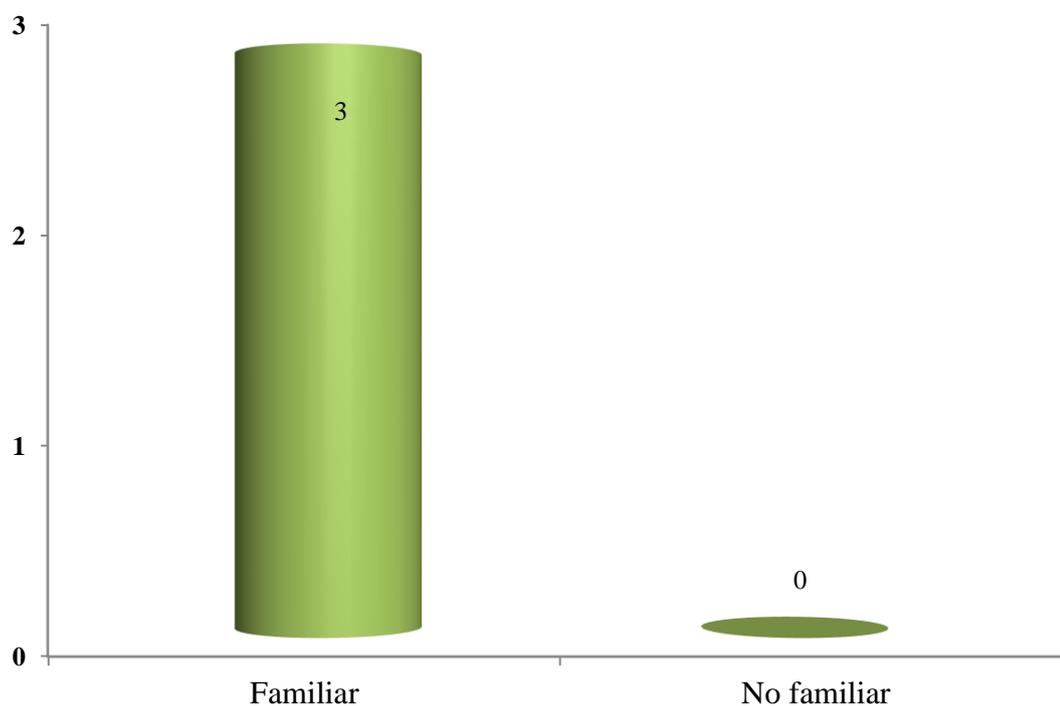
Levantamiento de la Cadena de Valor

La información que se presenta a continuación, indican los resultados de la aplicación de la herramienta “Cadena de Valor” (encuesta), en las fábricas de calzado del cantón Chordeleg. La información fue receptada directamente por los propietarios de cada organización, debido a esto; y para guardar la confidencialidad de las fábricas, se decidió designarles como fábrica A, fábrica B y fábrica C.

En el análisis de los gráficos siguientes, los números muestran el total de empresas que cumplen con cada uno de los ítems de la encuesta, la cual fue aplicada en tres empresas para obtener una representatividad y entender como funciona este importante sector.

Informacion General

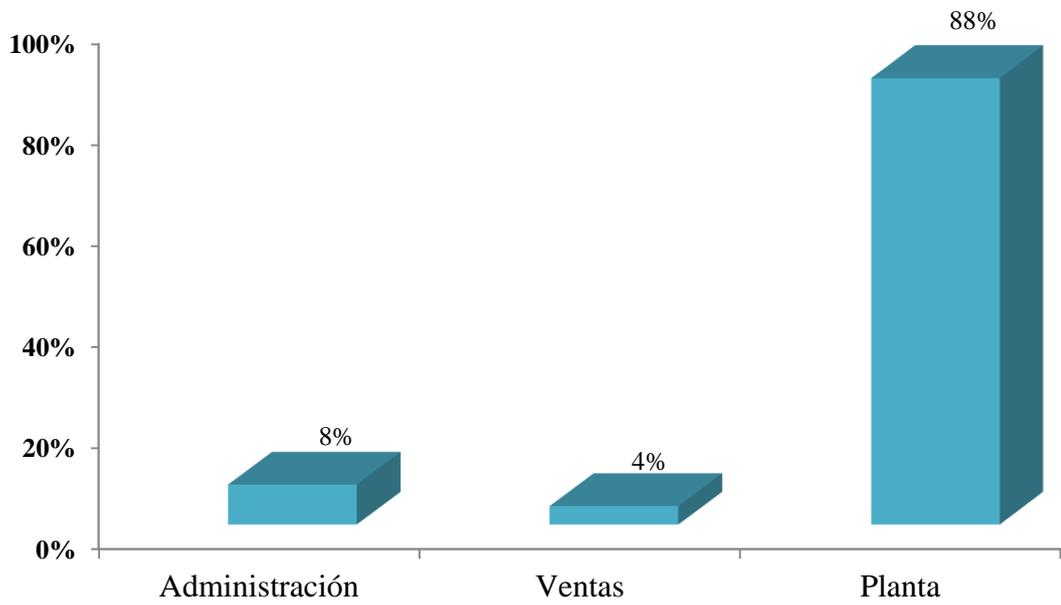
Gráfico 3: Composición de las empresas



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

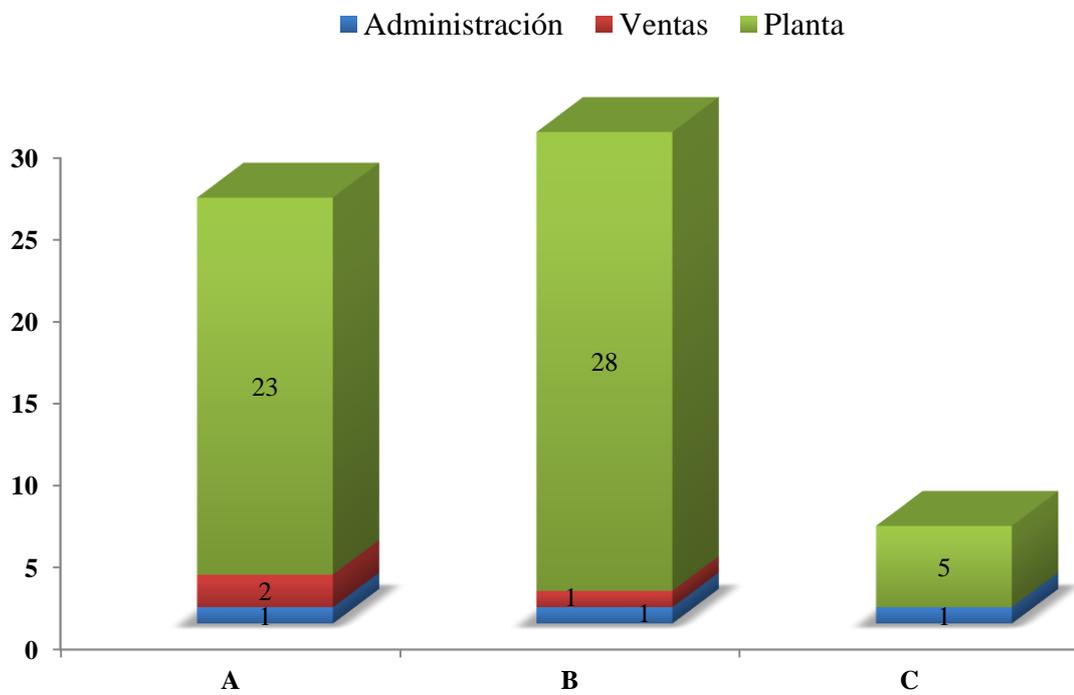
Gráfico 4: Distribución general de los empleados



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

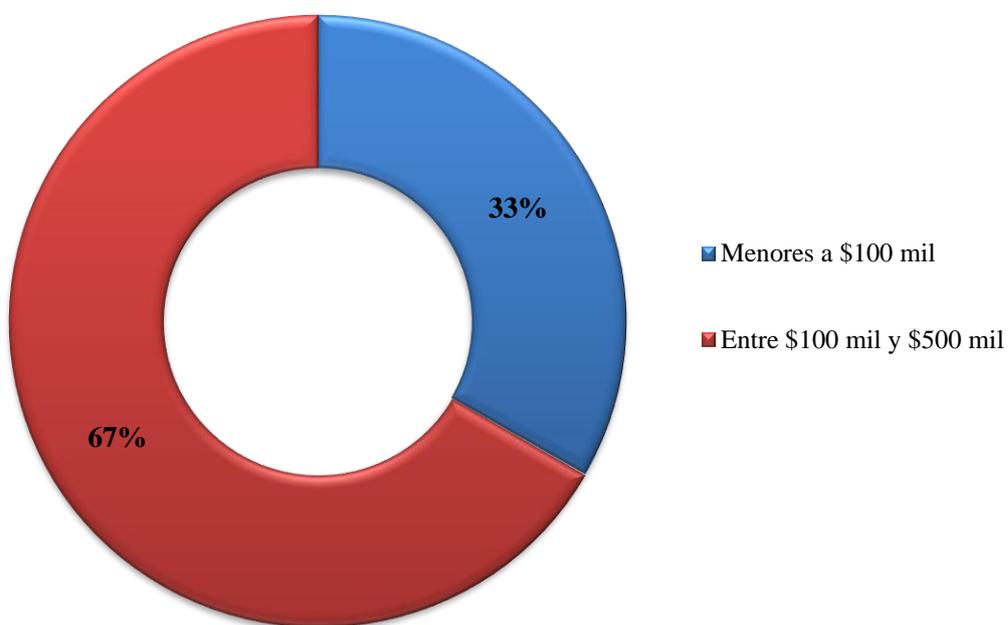
Gráfico 5: Distribución de empleados por empresa:



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

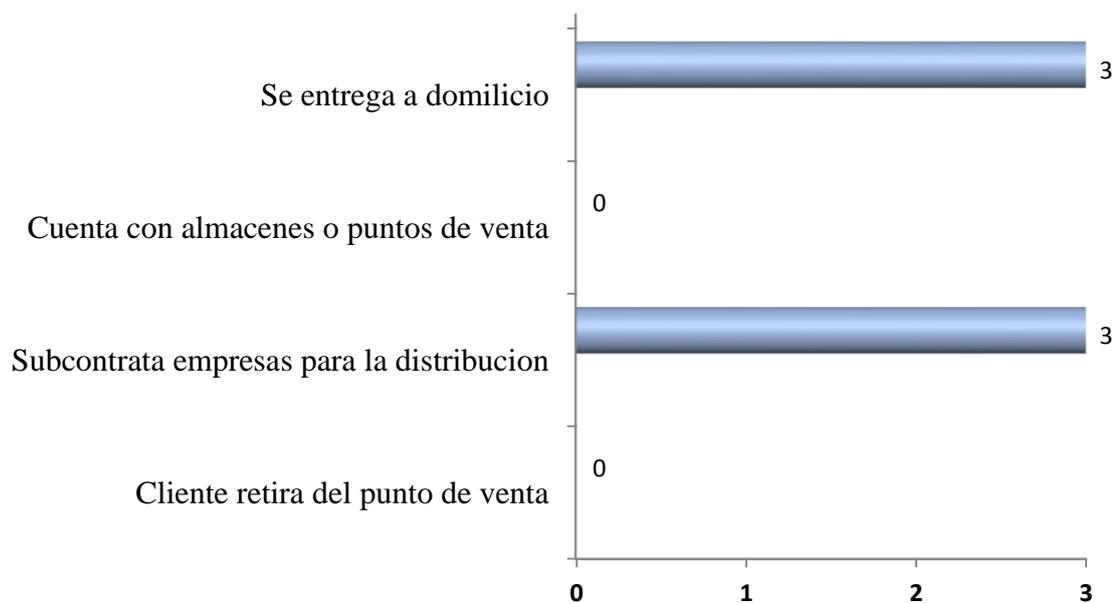
Gráfico 6: Ventas del último año



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

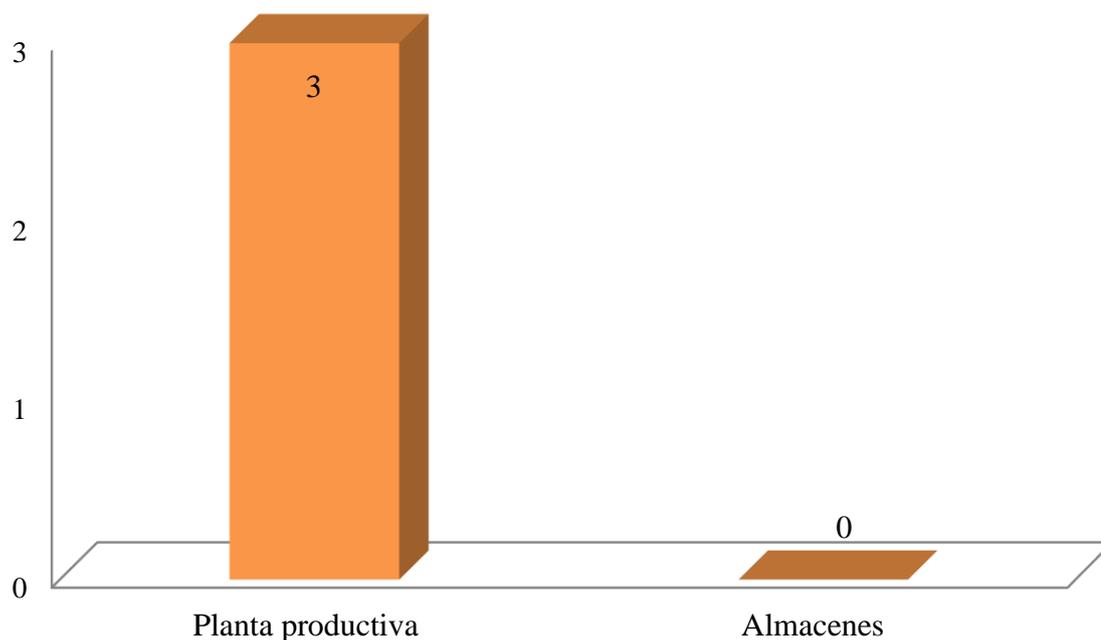
Gráfico 7: Como se realiza la entrega del producto



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Gráfico 8: Propietarios disponen



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

En la primera parte de la herramienta de Cadena de Valor se procedió a pedir información general de cada una de las organizaciones obteniendo los siguientes resultados.

Las tres fábricas a las cuales se realizó la encuesta son de carácter familiar. Un aspecto importante para realizar un estudio a futuro es la distribución de sus colaboradores, la cual está distribuido de la siguiente manera: el 88% están ubicados en el área de planta es decir 58 personas de las 62 que constan en estas tres fábricas, el 8% en áreas administrativas (3 personas) y tan solo el 4% en el área de ventas (3 personas).

En la encuesta realizada a los gerentes propietarios de las fábricas A y C comentaron que son ellos mismos los encargados de realizar todos los procesos administrativos y de ventas; es decir, son los que controlan e inspeccionan todas las actividades de analizar precios, comunicación con el cliente, diseño y comercialización del producto, investigar mercados, supervisión de la producción, etc.,

Los ingresos de estas tres organizaciones están designados de la siguiente manera, dos de ellas tuvieron ingresos por encima de los \$ 100.000 dólares y la otra tuvo un ingreso menor a \$100.000 en el año fiscal 2019.

Las fábricas A, B y C son productores de calzado (planta productiva) y coinciden en que subcontratan empresas de transporte para distribuir sus productos y entregan a domicilio pero mediante subcontratación de transporte de carga. Además de ello, el propietario de la empresa A comentó que dependiendo el cliente, la entrega del calzado se hace de diferentes maneras. Hay ocasiones que se le envían en transporte de bus interprovincial para que el cliente retire del terminal terrestre, y el otro tipo de envío se lo hace directamente la entrega en el local del cliente, esto significa costos más altos de envío pero depende del convenio que se realicen entre ambas partes.

Tabla 12: Fortalezas y Debilidades Información General

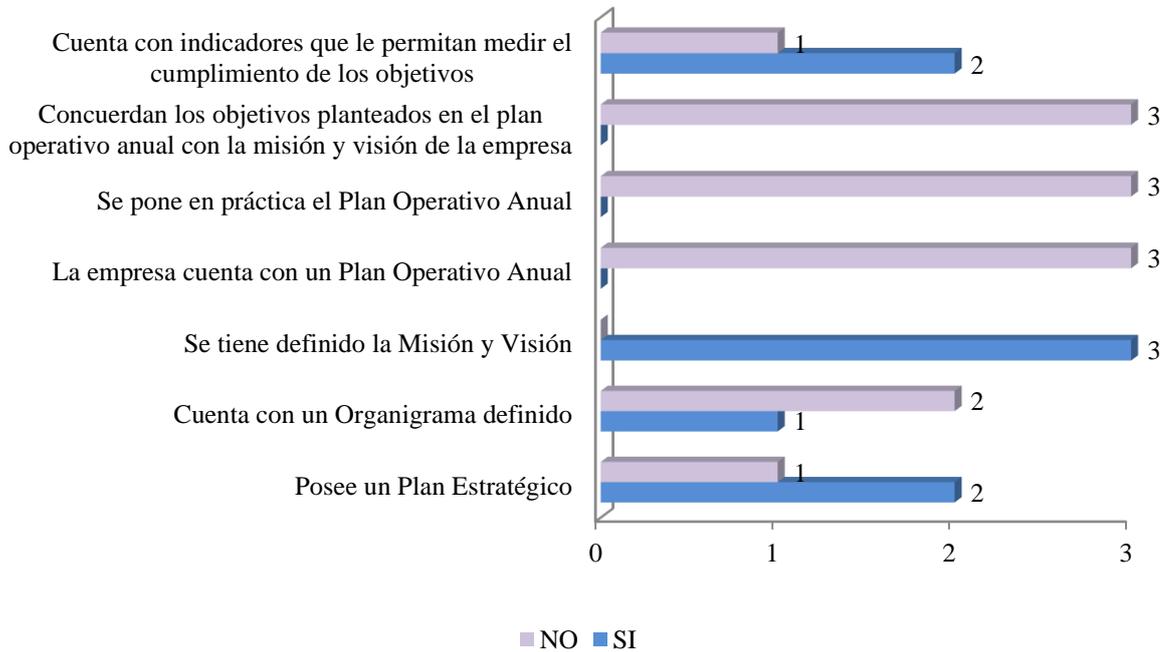
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Poseen plantas productivas	D1	Poco personal en áreas administrativas
F2	Amplia experiencia en el mercado nacional	D2	Empresas familiares/ limitante para estrategias de expansión o internacionalización
F3	Distribución directa al cliente	D3	No poseen puntos de venta al cliente
F4	Reconocimiento a nivel local y nacional		

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Infraestructura

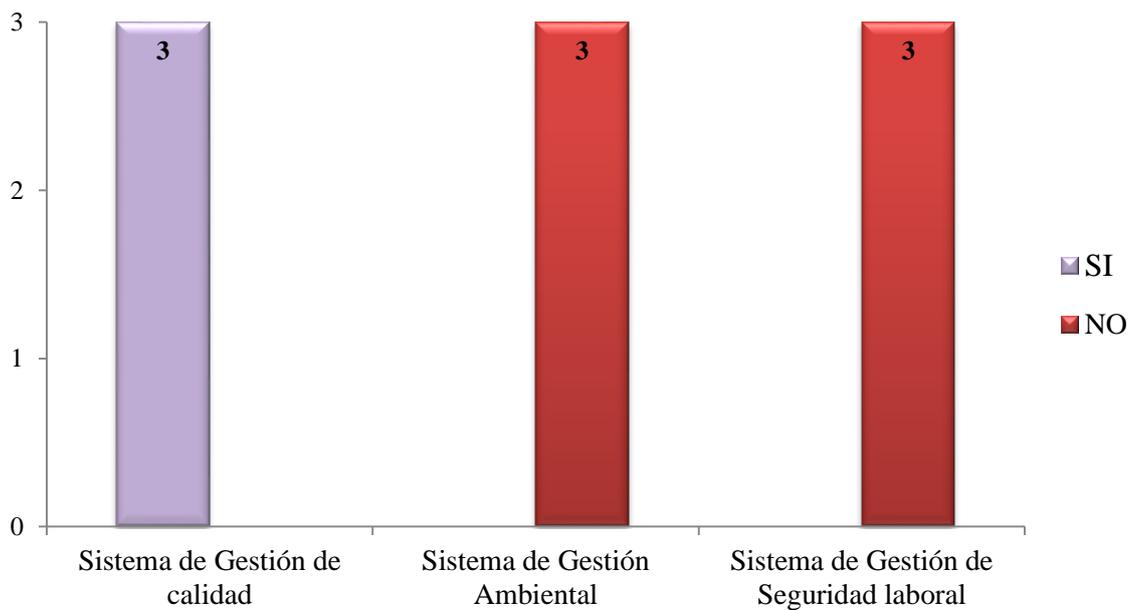
Gráfico 9: Administración Estratégica



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

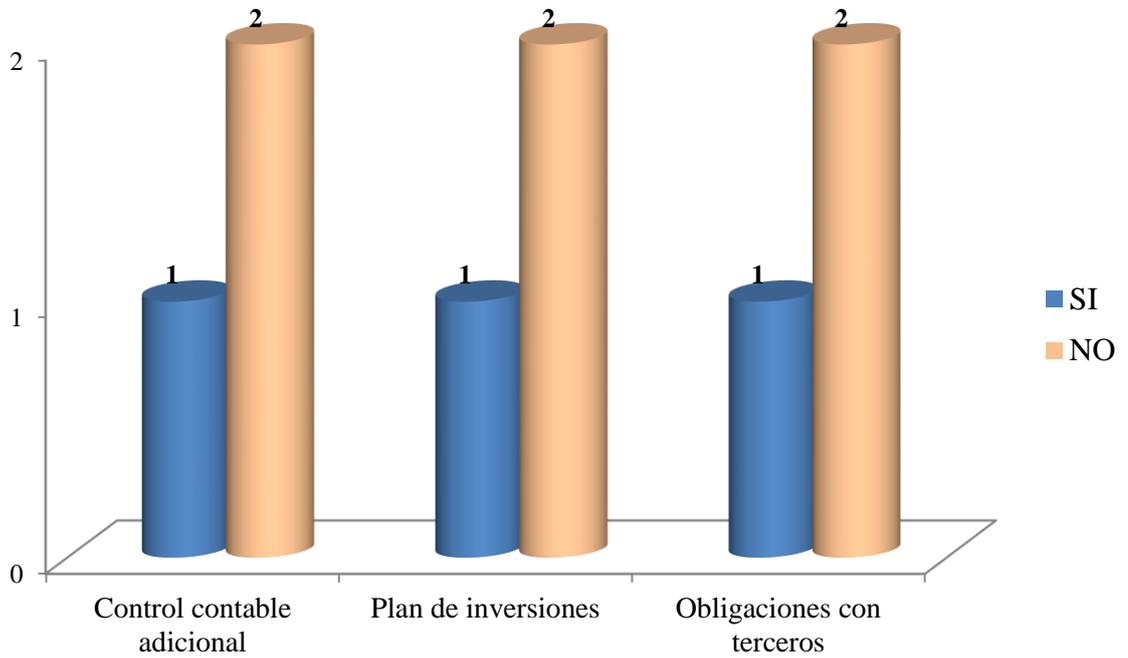
Gráfico 10: Sistemas de Gestión



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

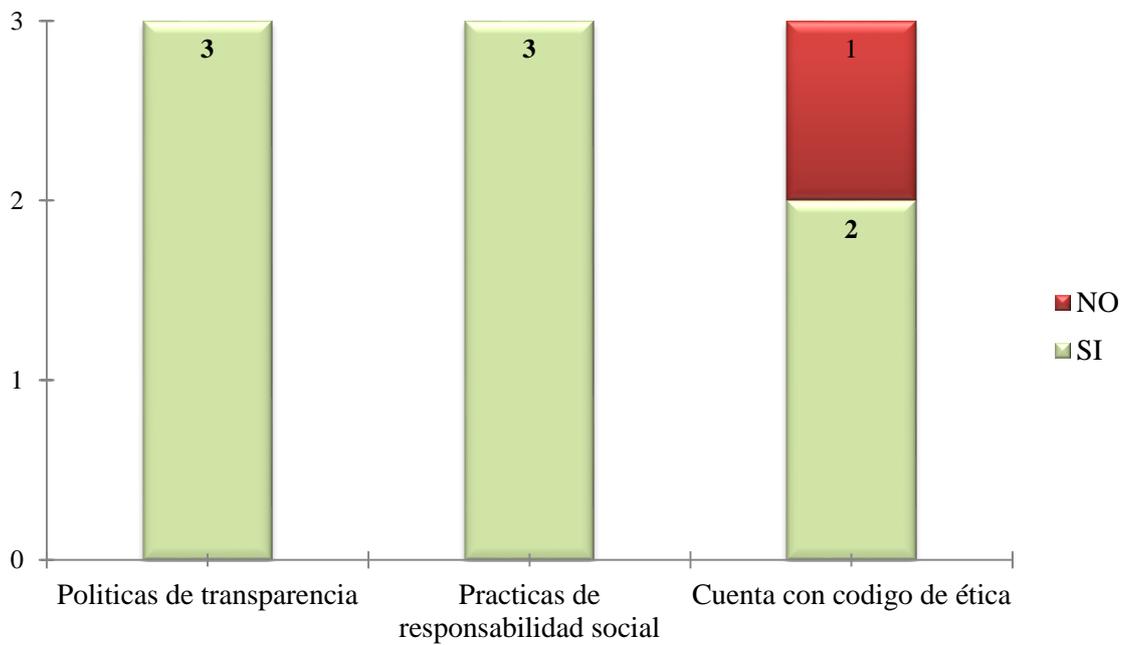
Gráfico 11: Administración Financiera



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

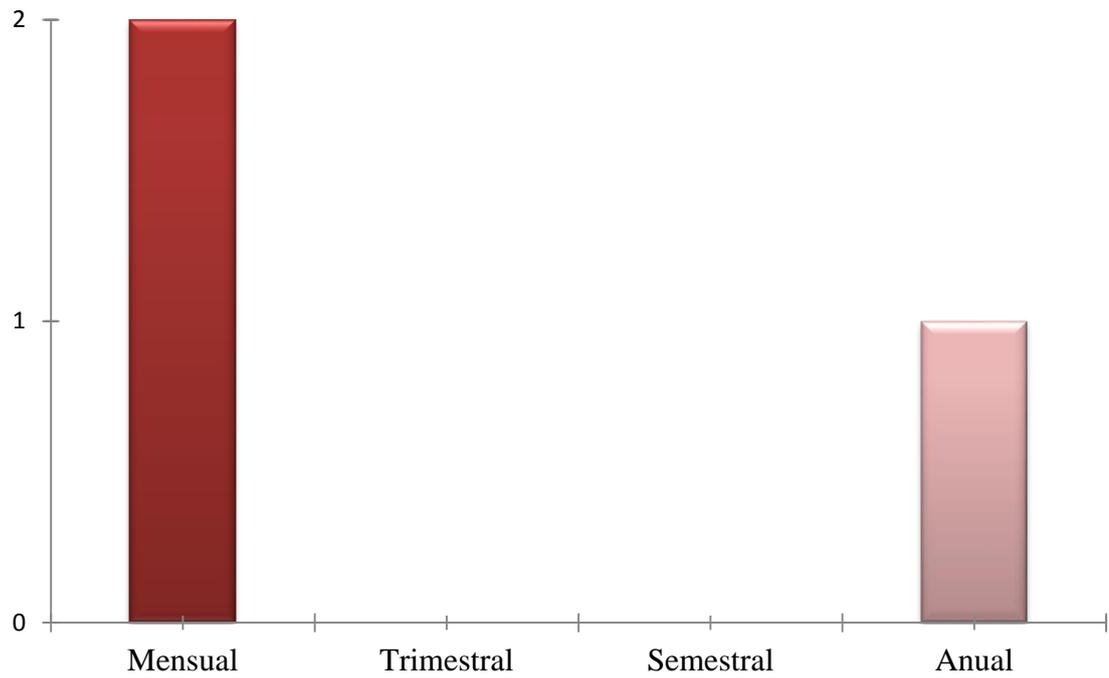
Gráfico 12: Otros aspectos



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

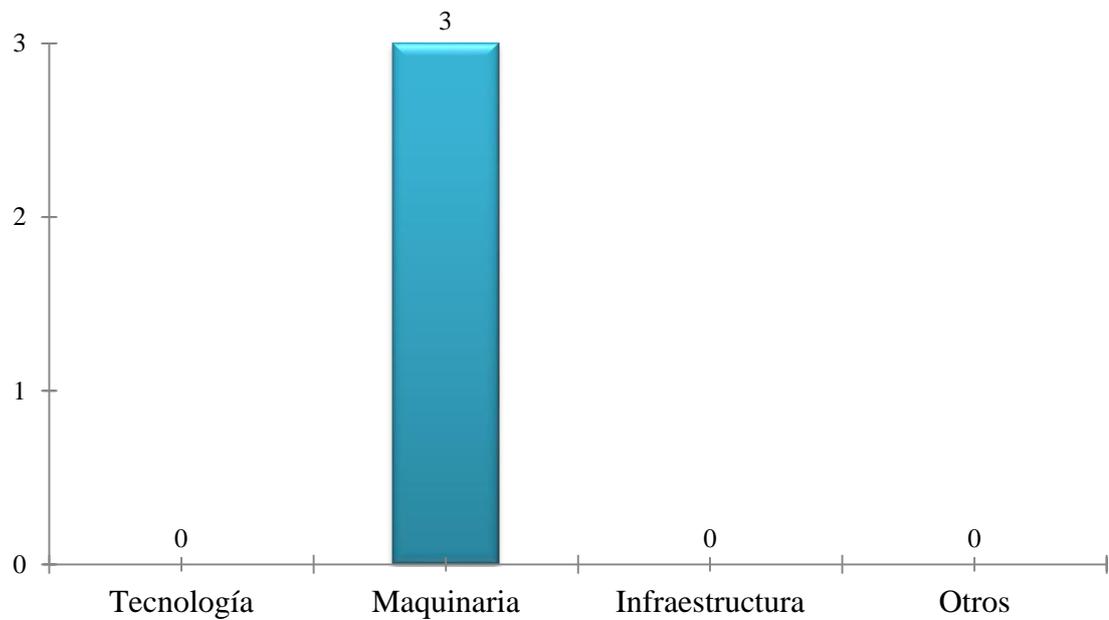
Gráfico 13: Frecuencia de seguimiento de objetivos



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

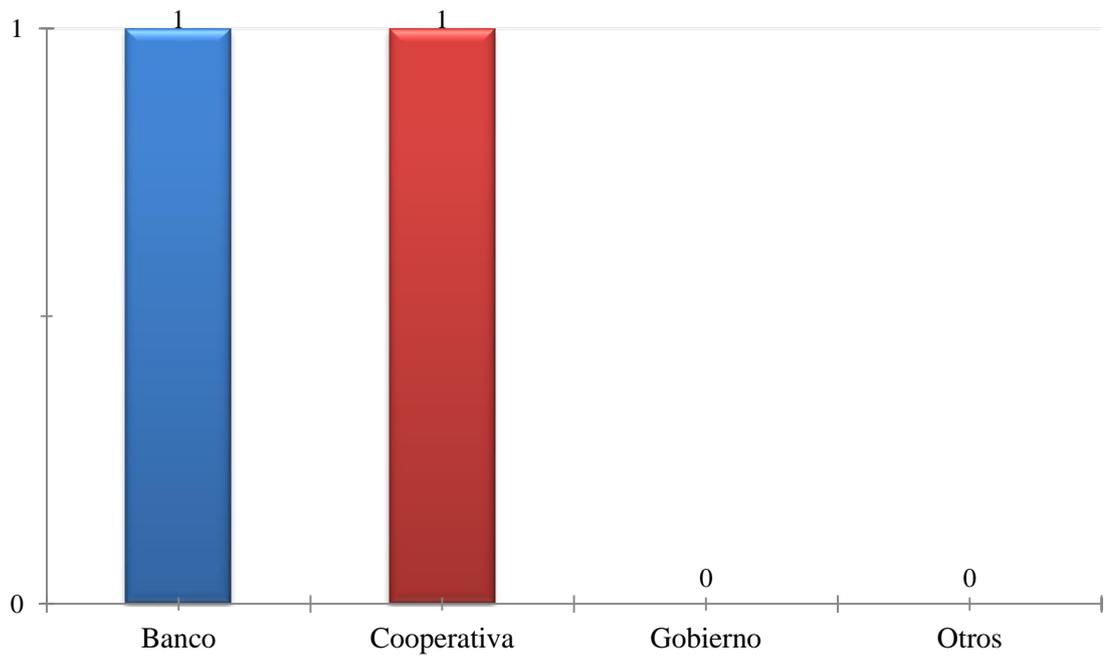
Gráfico 14: Última inversión realizada



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

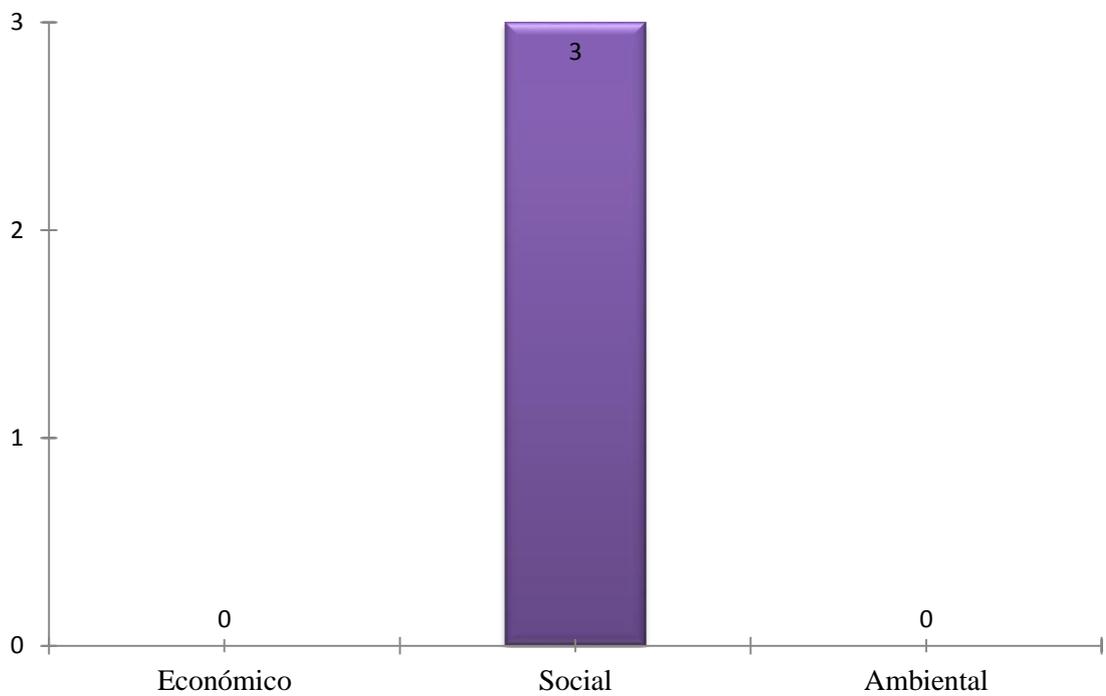
Gráfico 15: Obligaciones con terceros



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Gráfico 16: Ámbitos en los que practica la responsabilidad social

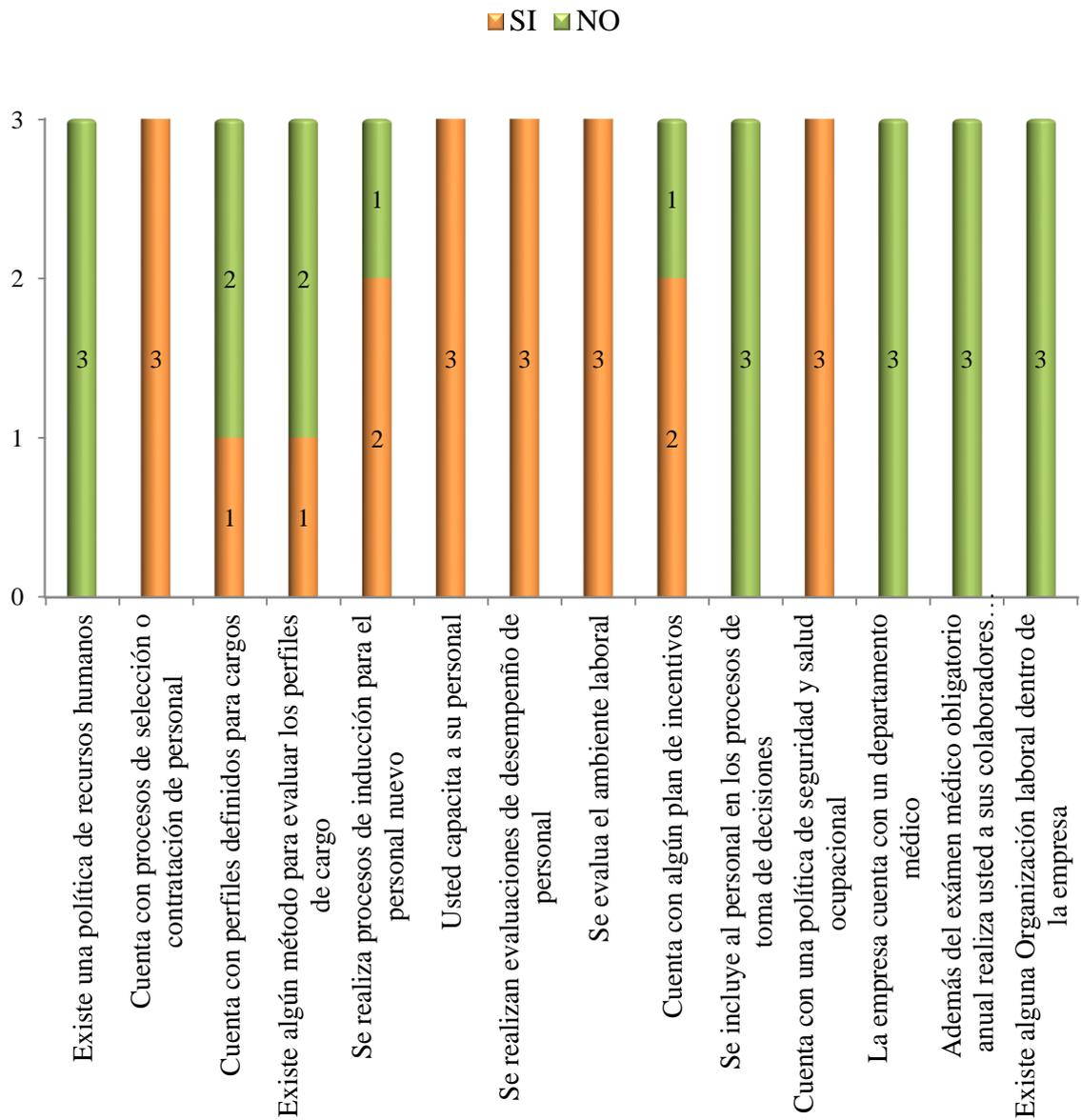


Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Recursos Humanos

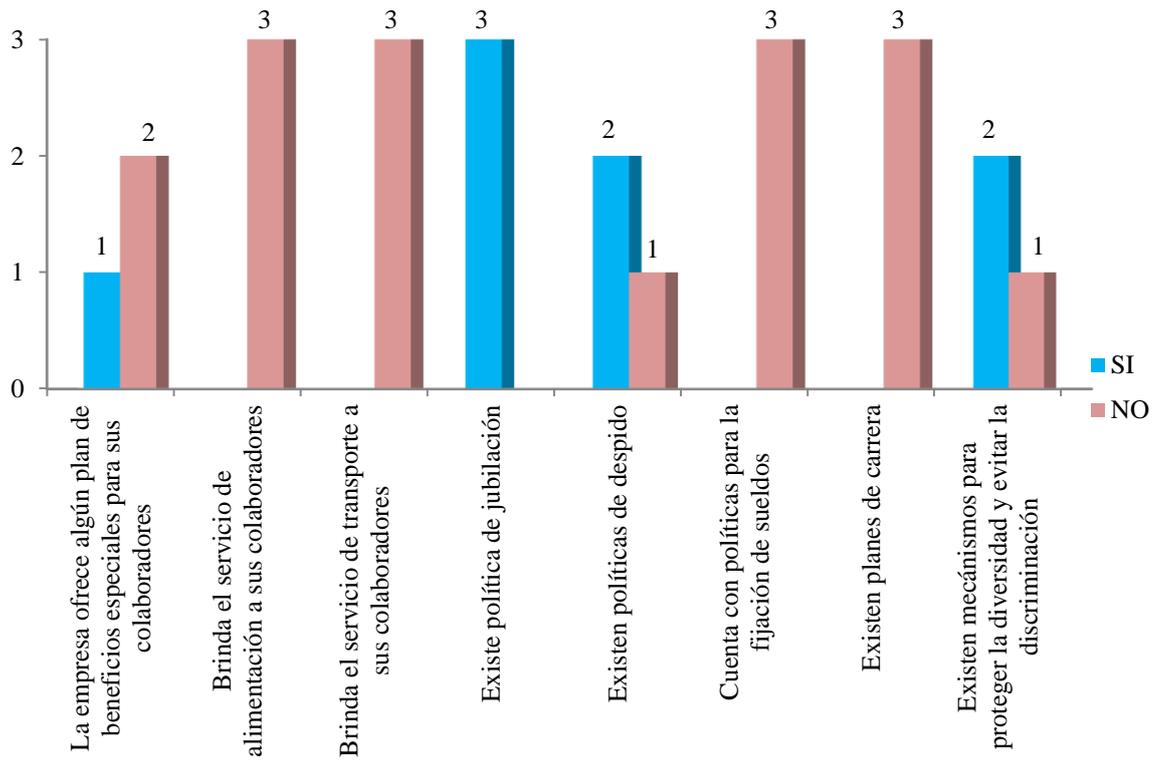
Gráfico 17: Preguntas generales Recursos Humanos



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

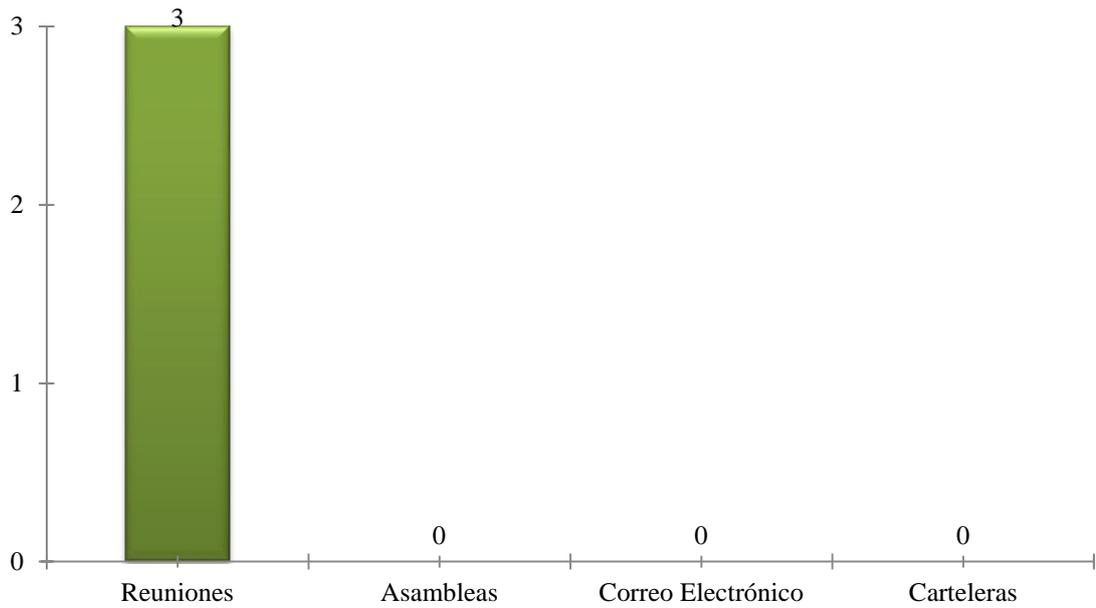
Gráfico 18: Preguntas generales Recursos Humanos



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Gráfico 19: Como se lleva a cabo la comunicación interna

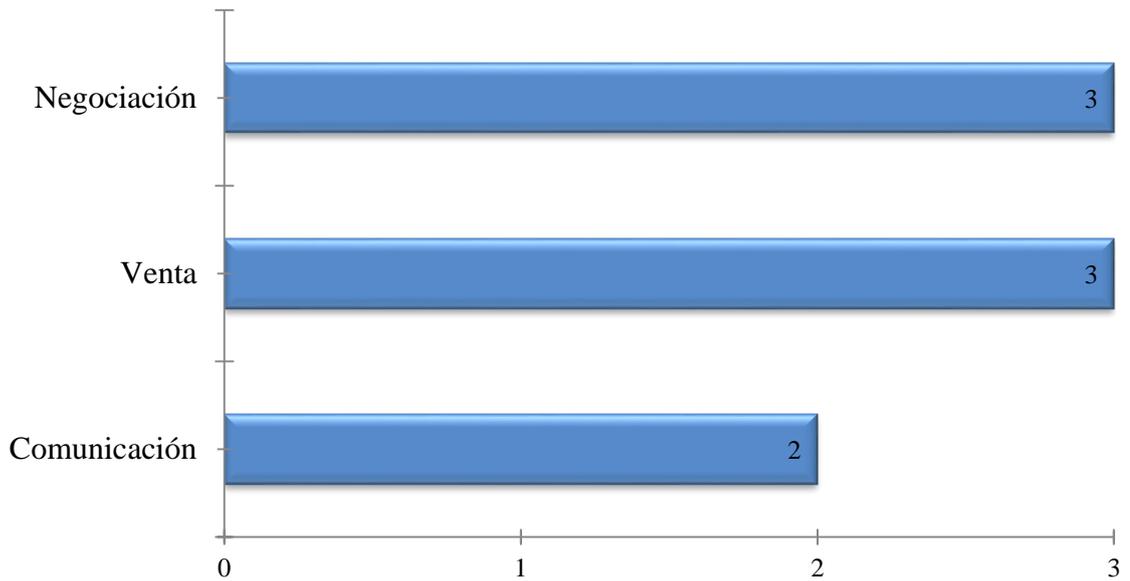


Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Tecnología

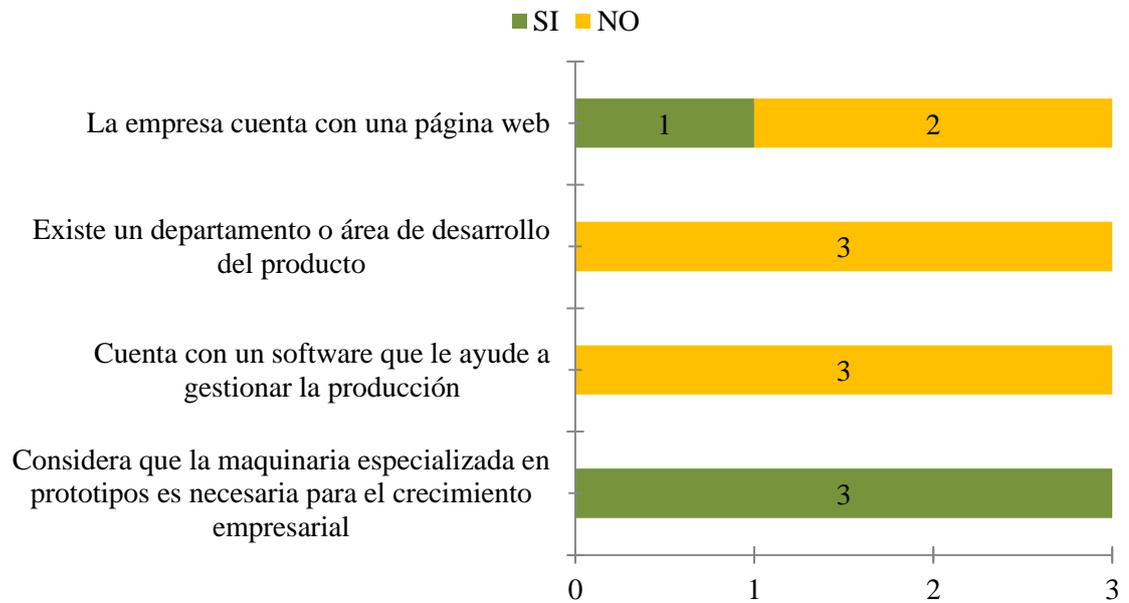
Gráfico 20: Uso del internet



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

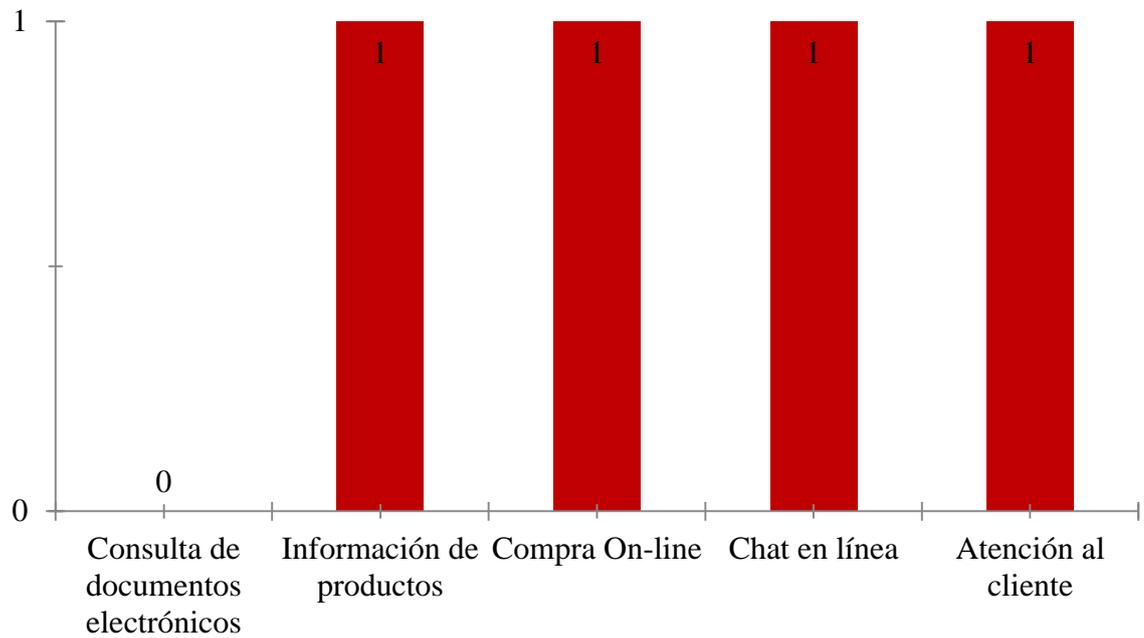
Gráfico 21: Preguntas generales Tecnología



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

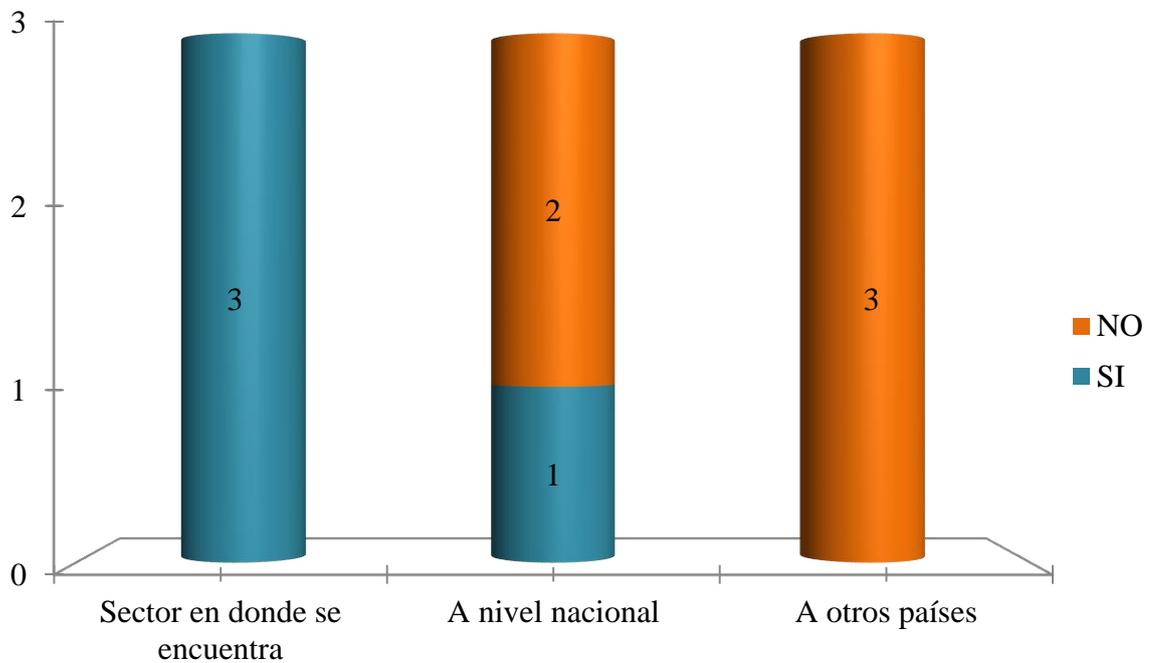
Gráfico 22: Funcionalidades ofrece la página web



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Gráfico 23: Relación de la tecnología ocupada

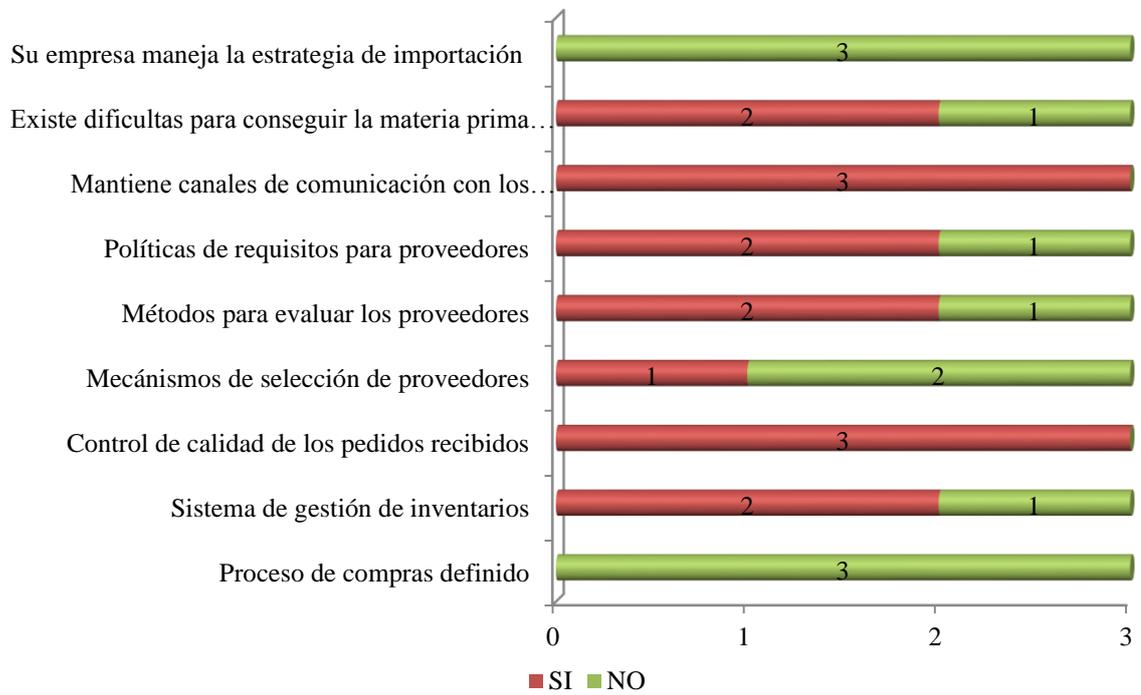


Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Compras

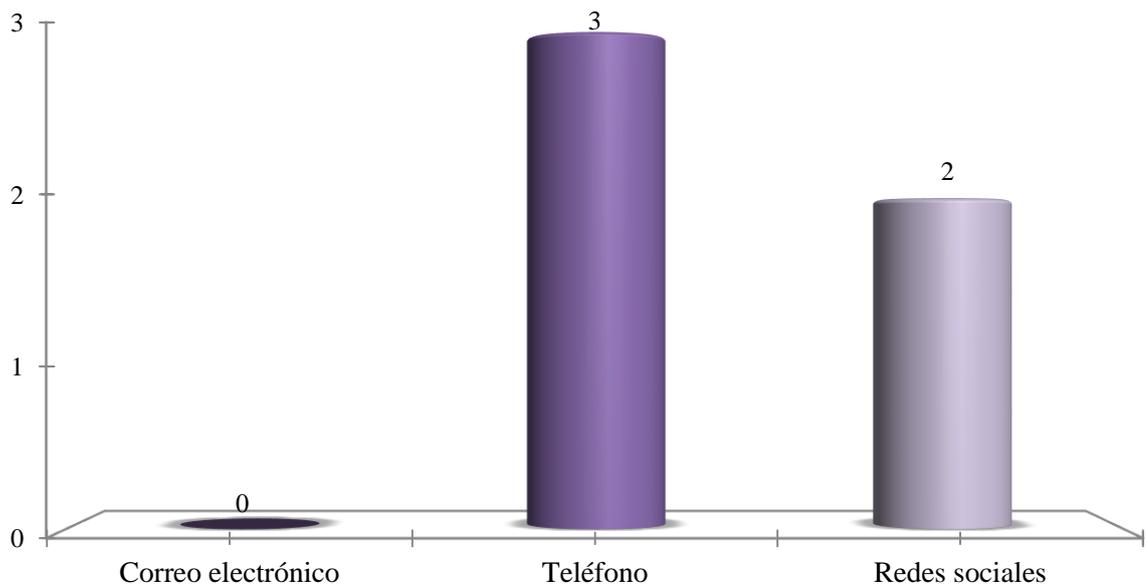
Gráfico 24: Preguntas generales Compras



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

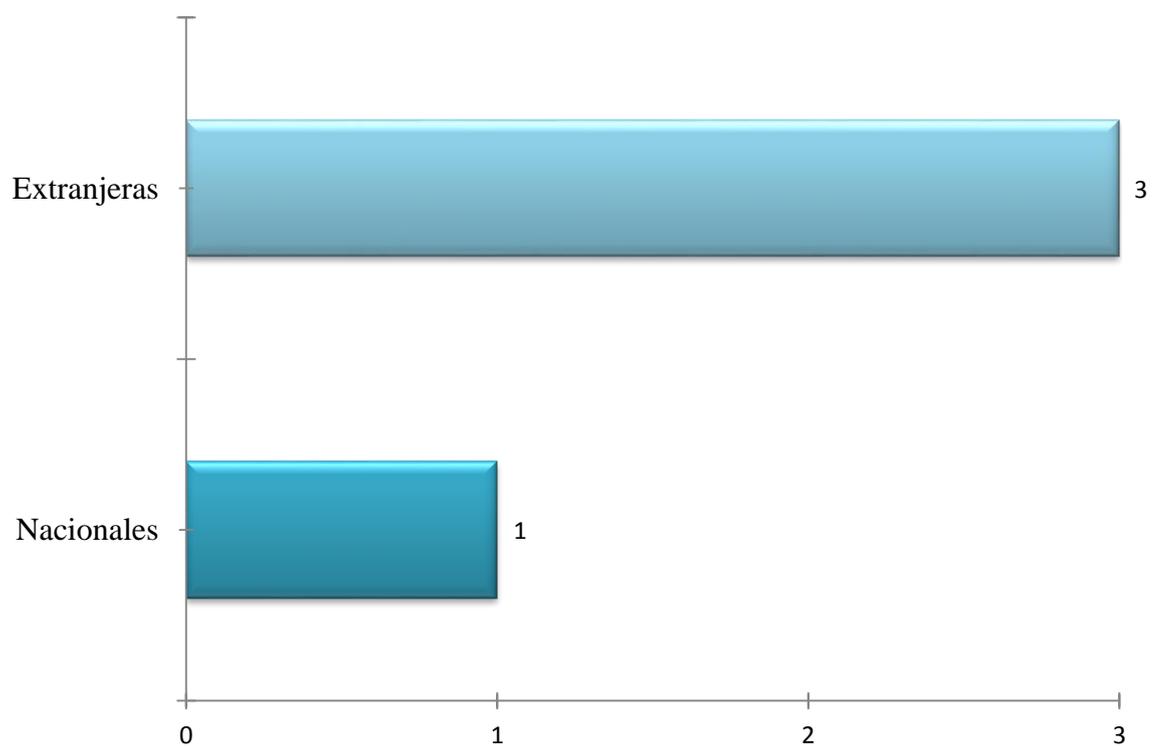
Gráfico 25: Comunicación con proveedores



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Gráfico 26: Materia prima

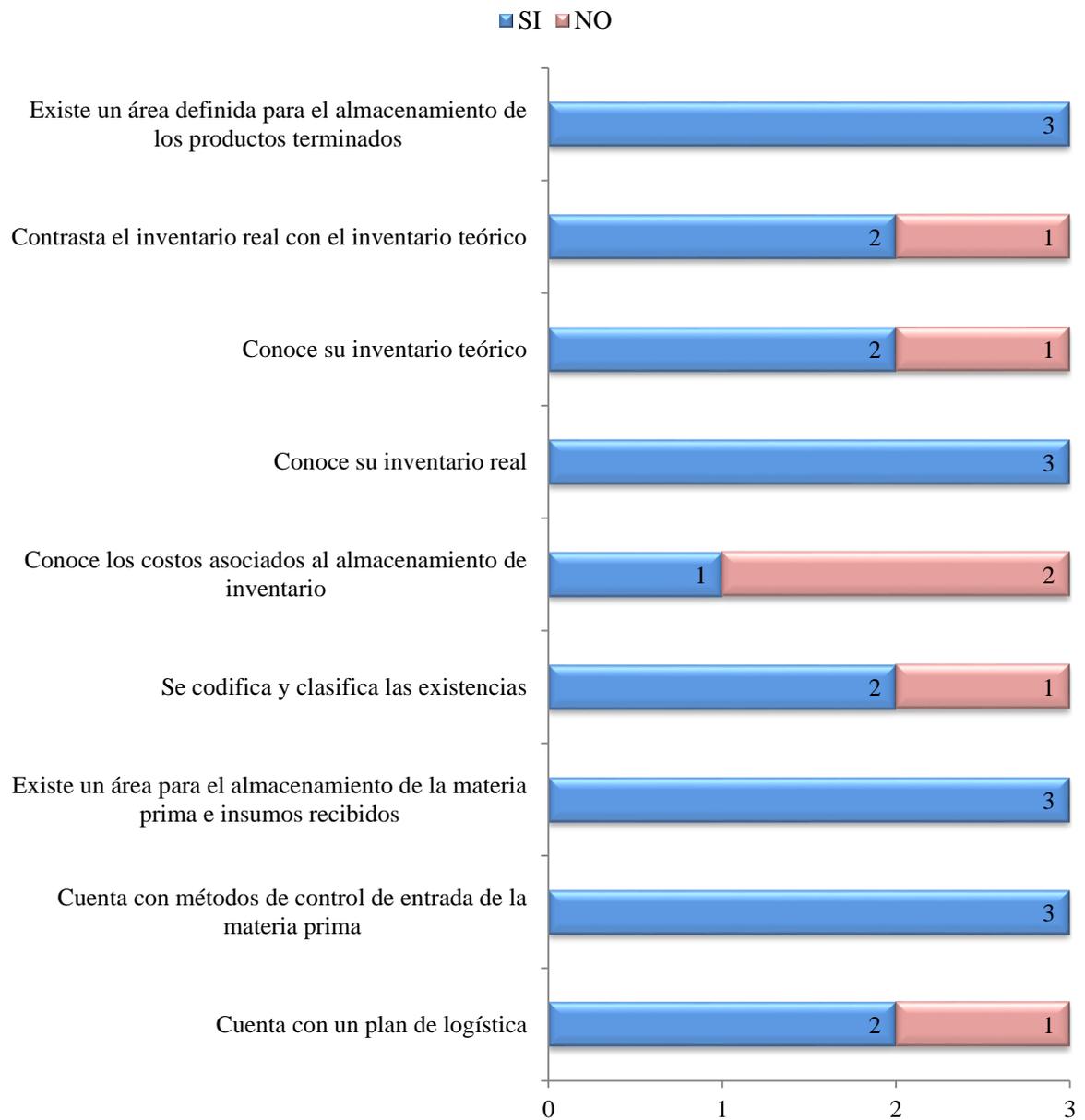


Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Logística Interna

Gráfico 27: Preguntas generales Logística Interna

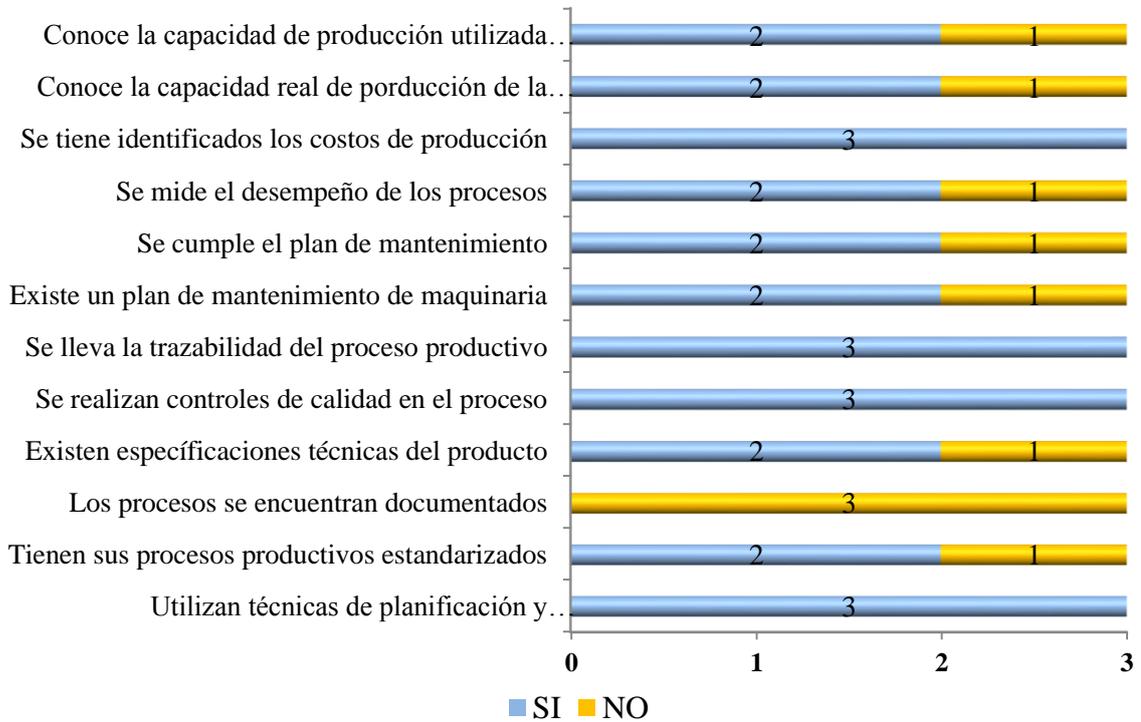


Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Operaciones

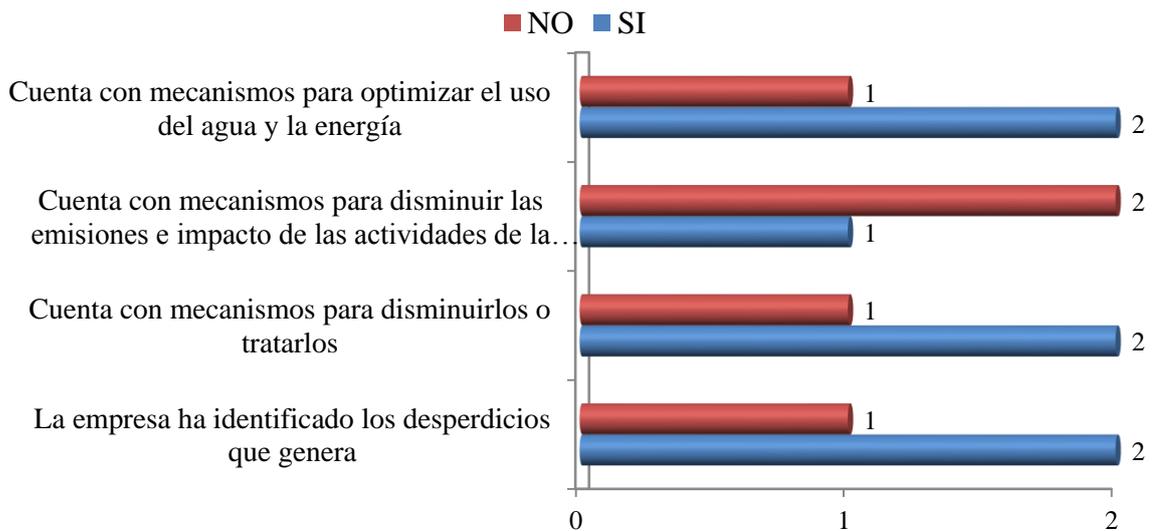
Gráfico 28: Preguntas generales Operaciones



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

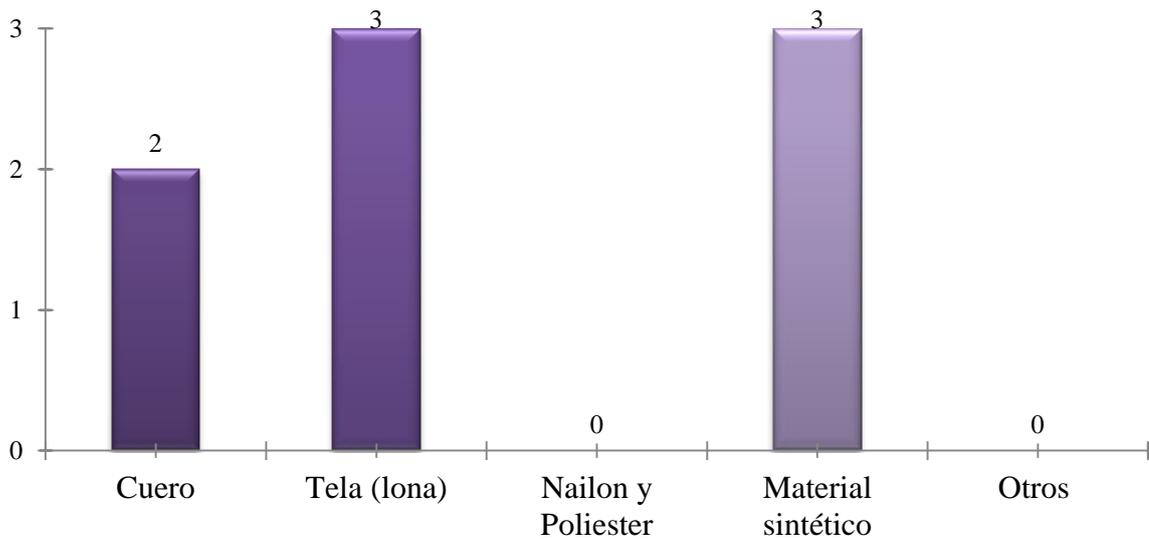
Gráfico 29: Preguntas generales Operaciones



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Gráfico 30: Tipo de materiales

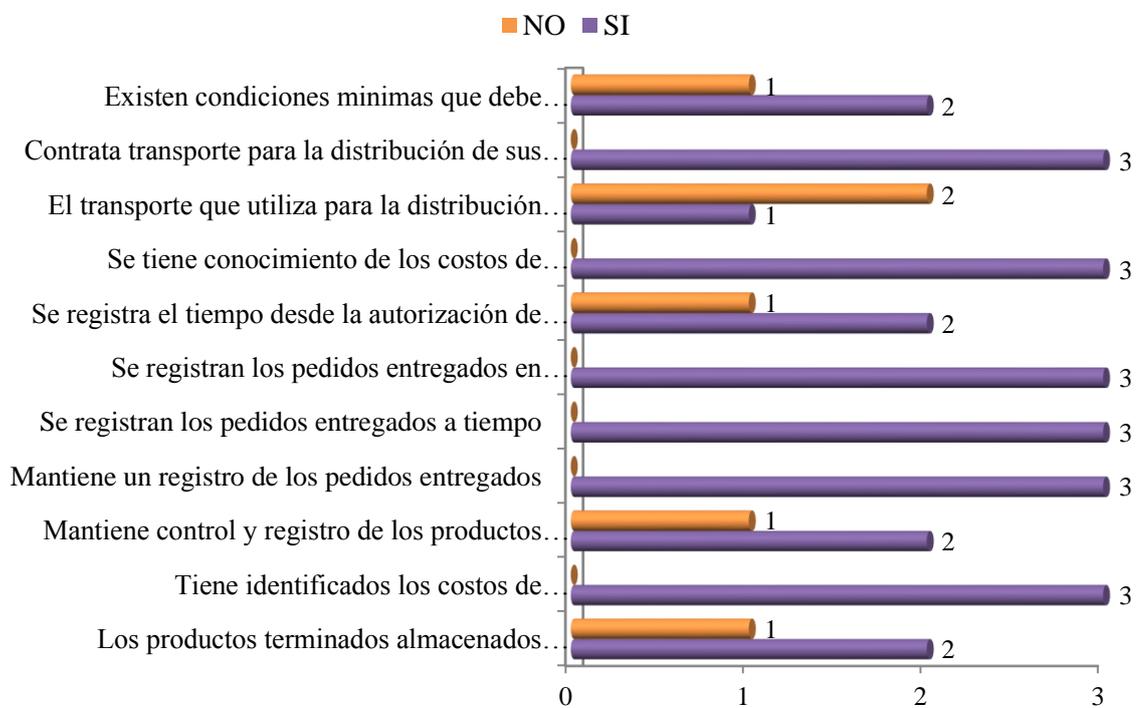


Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Logística Externa

Gráfico 31: Preguntas generales Logística Externa

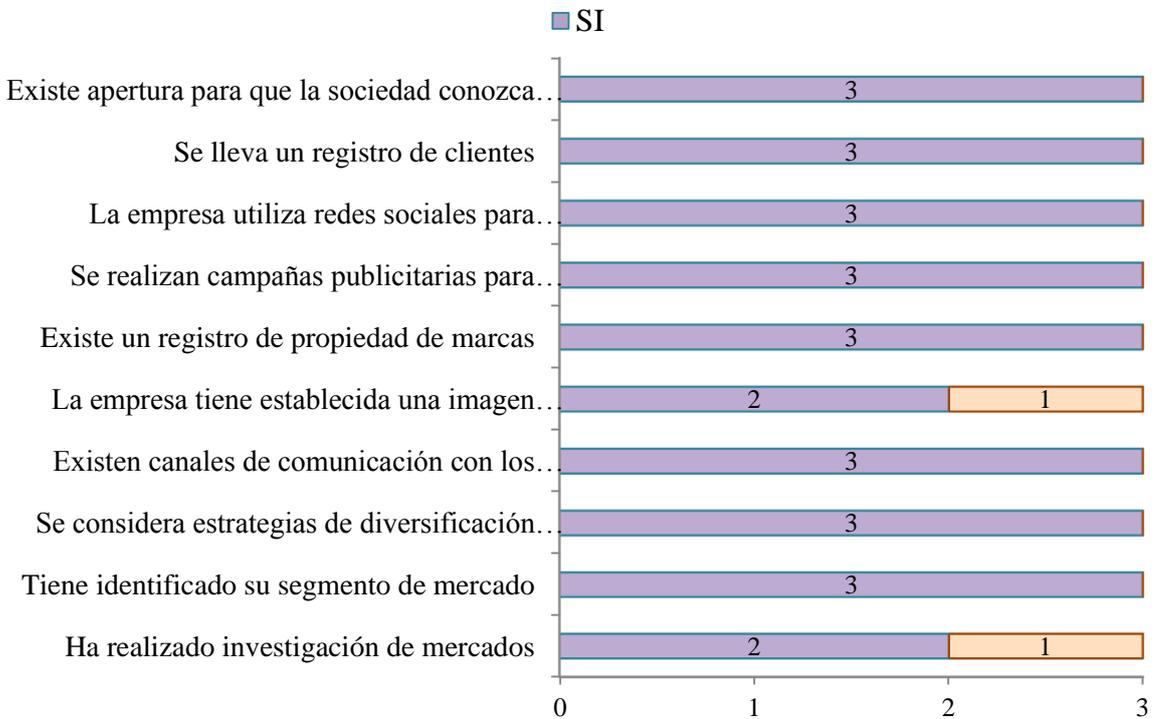


Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Marketing y Ventas

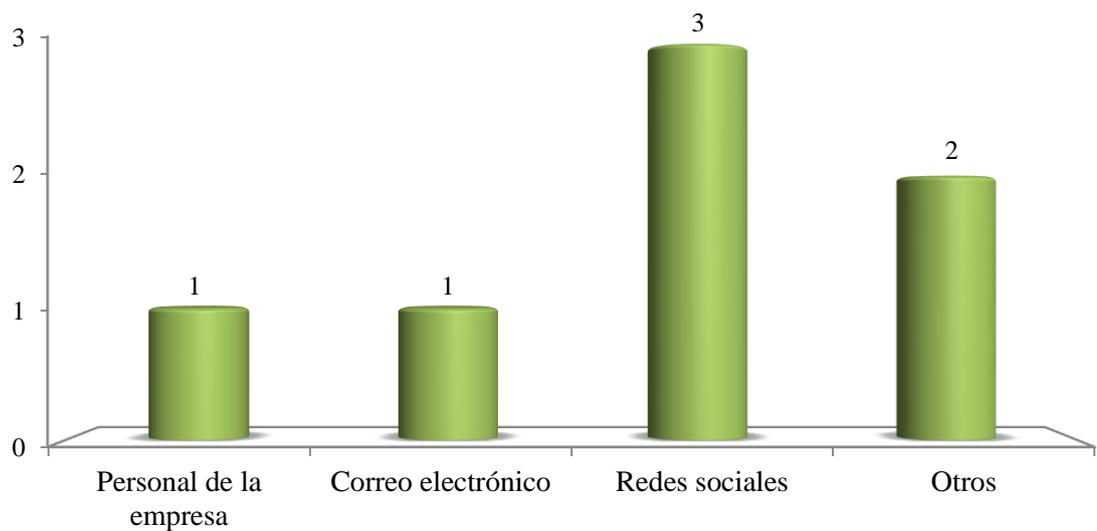
Gráfico 32: Preguntas generales Marketing y Ventas



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

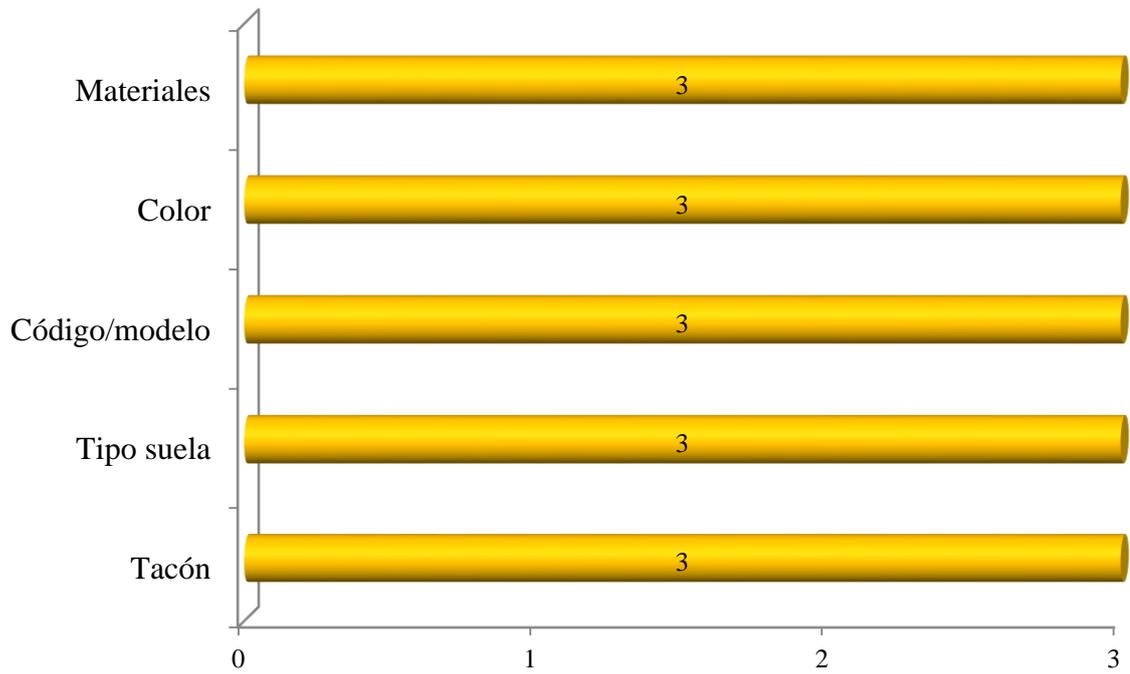
Gráfico 33: Canales de comunicación



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

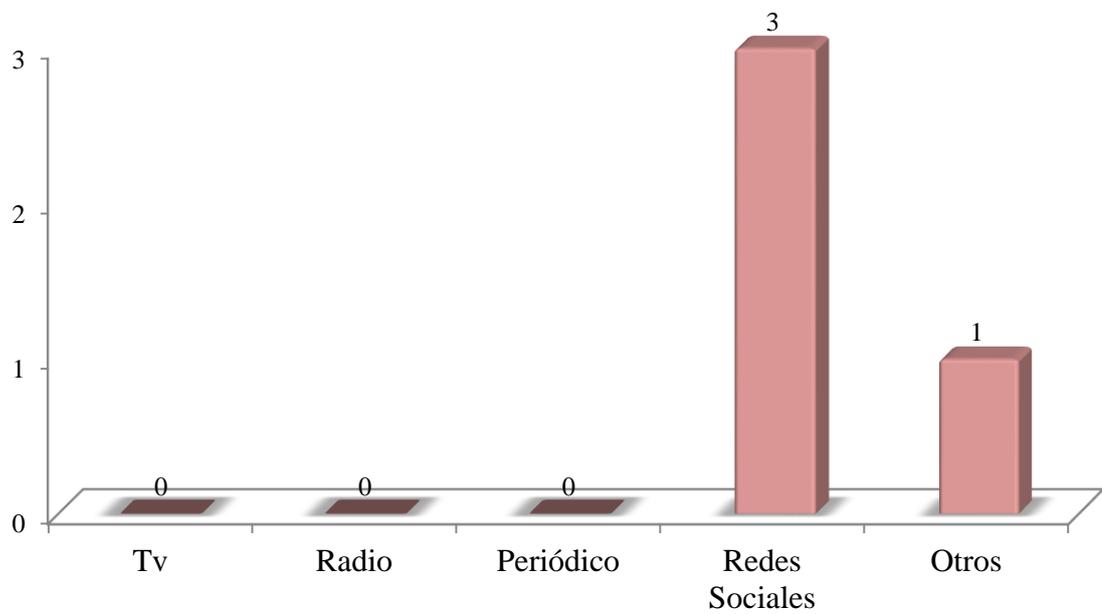
Gráfico 34: Información que recibe el cliente respecto al producto



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

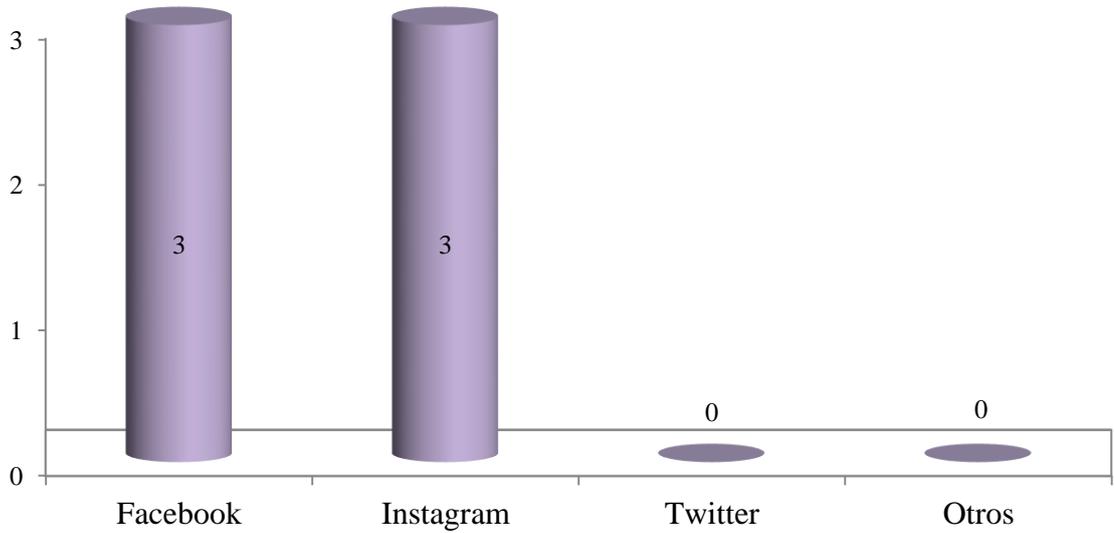
Gráfico 35: Divulgación de publicidad



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Gráfico 36: Redes sociales que utilizan las empresas

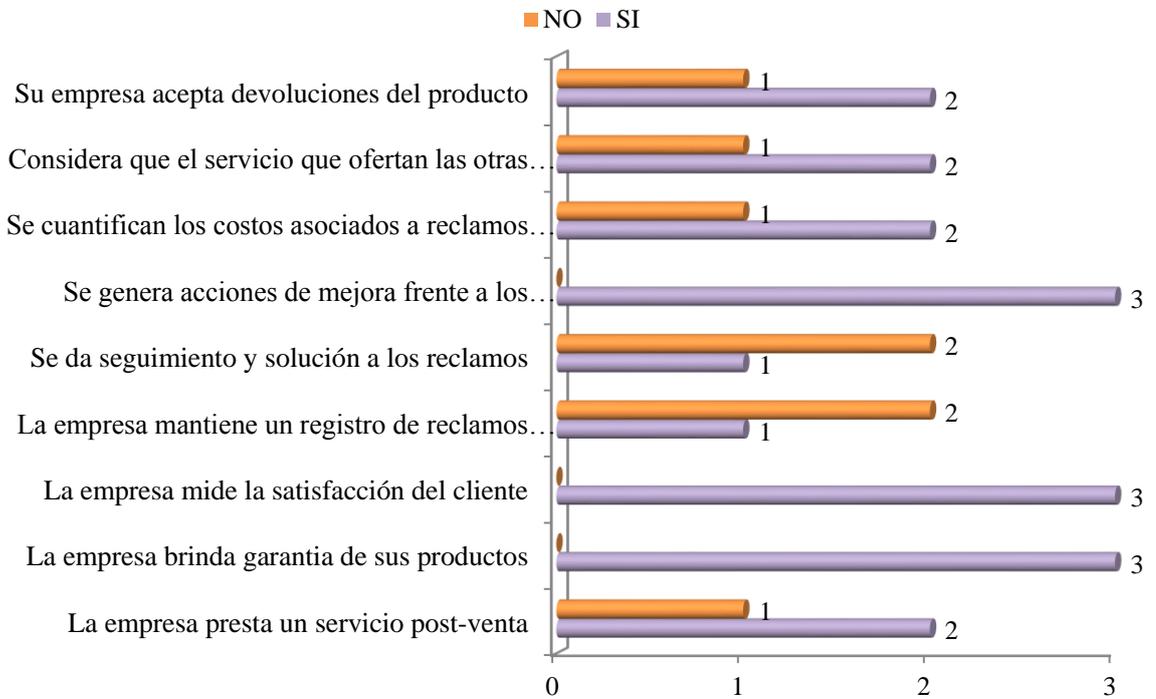


Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Servicios

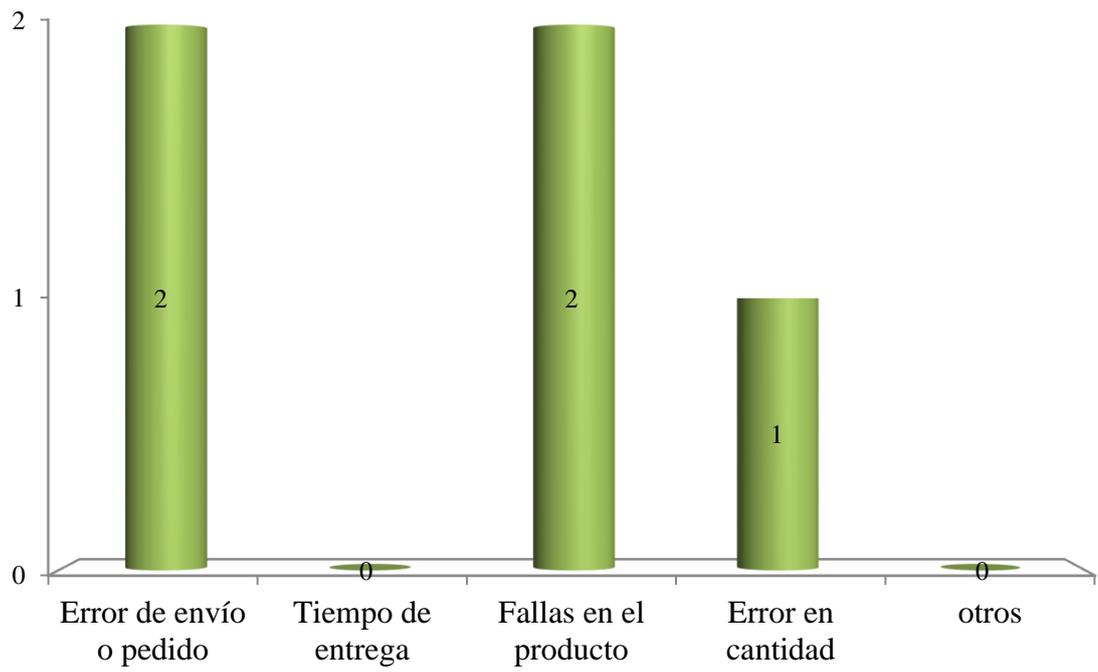
Gráfico 37: Preguntas generales Servicios



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Gráfico 38: Cuál es el motivo de devolución más frecuente



Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

El sector del calzado en el cantón Chordeleg presenta varias fortalezas y debilidades. Estas fortalezas son las actividades principales que se deben potenciar y mejorar en cada organización, mientras que las debilidades son aquellas actividades que se deben reducir y mitigar para que en un corto, mediano o largo plazo se pueda alcanzar una ventaja competitiva.

A través de la realización de estrategias organizacionales, es necesario implementar un sistema de control mediante indicadores de gestión de eficiencia y eficacia para cumplir con los objetivos y metas de las empresas.

Análisis de Fortalezas y Debilidades

Infraestructura

Tabla 13: Fortalezas y debilidades Infraestructura

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Tienen identificado su misión y visión organizacional.	D1	No tienen definido una estructura organizacional departamentalizada
F2	Infraestructura propia y eficiente para todo el proceso productivo	D2	No disponen de un organigrama interno establecido
F3	Certificación en gestión de calidad INEN	D3	No cuentan con un plan operativo anual
F4	Bajo nivel de apalancamiento	D4	Indicadores deficientes para medir el cumplimiento de los objetivos
F5	Prácticas de responsabilidad social con sus trabajadores	D5	No cuentan con sistemas de gestión de seguridad laboral y ambiental

F6	Políticas de transparencia de la información	D6	Falta de inversión en tecnología e infraestructura.
		D7	Carencia de un plan de inversiones
		D8	Falta de control contable

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Recursos Humanos

Tabla 14: Fortalezas y Debilidades Recursos Humanos

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Proceso de contratación de personal establecido según la experiencia	D1	Carencia de políticas de recursos humanos
F2	Proceso de inducción establecido para nuevo personal	D2	Los perfiles para cargos no están bien estructurados
F3	Capacitación constante y evaluación del desempeño del personal	D3	Deficientes procesos de evaluación de cargos y evaluación del ambiente laboral
F4	Políticas establecidas de salud y seguridad laboral	D4	Falta de inclusión del personal con la empresa en la toma de decisiones
F5	Inexistencia de organizaciones laborales	D5	Personal no tiene motivación empresarial
F6	Políticas de jubilación establecidas por la ley	D6	Inexistencia de un departamento médico
F7	Comunicación interna eficaz realizada mediante reuniones	D7	Carencia de servicio de transporte y alimentación a sus trabajadores
		D8	No disponen de políticas para fijación de sueldos
		D9	Nula existencia de planes de carrera o ascensos

D10	Alta rotación del personal
-----	----------------------------

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Tecnología

Tabla 15: Fortalezas y Debilidades Tecnología

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Maquinaria con alto nivel de tecnología	D1	Inexistencia de un departamento para el desarrollo del producto
F2	Planta productiva con gran inversión en maquinaria necesaria para la producción	D2	Carencia de software para gestionar la producción
F3	Se acoplan a las nuevas tendencias de calzado	D3	Falta de personal calificado para uso de maquinaria
F4	Negociación y venta mediante el uso del internet eficaz	D4	Falta de manejo de una página Web
F5	Capacidad de competir a nivel local con la demanda requerida	D5	Comunicación escasa mediante el uso del internet
F6	Tecnificación de procesos	D6	Deficiente tecnología ocupada en relación a nivel nacional y extranjero
F7	Tecnología ocupada sofisticada en relación al sector		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Compras

Tabla 16: Fortalezas y Debilidades Compras

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Control total de calidad de los pedidos recibidos	D1	No disponen de un proceso de compras definido o estandarizado
F2	Comunicación constante con los proveedores	D2	Bajo nivel de selección de proveedores
F3	Evaluación y cumplimiento de políticas establecidas con proveedores	D3	Dificultad en la adquisición de materias primas
F4	Sistema de gestión de inventarios estructurado	D4	Inexistencia de la estrategia de importación
F5	Fuerte poder de negociación con los proveedores	D5	Principales materias primas son extranjeras

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Logística Interna

Tabla 17: Fortalezas y Debilidades Logística Interna

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Área establecida para el almacenamiento de materias primas	D1	Débil conocimiento sobre costos de almacenamiento de inventarios
F2	Métodos de control de entrada de insumos recibidos	D2	Débil clasificación de los inventarios
F3	Amplia área para almacenar los productos terminados	D3	Variación entre su inventario real y teórico
F4	Conocimiento de su inventario real		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Operaciones

Tabla 18: Fortalezas y Debilidades Operaciones

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Técnicas de planificación y producción establecidas	D1	Limitado uso de maquinarias por falta de conocimiento del personal
F2	Control de calidad en cada proceso productivo	D2	Inexistencia de un manual de procesos
F3	Tienen identificado los costos de producción	D3	Bajo conocimiento de la capacidad real y teórica de producción
F4	Plan de mantenimiento de maquinaria establecido	D4	Producto no cuenta con especificaciones técnicas/ producto final es similar a la competencia
F5	Mecanismos para disminuir los desperdicios que se generan	D5	Falta de un gerente de planta que maneje y asesore a los trabajadores
F6	Capacidad de producción en grandes cantidades	D6	Baja innovación en modelos y sus formas son de patrones universales/ modelos básicos
F7	Políticas internas para disminuir el consumo de energía y agua	D7	Deficiente control para disminuir el impacto de las actividades en el medio ambiente
F8	Materiales utilizados para la producción de buena calidad		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Logística Externa

Tabla 19: Fortalezas y Debilidades Logística Externa

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Costos de mantenimiento de	D1	Subcontrata empresas para la

	productos terminados identificados		distribución de productos
F2	Control efectivo en los productos de los envíos realizados	D2	Método de envío inseguro por equivocaciones y/o fallas en empresas de transporte
F3	Conocimiento de los costos de distribución	D3	Deficiente nivel de condiciones mínimas para enviar los pedidos
F4	Canales de distribución del producto a nivel nacional	D4	Falta de un seguro específico para cubrir los productos terminados
F5	Ubicación estratégica con respecto a la gran cantidad mano de obra calificada en el cantón		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Marketing y Ventas

Tabla 20: Fortalezas y Debilidades Marketing y Ventas

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Segmento de mercado identificado	D1	Débil investigación y estudios de mercados
F2	Estrategias de diversificación de mercado establecidas	D2	Poca divulgación de los productos en las redes sociales
F3	Comunicación eficaz con el cliente por diferentes canales o medios	D3	Precios no son competitivos a nivel nacional
F4	Registro de propiedad de marcas e imagen corporativa		
F5	Campañas publicitarias mediante redes sociales		
F6	Registro de clientes establecido		
F7	Apertura a la sociedad para conocer el proceso productivo		

F8	Información transparente del producto que se da a conocer al cliente
F9	Fuerte posicionamiento por cantidad de años en el mercado nacional

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Servicio

Tabla 21: Fortalezas y Debilidades Servicio

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Se realizan estudios de satisfacción del cliente mediante preguntas al consumidor final	D1	Servicio post-venta deficiente
F2	Acciones de mejora frente a los reclamos de manera oportuna	D2	No tienen establecido un registro óptimo de reclamos de los clientes
F3	Garantía de sus productos por amplia experiencia laboral	D3	No existe personal dedicado directamente para servicio al cliente
F4	Aceptación de devolución de productos que no cumplan con las especificaciones técnicas	D4	Costos asociados a reclamos perjudican los ingresos de la empresa
F5	Accesible a diferentes criterios de aceptación de devolución de productos		

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Desarrollo de las Estrategias

Las estrategias empresariales están vinculadas directamente con la misión de la organización, por ello, mediante un análisis interno permite generar un plan de acción para determinar el cumplimiento de sus objetivos de manera efectiva, utilizar sus recursos eficientemente, y así, obtener una ventaja competitiva.

Las empresas de este sector no se encuentran organizadas mediante una estructura jerárquica, por ello, el responsable de las decisiones gerenciales a largo, mediano y corto plazo es el propietario de cada organización. Las estrategias presentadas a continuación son las acciones que se deben realizar para alcanzar y cumplir con los objetivos propuestos, de esta manera se podrá reducir las debilidades y potenciar las fortalezas.

En el nivel operativo, las acciones o metas establecidas se deben cumplir a corto plazo, es decir, en un periodo máximo de un año involucrando a todo el personal de la organización; mientras que en el nivel táctico las estrategias desarrolladas se deben ejecutar a mediano plazo (entre 1 y 3 años) generando planes interdependientes y que estén integrados a los objetivos estratégicos de la organización. El área estratégica las gestiones a realizar son a largo plazo (5años), la cual establece los objetivos principales a cumplir y la visión general de la empresa.

Infraestructura

Tabla 22: Objetivos y Estrategias Infraestructura

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F1D3	Elaborar un Plan Operativo Anual (POA) para el año 2021	Diseñar un Plan Operativo Anual de cada empresa con base en su misión y visión organizacional.
F2D1D2	Implementar un Organigrama interno con su respectiva estructura departamentalizada.	Contratar una persona experta para formular el organigrama empresarial y estructurar las áreas gerenciales necesarias guiándose en el área establecida.
D4	Establecer una meta del 90%	Implementar un indicador general que

	en el cumplimiento de objetivos	permita medir el cumplimiento de los objetivos mensualmente.
F6D8	Presentar la información de la empresa de manera transparente y oportuna	Adquirir un sistema de control contable de fácil interfaz para registrar las ventas y gastos de la empresa y evitar la subcontratación de agentes contables.

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Recursos Humanos

Tabla 23: Objetivos y Estrategias Recursos Humanos

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F7D8	Organizar la estructura administrativa de cada empresa para determinar el índice de costos de mano de obra.	Establecer políticas para la fijación de sueldos de manera que la remuneración no afecte al colaborador y a la empresa.
F1D2	Incrementar la eficiencia en el proceso de contratación del personal según el perfil del puesto requerido por la empresa.	Estructurar y dar cumplimiento con los perfiles de cargo para cada puesto de trabajo en las fábricas de calzado.
F7D5D10	Disminuir la rotación del personal de las fábricas de calzado en los próximos 5 años	Implementar un plan de incentivos económicos mensuales por el trabajo realizado por empleado (mayor producción) e incentivos anuales por el tiempo de trabajo.

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Tecnología

Tabla 24: Objetivos y Estrategias Tecnología

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F2D3	Utilizar de manera eficiente la maquinaria disponible para la fabricación de calzado.	Contratar personal especializado para brindar capacitación al personal más idóneo y obtener mano de obra calificada con el uso de la maquinaria.
F3D4	Presentar un servicio online para facilitar al cliente la divulgación de los nuevos productos elaborados.	Diseñar una página Web atractiva hacia el cliente y utilizar las redes sociales como un medio de segmentación para promocionar los productos de cada temporada.

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Compras

Tabla 25: Objetivos y Estrategias Compras

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F4D1	Evitar el desabastecimiento en bodega y pérdidas de producción por falta de materias primas.	Diseñar un proceso de compras mensual de las materias primas más utilizadas, así mismo presentar un informe semanal de los productos utilizados.
F2D3	Optimizar las relaciones con los proveedores para evitar desabastecimientos de materias primas.	Realizar evaluaciones periódicas a los proveedores para verificar los procesos de cumplimiento de entregas y abastecimiento de materias primas.
F5F2D5	Crear una alianza entre el proveedor y la empresa para establecer políticas de pagos constantes y recepción de	Establecer la estrategia de negociación <i>Win-Win</i> de manera que se optimicen los recursos y ambas partes se beneficien por igual.

	pedidos a tiempo.	
--	-------------------	--

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Logística Interna

Tabla 26: Objetivos y Estrategias Logística Interna

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F1D2	Mantener el área de almacenamiento de MP clasificado de acuerdo a sus características como código, color, utilidad, etc.	Contratar una persona (bodeguero) que sea el responsable específico de llevar el control y manejo de su área.
F2D1	Evitar ineficiencias y disminuir el costo de los inventarios almacenados en bodega.	Cuantificar el costo de los inventarios almacenados en bodega y determinar la rotación de inventarios

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Operaciones

Tabla 27: Objetivos y Estrategias Operaciones

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F6D1	Incrementar el nivel de producción a través del uso eficiente de la maquinaria.	Capacitar al personal que tenga conocimiento para hacer uso de toda la maquinaria disponible en el área de producción.
F1F2D2	Establecer responsabilidades en cada área de trabajo para incrementar la productividad laboral.	Diseñar un manual de procesos en las fábricas de calzado para que en cada área de trabajo se realice eficazmente las actividades asignadas.

F8D6	Incrementar la cartera de producción de las empresas fabricantes de calzado para el año 2021.	Investigar e innovar en las nuevas tendencias de calzado que se presentan en cada temporada.
------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Logística Externa

Tabla 28: Objetivos y Estrategias Logística Externa

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F3D1	Controlar los costos de distribución de calzado.	Analizar el sector de empresas de transporte interprovincial y establecer convenios para obtener planes de beneficios por cantidad de productos enviados.

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Marketing y Ventas

Tabla 29: Objetivos y Estrategias Marketing y Ventas

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F1F2D1	Analizar los mercados de mayor afluencia comercial de calzado para incrementar nuevos clientes y ampliar la participación de mercado.	Realizar una investigación de mercados para obtener información veraz y efectiva del sector atendiendo a las necesidades básicas del cliente.
F5D2	Incrementar la publicidad de la cartera de productos para obtener mayor posición	Promocionar todos los productos en las plataformas virtuales más utilizadas a nivel mundial (<i>Facebook e Instagram</i>)

	competitiva a nivel nacional.	para dar a conocer todo su portafolio de productos.
--	-------------------------------	-----------------------------------------------------

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Servicio

Tabla 30: Objetivos y Estrategias Servicio

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F1D1	Incrementar la satisfacción del cliente y consumidor final para obtener mayor participación del mercado.	Conocer las necesidades del consumidor final y del cliente mediante el servicio post venta y servicio online para incrementar el valor del producto ofertado.
F2D2	Disminuir la cantidad de reclamos recibidos por parte de los clientes.	Dar una respuesta oportuna e inmediata a los reclamos recibidos de todos los clientes, e irlos registrando en una base de datos para mejorar los productos elaborados..

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Indicadores de gestión

Luego de establecer los objetivos y estrategias a realizar para mejorar los procesos débiles de las empresas, se definieron los indicadores necesarios que permitirán medir el cumplimiento de estas estrategias.

Es importante desarrollar los indicadores de gestión porque indican el nivel de eficiencia que se ha obtenido por las acciones realizadas ante los objetivos, metas o estrategias establecidos en cada eslabón de la empresa, y de esta manera, poder realizar una correcta toma de decisiones.

Infraestructura

Tabla 31: Indicadores de gestión Infraestructura

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
Plan Operativo Anual	Anual	Unidades	Plan Operativo Anual aprobado	Gerente propietario
Organigrama empresarial	Anual	Unidades	Organigrama empresarial establecido y estructurado	Gerente propietario Experto contratado
Porcentaje de objetivos cumplidos	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{objetivos cumplidos}}{\text{total objetivos establecidos}} \times 100$	Gerente propietario
Plan de adquisición de un sistema de control contable	Anual	Unidades	Sistema de control contable adquirido	Gerente propietario Secretaria

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Recursos Humanos

Tabla 32: Indicadores de gestión Recursos Humanos

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
----------------------	---------	------------------	-----------	-------------

Costos de mano de obra	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{costo total mano de obra}}{\text{costo total de la empresa}} \times 100$	Gerente propietario
Eficiencia en proceso de contratación	Semestral	Porcentaje	$\frac{\text{total de trabajadores aprobados}}{\text{total de trabajadores entrevistados}} \times 100$	Gerente propietario
Incentivos Económicos	Mensual Anual	Porcentaje Años	$\frac{\text{total producción por empleado}}{\text{total producción en la fábrica}} \times 100$ Número de años laborados en la empresa	Gerente propietario Secretaria
Rotación del personal	Anual	Porcentaje	$\frac{\# \text{ renuncias más } \# \text{ despidos}}{\text{total trabajadores}} \times 100$	Gerente propietario

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Tecnología

Tabla 33 Indicadores de gestión Tecnología

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
Porcentaje del personal capacitado	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{total de trabajadores}} \times 100$	Gerente propietario Personal Contratado
Incremento del número de seguidores	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{seguidores mes 2} - \text{seguidores mes 1}}{\# \text{ seguidores mes 1}} \times 100$	Gerente propietario Secretaria

en redes sociales				
-------------------	--	--	--	--

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Compras

Tabla 34: Indicadores de gestión Compras

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
Proceso de compras	Mensual	Días	Tiempo promedio en recepción de materias primas.	Gerente propietario Bodeguero
Evaluaciones a proveedores	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{número de artículos defectuosos}}{\text{total artículos adquiridos}} \times 100$	Gerente propietario Bodeguero
Porcentaje de pedidos registrados a tiempo	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{recepción de pedidos a tiempo}}{\text{total de pedidos registrados}} \times 100$	Gerente propietario Bodeguero
Eficiencia en adquisición de materias primas	Trimestral	Porcentaje	$\frac{\text{ofertas conseguidas de proveedores}}{\text{total de ofertas disponibles}} \times 100$	Gerente propietario

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Logística Interna

Tabla 35: Indicadores de gestión Logística Interna

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
Costo promedio de inventario	Semana	Porcentaje	$\frac{\text{inventario inicial} + \text{inventario final}}{2}$	Gerente propietario
Rotación de inventarios	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{costo de venta}}{\text{total inventario}}$	Gerente propietario

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Operaciones

Tabla 36: Indicadores de gestión Operaciones

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
Nivel de producción	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{prod mes 2} - \text{prod mes 1}}{\text{producción mes 1}} \times 100$	Agente vendedor Gerente propietario
Nivel de producción	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{producción realizada}}{\text{producción planificada}} \times 100$	Agente vendedor Gerente propietario

Manual de procesos	Semanal	Unidades	Informes personales de cada trabajador	Personal del área operativa
Porcentaje de productos incrementados en cartera	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{nuevos productos elaborados}}{\text{total de productos ofertados}} \times 100$	Gerente propietario

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Logística Externa

Tabla 37: Indicadores de gestión Logística Externa

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
Porcentaje de gastos de transporte	Semanal	Porcentaje	$\frac{\text{costos de transporte}}{\text{ventas totales}} \times 100$	Gerente propietario

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Marketing y Ventas

Tabla 38: Indicadores de gestión Marketing y Ventas

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
Eficiencia en la	Semestral	Porcentaje	$\frac{\text{total de clientes nuevos}}{\text{total de clientes visitados}} \times 100$	Experto contratado

investigación de mercados				Gerente propietario
Costos de publicidad	Semestral	porcentaje	$\frac{\text{gastos por publicidad}}{\text{total gastos}} \times 100$	Gerente propietario

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

Servicio

Tabla 39: Indicadores de gestión Servicio

Nombre del Indicador	Periodo	Unidad de medida	Indicador	Responsable
Satisfacción del cliente	Mensual	Porcentaje	$\frac{\text{total de clientes que evalúan satisfechos}}{\text{total de clientes evaluados}} \times 100$	Gerente propietario
Eficiencia en reclamos atendidos	semanal	Porcentaje	$\frac{\text{total de reclamos atendidos a tiempo}}{\text{total de reclamos recibidos}} \times 100$	Gerente propietario

Fuente: El autor

Elaborado por: El autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con el estudio bibliométrico se dio inicio a este proyecto, mediante el uso de un programa digital denominado *Harzing's Publish or Perish*, se pudo obtener información de gran relevancia en cuanto a los temas de interés a los cuales está guiada la investigación, tales como: Cadena de Valor, Ventaja Competitiva y Estrategia Competitiva.

Los resultados del estudio bibliométrico indicaron que los autores más citados sobre estos temas son Michael Porter con su libro “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior”, Quintero y Sánchez, Mark Kramer, entre otros, los cuales fueron utilizados como base principal para establecer la fundamentación teórica. Además de ello, existen estudios recientes e investigaciones realizadas sobre la aplicabilidad de la cadena de valor en diferentes sectores e industrias productivas, lo cual indica la importancia que ha desarrollado este método empresarial.

La Cadena de Valor permite analizar todas las actividades y procesos que se realizan dentro de las organizaciones para establecer cuáles son las que generan valor, así mismo, determina la situación actual de la empresa y se pudo identificar sus fortalezas y debilidades para alcanzar la ventaja competitiva.

Para analizar la cadena de valor, primero se realizó un estudio del sector del calzado a nivel nacional y local, en la que se determinó que el calzado pertenece a la industria manufacturera. Además, este sector es uno de los más importantes en la economía del Ecuador debido a que presentan alrededor de 5800 empresas con una producción anual de 31 millones de pares de calzado y una participación de más de cuatrocientas mil plazas de trabajo de manera directa e indirecta.

La producción del calzado a nivel nacional se concentra básicamente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas. Y a nivel local, dentro de la provincia del Azuay, los principales cantones en donde se realiza esta actividad productiva son en Chordeleg, Gualaceo y Cuenca. Según el estudio del sector, en el cantón Chordeleg se estableció que la producción de calzado es la actividad principal

para el desarrollo económico de esta población, porque cuenta con aproximadamente 110 talleres y fábricas generando fuentes de empleo para 1600 familias aproximadamente.

Tras haber obtenido la información general de cada empresa de calzado, sobresale como punto importante el número de años que llevan frente al mercado nacional y la amplia infraestructura que poseen, que sin duda les ha permitido producir a gran escala; además, se ha evidenciado que las áreas funcionales en su proceso productivo son bastantes similares (entre las empresas) y así mismo, los productos que constan en su línea de producción son prácticamente homogéneos (tacones altos y bajos, baletas, sandalias y botines).

De igual manera, se procedió con el levantamiento de la cadena de valor, esto se realizó directamente con los propietarios de las empresas Víguz, Deif-Faerma y Camila Shoes individualmente. El levantamiento de información se cumplió con la ayuda de un cuestionario previamente estructurado en el que se establecen preguntas generales de los nueve eslabones que conforman la cadena de valor. Los resultados de esta herramienta determinaron que los eslabones de operaciones y marketing y ventas presentan la mayor cantidad de fortalezas, mientras que en los eslabones de recursos humanos e infraestructura presentan más debilidades.

En el área de operaciones las fortalezas más importantes que se identificaron es la capacidad de producción en gran escala, con lo cual pueden cubrir la demanda necesaria que este sector exige; el control de calidad que se realiza en cada proceso productivo, las técnicas de planificación ya establecidas y el posicionamiento que mantienen por la cantidad de años en la industria permite mantenerse en un mercado más exigente.

En el área de recursos humanos, se identificó que la falta de motivación empresarial y la alta rotación del personal son las debilidades más fuertes que presenta este sector, las cuales provocan más dificultades en otras áreas como por ejemplo en operaciones y tecnología al no poder hacer uso eficiente de su maquinaria por la falta del personal calificado. Así mismo, en el eslabón de infraestructura la falta de un organigrama interno ha provocado que todas las responsabilidades las asuma

directamente el propietario de la empresa, con lo cual se impide el desarrollo en otras áreas empresariales.

Finalmente, se procedió a generar estrategias empresariales designando acciones específicas a desarrollar en cada eslabón de las organizaciones para dar cumplimiento con todos los objetivos planteados. Los indicadores de gestión permiten medir el nivel de cumplimiento que se obtiene por todas las estrategias establecidas.

En conclusión, el análisis de la cadena de valor ha sido de gran utilidad para este importante sector, debido a que les ha permitido identificar cuáles son sus principales fortalezas y debilidades que se generan en cada actividad de su proceso productivo, de esta manera se pudo generar estrategias e indicadores que conlleven al cumplimiento de objetivos y lo más importante, a la ejecución de una ventaja competitiva.

Se recomienda estructurar de manera inmediata el organigrama administrativo de cada organización para designar responsabilidades y obligaciones entre todos los colaboradores de acuerdo al cargo en el que se desenvuelva, de esta manera se fortalecerá el desarrollo organizacional y no incurrir todas las actividades sobre el gerente propietario.

Continuar con el proceso de capacitación de los trabajadores y cumplir con los planes de incentivos motivacionales para evitar la alta rotación del personal, de esta manera dar el uso eficiente de la maquinaria disponible.

Establecer de manera continua indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos a través de la creación de estrategias pertinentes desarrolladas por los directivos de las organizaciones.

Realizar estudios de mercado para obtener la información necesaria del segmento al cual están dirigidas estas empresas, asimismo, analizar el comportamiento de los consumidores finales innovar en sus diseños e incrementar la cartera de productos.

Establecer convenios con las entidades gubernamentales como los GAD's municipales, para generar ferias interculturales con el propósito de incrementar el posicionamiento del calzado Chordelense a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Chordeleg "Ciudad Creativa del Mundo"*. (11 de Septiembre de 2019). Obtenido de Ecuador Travel: <https://medium.com/@Ecuador.Travel/chordeleg-ciudad-creativa-del-mundo-eb7a206a1821>
- Sector calzado: Brasil y Ecuador aliados en a competitividad. (23 de Julio de 2019). *El Heraldó*.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios*. Obtenido de pdf: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39414608/marketing_servicios.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1548776057&Signature=uIvIeH7B8mZPdct75jgtjtHmi4A%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMarketing_servicios.pdf
- Arcos, E. (2015). *Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Benítez, P., & Mosquera, A. (2018). *Diagnóstico de la oferta exportable de las mdianas y pequeñas empresas de los cantones Chordeleg y Sigsig de la Provincia del Azuay*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Cevallos, J. (2018). *Lilia Villavicencio (Caltu): "El calzado ecuatoriano tiene que exportar para sobrevivir"*. Obtenido de modaes latinoamérica: <https://www.modaes.com/back-stage/lilia-villavicencio-caltu-el-calzado-ecuatoriano-tiene-que-exportar-para-sobrevivir.html>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México: Pearson Educación.
- Ecuador en Cifras. (2018). *Encuesta Estructural Empresarial, 2018*. Quito: INEC.
- El Comercio. (09 de Julio de 2019). Productores de calzado nacional inauguran la feria más importante del gremio en Ambato. *El Comercio*.

- Erraez, P., & Ordoñez, F. (2018). *Evaluación de los sistemas de control de Gestión de las PYMES del Sector del Calzado de la provincia del Azuay periodo 2017-2018*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- GAD Municipal Chordeleg. (2017). *Mapeo Artesanal*. Obtenido de <http://chordeleg.gob.ec/mapa-artesanal/>
- GAD Municipal de Chordeleg. (2017). Obtenido de <http://chordeleg.gob.ec/postulacionredccunesco/>
- Gómez, M., & López, A. (2019). *Gestión del conocimiento e Innovación: caso de las Pymes de calzado en la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- González, M., & Vázquez, J. (2000). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*. Mérida.
- Iglesias, D. H. (Febrero de 2002). *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Educación .
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 158-184.
- Lara, F. (2018). Zapatos ecuatorianos, con un mercado cuesta arriba. *Vistazo*.
- Mayorga, C., Ruiz, M., Mantilla, L., & Moyolema, M. (2015). *Los procesos de producción y la productividad en la industria de calzado ecuatoriana: Caso empresa Mabelyz*. Ambato.

- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 247-276.
- Morillo, M. (2005). *Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias*. Obtenido de Actualidad Contable Faces: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>
- Ojeda, J. (Diciembre de 2008). *Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29014475002.pdf>
- Olmedo, D. F. (2001). *Estrategia Magazine*. Obtenido de pdf: <https://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Palacios, L. C. (2010). Dirección Estratégica. ECOE Ediciones.
- Parra, P. (2015). Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado en el Ecuador. *Gestión Digital*, 40-44.
- Pesantes, J. (2019). *Cadena de valor como herramienta de gestión en la empresa de calzado de Miguel Pesantez de la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Argentina: Rei S.A.
- Porter, M., & Kramer, M. (2009). *Ser Competitivo*.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave del desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Generales*, 36-49.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 377-389.
- Revista Líderes. (2016). *La producción de calzado pisa fuerte en el país*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>

- Tarí, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Compobell, S.L.
- Vera, C. (2016). *Estudio de la realidad social de las mujeres tejedoras de artesanías de paja toquilla en el cantón Chordeleg*. Cuenca: Centro Universitario Cuenca.
- Victoria, M. A. (2011). Integración vertical para la cadena de valor en los agronegocios. *Estudios Agrarios*, 71-95 .
- Villarreal, F. (2012). *Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector del Calzado*. Obtenido de Revista Electrónica Nova Scientia:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v4n8/v4n8a10.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Herramienta Cadena de Valor

			
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE VALOR MARZO 2020			
SECCIÓN 1: INFORMACIÓN GENERAL			
<p>Buenos días/ tardes, mi nombre es Fernando Suárez, soy estudiante de la Universidad del Azuay. Actualmente el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay se encuentra realizando una investigación preliminar sobre la gestión de la cadena de valor en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de Calzado en el cantón Chordeleg, con la finalidad de conocer la situación actual para formular propuestas de mejora. Le solicitamos nos conceda unos minutos de su tiempo para responder a las preguntas que se formularán a través de un cuestionario. Sus respuestas son de suma importancia para nuestro estudio. Le garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos proporcione y, solicitamos su autorización para utilizar los datos en forma agregada en los resultados finales.</p>			
DATOS DEL ENTREVISTADO			
P1. Nombres	_____		
P2. Cargo	_____		
a) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA			
P3. Razón Social	_____		
P4. Nombre de la empresa	_____		
P5. Teléfono	_____		
P6. Correo electrónico	_____		
P7. Dirección	_____		
P8. Año de constitución	_____		
P9. Dueño(s) de la empresa	_____		
P10. ¿Empresa familiar?	SI <input type="checkbox"/> ¹ NO <input type="checkbox"/> ²		
P11. ¿Qué productos o servicios se ofertan?	_____ _____		
P12. Cantidad de empleados:	Total _____		
	Administración _____		
	Ventas _____		
	Planta _____		
P13. ¿Cuáles fueron las ventas del último año?	_____		
Ventas en promedio del último año			
Menores a \$100 mil	<input type="checkbox"/> ¹	Entre \$100 mil y \$500 mil	<input type="checkbox"/> ³
Entre \$500 mil y \$1 millón	<input type="checkbox"/> ²	Más de \$1 millón	<input type="checkbox"/> ⁴

P14. ¿Cómo realiza la entrega del producto?

- Cliente retira del punto de venta ¹
Subcontrata empresas para la distribución ²
Cuenta con almacenes o puntos de venta ³
¿Se entrega a domicilio? ⁴

P.15. Usted posee:

- Planta productiva (fábrica o taller) ¹
Almacenes(Puntos de venta) ²
Posee ambas ³ ¿Por qué? _____

b) INFRAESTRUCTURA

Administración estratégica:

- P1. ¿Posee un plan estratégico? SI ¹ NO ²
- P2. ¿La empresa cuenta con un organigrama definido? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa? SI ¹ NO ²
- P4. ¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²
- P4.1. ¿Se pone en práctica el Plan Operativo Anual? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Concuerdan los objetivos planteados en el plan operativo anual con la misión y visión de la empresa? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos? SI ¹ (Pase a P6.1) NO ²
- P6.1. ¿Cuáles son? _____
- P7. ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?
Mensual ¹ Semestral ³
Trimestral ² Anual ⁴
- P8. ¿En qué medida se cumplen con los objetivos? (porcentaje) _____

Sistemas de gestión:

- P9. La empresa cuenta con sistemas de gestión de
- | | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Calidad | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | ¿Qué certificado? _____ | ¿Cómo gestiona? _____ |
| Seguridad Ambiental | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | _____ | _____ |
| Seguridad Laboral y salud ocupacional | SI <input type="checkbox"/> ¹ | NO <input type="checkbox"/> ² | _____ | _____ |

Administración financiera:

- P10. La empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción (costos, trput) SI ¹ (Pase a 10.1) NO ²
- P10.1 ¿Cuál? _____
- P11. ¿La empresa cuenta con un plan de inversiones? SI ¹ NO ²
- P12. ¿Cuál fue la última inversión que realizó? ¿Cuándo se realizó?
- | | | | |
|------------|---------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------|
| Tecnología | <input type="checkbox"/> ¹ _____ | Infraestructura | <input type="checkbox"/> ³ _____ |
| Maquinaria | <input type="checkbox"/> ² _____ | Otros | <input type="checkbox"/> ⁴ _____ |

P13. ¿La empresa tiene actualmente obligaciones financieras con terceros? SI ¹ (Pase a 13.1) NO ²

P13.1. ¿Con qué tipo de institución?

Banco ¹

Gobierno ³

Cooperativa ²

Otros ⁴ _____

Otros aspectos:

P14. ¿Existen políticas de transparencia de la información? SI ¹ NO ²

P15. ¿La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social? SI ¹ (Pase a 15.1) NO ²

P15.1. ¿Bajo qué ámbito? Económico ¹ Social ² Ambiental ³

Describa _____

P16. ¿Cuenta con un código de ética? SI ¹ NO ²

c) RECURSOS HUMANOS

P1. ¿Existe una política de Recursos Humanos? SI ¹ NO ²

P2. ¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal? SI ¹ NO ²

Observación _____

P3. ¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Existe algún método para evaluar los perfiles de cargo? SI ¹ (Pase a P3.2) NO ²

P3.2. Describa _____

P4. ¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo? SI ¹ NO ²

P5. ¿Usted capacita a su personal? SI ¹ NO ²

P6. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal? SI ¹ NO ²

P7. ¿Se evalúa el ambiente laboral? SI ¹ NO ²

P8. ¿Cuenta con algún plan de incentivos? SI ¹ NO ²

Describa _____

P9. ¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿De qué forma participa el personal en estos procesos? _____

P10. ¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional? SI ¹ NO ²

P11. ¿Qué tipo de equipos de seguridad se da a los trabajadores? _____

P12. ¿La empresa cuenta con un departamento médico? SI ¹ NO ²

P13. ¿Además del examen médico obligatorio anual realiza usted a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico? SI ¹ NO ²

Cuál _____

P14. ¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa? (sindicatos, asociaciones u otros) SI ¹ (Pase a P14.1) NO ²

P14.1. Sindicatos ¹

- Asociaciones trabajadores ²
 Asociaciones empleados ³
 Otros ⁴

P15. ¿La empresa ofrece algún plan de beneficios especiales para sus colaboradores? SI ¹ NO ²

Cuáles _____

				Observación
P16. ¿Brinda el servicio de alimentación a sus colaboradores?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²		_____
P17. ¿Brinda el servicio de transporte a sus colaboradores?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²		_____
P18. ¿Existe política de jubilación?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²		_____
P19. ¿Existen políticas de despedido?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²		_____
P20. ¿Cuenta con política para la fijación de sueldos?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²		_____
P21. ¿Existen planes de carrera?	SI <input type="checkbox"/> ¹	NO <input type="checkbox"/> ²		_____

Describe _____

P22. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna?

Reuniones ¹ Asambleas ²
 Correo Electrónico ³ Carteleras ⁴

P23. ¿Existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación? SI ¹ (Pase a P23.1) NO ²

P23.1. ¿Cuáles son? _____

d) TECNOLOGÍA

P1. ¿Qué función tiene el internet dentro de su empresa?

Negociación ¹
 Venta ²
 Comunicación ³

P2. ¿La empresa cuenta con una página web? SI ¹ NO ²

P2.1. ¿Qué funcionalidades ofrece la página web?

Consulta de documentos ¹ Información de productos ²
 Compra on-line ³ Chat en línea ⁴
 Atención al cliente ⁵ Otros ⁶ _____

P3. ¿Cómo realiza el diseño de los productos?

P4. ¿Existe un departamento o área de desarrollo del producto? SI ¹ NO ²

P5. ¿Cómo podría la implantación de tecnologías modernas mejorar sus procesos?

P6. ¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación al

Sector en donde se encuentra SÍ ¹ NO ²

f) LOGÍSTICA INTERNA

- P1. ¿Cuenta con un plan de logística? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima? SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²
(registros, inspecciones, observación)
- P2.1. ¿Cuáles son y qué aspectos controla? _____

- P3. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos? SI ¹ NO ²
- P4. ¿Se codifica y clasifica las existencias? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Conoce su inventario real? SI ¹ NO ²
- P7. ¿Conoce su inventario teórico? SI ¹ NO ²
- P8. ¿Contrasta el inventario real con el inventario teórico? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²
- P8.1. ¿Cuánto suele variar? (porcentaje) _____
- P9. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de los productos terminados? SI ¹ NO ²

g) OPERACIONES

- P1. ¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción? SI ¹ NO ²
- P2. ¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos? SI ¹ NO ²
- P3. ¿Los procesos se encuentran documentados? (manual de procesos) SI ¹ NO ²
- P4. ¿Existen especificaciones técnicas del producto? SI ¹ NO ²
- P5. ¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto? SI ¹ NO ²
- P6. ¿Se lleva la trazabilidad del proceso productivo? SI ¹ NO ²
- P7. ¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria? SI ¹ (Pase a P7.1) NO ²
- P7.1. ¿Se cumple con el plan de mantenimiento? SI ¹ NO ²
- P8. ¿Se mide el desempeño de los procesos? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²
- P8.1. ¿Cómo? _____

- P9. ¿Se tienen identificados los costos de producción? SI ¹ NO ²
- P10. ¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa? SI ¹ NO ²
- P11. ¿Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa? SI ¹ NO ²
- P12. ¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera? SI ¹ (Pase a P12.1) NO ²
- P12.1. ¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos? SI ¹ (Pase a P12.2) NO ²
- P12.2. ¿Cuáles son? _____

- P13. ¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente? SI ¹ NO ²

P14. ¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía? SI ¹ NO ²

P15. ¿Cómo se maneja el producto obsoleto, en mal estado y que no cumplen los estándares de calidad?

P16. ¿De qué tipo de materiales está conformado el calzado que realiza en su empresa?

- Cuero ¹
Tela (lona) ²
Nailon y poliéster ³
Material Sintético ⁴
Otros _____ ⁵

h) LOGÍSTICA EXTERNA

P1. ¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro? SI ¹ NO ²

P2. ¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados? SI ¹ NO ²

P3. ¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento)? SI ¹ NO ²

P4. ¿Mantiene un registro de los pedidos entregados? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²

P4.1. ¿Se registran los pedidos entregados a tiempo? SI ¹ NO ²

P4.2. ¿Se registran los pedidos entregados en perfecto estado? SI ¹ NO ²

P5. ¿Se registra el tiempo desde la autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas? SI ¹ NO ²

P6. ¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución? SI ¹ NO ²

P7. ¿El transporte que utiliza para la distribución es propio? SI ¹ NO ²

P8. ¿Contrata transporte para la distribución de sus productos? SI ¹ NO ²

P9. ¿Existen condiciones mínimas que debe cumplir un pedido para ser enviado? SI ¹ NO ²

P9.1. ¿Cuáles son? _____

i) MARKETING Y VENTAS

P1. ¿Ha realizado investigación de mercados? SI ¹ NO ²

P2. ¿Tiene identificado su segmento de mercado? SI ¹ NO ²

P3. ¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado? SI ¹ NO ²

P4. ¿Existen canales de comunicación con los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²

P4.1. ¿Cuáles? Personal de la empresa ¹ Correo electrónico ²

Redes sociales ³ Otros ⁴ _____

P5. ¿Qué información recibe el cliente respecto al producto?

Materiales ¹ Color ² Código / Modelo ³

Tipo suela ⁴ Tacón ⁵ Otros ⁶ _____

P6. ¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa? SI ¹ NO ²

P7. ¿Existe un registro de propiedad de marcas? SI ¹ NO ²

P8. ¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos? SI ¹ (Pase a P8.1) NO ²

P8.1. ¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad? (completar con 1,2 y 3: 1 más usado - 3 menos usado)

Televisión ¹ Radio ² Periódico ³
Redes sociales ⁴ Otros ⁵

P9. ¿La empresa utiliza redes sociales para publicidad? SI ¹ (Pase a P9.1) NO ²

P9.1. ¿Cuáles? Facebook ¹ Instagram ² Twitter ³
(varias opciones) Otros ⁴

P10. ¿Se lleva un registro de clientes? SI ¹ NO ²

P11. ¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo? SI ¹ NO ²

j) SERVICIO

P1. ¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente)? SI ¹ NO ²

P2. ¿La empresa brinda garantía de sus productos? SI ¹ (Pase a P2.1) NO ²

P2.1. ¿Cuáles? _____

P3. ¿La empresa mide la satisfacción del cliente? SI ¹ (Pase a P3.1) NO ²

P3.1. ¿Cómo? _____

P4. ¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes? SI ¹ (Pase a P4.1) NO ²

P4.1. ¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta? _____

P4.2. ¿Se da seguimiento y solución a los reclamos? SI ¹ NO ²

P5. ¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos? SI ¹ NO ²

P6. ¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme? SI ¹ (Pase a P6.1) NO ²

P6.1. ¿Cómo? _____

P7. ¿Considera que el servicio que ofrecen las otras fábricas que distribuyen calzado afectan directamente a su demanda?

SI ¹ NO ²

P8. ¿Su empresa acepta devoluciones de producto? SI ¹ NO ²

P8.1. ¿Qué criterios se considera para aceptar un proceso de devolución de producto?

P8.2. ¿Cuál es el motivo de devolución más frecuente?

Error de envío/pedido ¹ Tiempo de entrega ²
Fallas en el producto ³ Error de cantidad ⁴ Otros ⁵

Nombre del encuestador _____

Teléfono _____

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de febrero de 2020, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiante: Suarez Peñaranda Edgar Fernando (código 79230)
Tema: **Análisis de la cadena de valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg. Caso aplicado a las fábricas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes**
Previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas
Director: Ing. María José González Calle
Tribunal: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute e Ing. Pedro Guerrero Maxi

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 27 de agosto de 2020.

Cuenca, 28 de febrero de 2020



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaría Abogada



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
Facultad de Ciencias de la Administración
SECRETARÍA



Cuenca, 18 de diciembre de 2019
Oficio: EA-2254-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **SUAREZ PEÑARANDA EDGAR FERNANDO** con código **79230**, con el tema **"Análisis de la cadena de valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg"** Caso aplicado a las fábricas: **Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes** informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. María José González

Tribunal sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado
Ing. Pedro Guerrero

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 17-12-2019 FIRMA: [Firma]

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Suárez Penaranda Edgar Fernando
CÓDIGO: 79230
CARRERA: Administración de Empresas
FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21 Sep/2015
FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culmina.
HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE _____
CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____
FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: [Firma]

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Acenciado en Administración de Empresas

Observación:

Fecha de revisión: 17/12/2019

FIRMA:

[Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: Análisis de la cadena de valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg. Caso aplicado a las fábricas: Viguz, Dayf - Pauma y Camila shoes.
REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: X SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 27/02/2020

DIRECTOR: Ing. María José González Calle

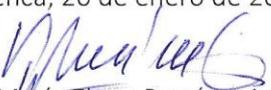
TRIBUNAL: Ing. Juan Manuel Maldonado e Ing. Pedro Guerrero Maxi

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Análisis de la cadena de valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg. Caso aplicado a las fábricas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes**, presentado por el estudiante Suarez Peñaranda Edgar Fernando con código 79230, previa a la obtención del título Licenciado en Administración de Empresas, para el día: **Lunes, 03 de febrero de 2020 a las 09:40 en el Aula 102.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 20 de enero de 2020

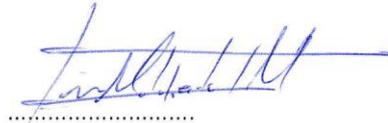


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. María José González Calle



Ing. Juan Manuel Maldonado



Ing. Pedro Guerrero Maxi



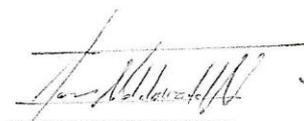
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

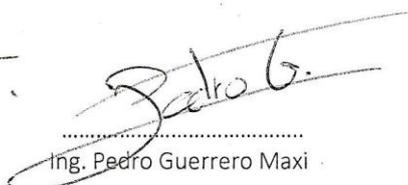
1. Nombre del estudiante: Suarez Peñaranda Edgar Fernando
2. Código: 79230
3. Director sugerido: Ing. María José González Calle
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: **Análisis de la cadena de valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg. Caso aplicado a las fábricas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes**
6. Revisores tribunal: Ing. Juan Manuel Maldonado e Ing. Pedro Guerrero Maxi

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

Nota sobre 10 puntos: : 10 ok.


.....
Ing. María José González Calle


.....
Ing. Juan Manuel Maldonado


.....
Ing. Pedro Guerrero Maxi



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Suarez Peñaranda Edgar Fernando
2. Código: 79230
3. Director sugerido: Ing. María José González Calle
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Juan Manuel Maldonado e Ing. Pedro Guerrero Maxi
6. Título propuesto: **Análisis de la cadena de valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg. Caso aplicado a las fábricas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes**
7. Aceptado sin modificaciones: _____

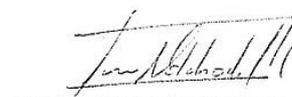
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Cambiar el objetivo 3: Identificar las principales debilidades y estrategias competitivas con base en el análisis realizado.

9. No aceptado
10. Justificación:

Tribunal


.....
Ing. María José González Calle


.....
Ing. Juan Manuel Maldonado


.....
Ing. Pedro Guerrero Maxi


.....
Sr. Suárez Peñaranda Edgar Fernando


.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Lunes, 03 de febrero de 2020 a las 09:40 en el Aula 102.



Facultad
Ciencias de la
Administración

**Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación**

Cuenca, 16 de diciembre de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo **Edgar Fernando Suárez Peñaranda** con C.I. 010509942-8, código estudiantil 79230; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS DE CALZADO EN CHORDELEG"**. Caso **aplicado a las fábricas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes**, previo a la obtención del título de licenciado comercial, para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento mi agradecimiento.

Atentamente:

Edgar Fernando Suárez Peñaranda

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas





Cuenca, 16 de diciembre de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María José González Calle** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado Comercial, denominado **"ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS DE CALZADO EN CHORDELEG"**. Caso aplicado a las fábricas: **Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes**, realizado por el estudiante **Edgar Fernando Suárez Peñaranda**, con código estudiantil 79230, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente


Ing. María José González Calle

Cuenca, 16 de diciembre de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Víctor Vicente Guzmán López**, Representante Legal de la empresa de calzado **Víguz**, autorizo al estudiante **Edgar Fernando Suárez Peñaranda** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Víctor Vicente Guzmán López

Cuenca, 16 de diciembre de 2019

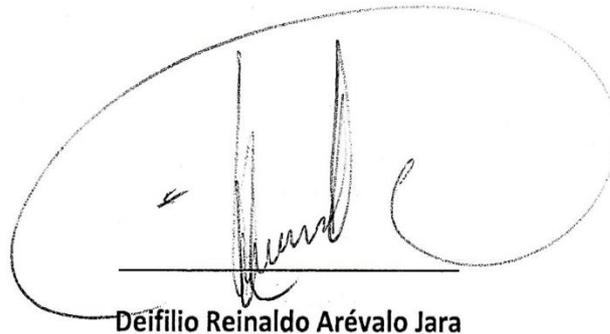
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Deifilio Reinaldo Arévalo Jara**, Representante Legal de la empresa de calzado **Deyf-Faerma**, autorizo al estudiante **Edgar Fernando Suárez Peñaranda** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'Deifilio Arévalo Jara'. Below the signature is a horizontal line.

Deifilio Reinaldo Arévalo Jara

Cuenca, 16 de diciembre de 2019

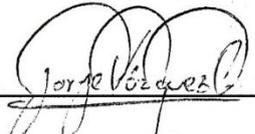
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Jorge Alberto Vázquez Carrión**, Representante Legal de la empresa de calzado **Camila Shoes**, autorizo al estudiante **Edgar Fernando Suárez Peñaranda** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Jorge Alberto Vázquez Carrión



1.1. Nombre del Estudiante: Edgar Fernando Suárez Peñaranda / 79230

1.1.1. Código: 79230

1.2. Director sugerido: Ing. María José González Calle

1.3. Docente metodólogo: Mgt. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Título propuesto: "Análisis de la Cadena de Valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg"

Caso aplicado a las fábricas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	✓		✓	
13. ¿Es factible de verificación?	✓		✓	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



Rúbrica para evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Paisa...
METODÓLOGO

[Signature]
DIRECTOR



Cuenca, 05 de febrero de 2020

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María José González Calle** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado Comercial, denominado **“ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS DE CALZADO EN CHORDELEG”**. CASO APLICADO A LAS FÁBRICAS: VÍGUZ, DEYFAERMA Y CAMILA SHOES, elaborado por el estudiante **Edgar Fernando Suárez Peñaranda**, con código estudiantil 79230. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Ing. María José González Calle



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 14

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Análisis de la Cadena de Valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg

Caso aplicado a las fábricas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes

Nombre de Estudiante:

Suárez Peñaranda Edgar Fernando

Directora sugerida:

Ingeniera González Calle María José

Cuenca - Ecuador

2019

Edition Autorizada
15.000 ejemplares
928.801 - 960.800

Nº

0940251



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Suárez Peñaranda Edgar Fernando

1.1.1. Código

ua079230

1.1.2. Contacto

Suárez Peñaranda Edgar Fernando

Teléfono: 2223-313

Celular: 0998086589

Correo Electrónico: efsp_4@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: González Calle, María José, Ingeniera

1.2.1. Contacto:

Celular: 0995421835

Correo Electrónico: mgonzalez@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Priscila, Máster

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera: Gestión y administración

1.7.1. Código SIIES: 0413 Gestión y administración

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración de la Producción, Investigación de Mercados, Informática.

1.9. Título Propuesto:

Análisis de la Cadena de Valor para identificar ventajas competitivas en empresas de calzado en Chordeleg

1.10. Subtítulo:

Caso aplicado a las fábricas: Viguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes

1.11. Estado del proyecto

Proyecto vinculado al observatorio de la Universidad del Azuay

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

En el cantón Chordeleg uno de los principales ingresos económicos para la ciudadanía, es la producción del calzado, el cual es comercializado en diferentes provincias de la Costa, Sierra y Amazonía del Ecuador.

Esta investigación se desarrollará con la finalidad de analizar los procesos de la cadena de valor de tres empresas de Calzado que se encuentran ubicadas en este cantón. Es importante que las fábricas y talleres de este sector, consideradas como Pymes, puedan determinar qué actividades les permiten generar ventajas competitivas y diferenciación de sus competidores. Con este análisis se puede identificar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuentan las empresas productoras de calzado.

2.2. Problemática

La industria del calzado en el Ecuador, es uno de los sectores más importantes y competitivos en la economía del país. Según la Ing. Lilia Villavicencio presidenta de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) se registraron más de 5800 productores de calzado a nivel nacional generando ingresos de \$159 millones de dólares con una producción de más de 31 millones de pares de zapatos al año. Este sector brinda cerca de 100 mil plazas de trabajo de manera directa y 300 mil plazas de trabajo de manera indirecta; así mismo tiene una participación del 18% en el PIB.

Las políticas y leyes del Gobierno Ecuatoriano crean conflictos en esta industria porque permiten el ingreso de productos extranjeros a bajos costos pero de menor calidad como el calzado de Asia y Brasileño; desde el 2018 Brasil ha incrementado su nivel de competitividad en el país gracias a una reglamentación de la Mercosur que permite el ingreso de calzado con arancel cero. De igual manera el calzado de contrabando que ingresa al país evitando el pago de impuestos y aranceles en grandes

cantidades por las fronteras norte y sur es un problema que amenaza directamente a todo el sector de calzado. Con lo cual los productores se ven afectados en grandes pérdidas económicas.

Al tener una economía dolarizada, la mano de obra en el Ecuador, la materia prima, tecnología y los impuestos son otros de los factores en los cuales la producción de calzado se ha visto afectada, debido a que esto no les da la factibilidad de ser competitivos en el mercado nacional a nivel de costos y menos en un mercado internacional.

La producción de calzado en el Ecuador se concentra básicamente en 4 provincias, Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas. En el Azuay los principales productores de calzado son los cantones Chordeleg, Gualaceo y Cuenca. En el cantón Chordeleg el arte de producir este producto es calificado como actividad artesanal; según datos de la Municipalidad del cantón existen alrededor de 110 talleres y fábricas productoras de calzado en los que se confeccionan mayoritariamente zapatos para damas y niñas. El promedio de ventas mensuales en el cantón es de \$11.691,18 dólares. Por lo tanto, debido a todos estos factores, además de que las fábricas y talleres de calzado no cuentan con un proceso industrializado y su producción lo realizan de manera artesanal, no han definido su cadena de valor, situación que no les permite tener un conocimiento acerca de las fortalezas y debilidades que se generan en cada actividad de sus procesos productivos. Es de vital importancia que las empresas conozcan con claridad el análisis de la cadena de valor para poder lograr una ventaja competitiva dentro de este sector.

La base teórica que va a resolver el problema de esta investigación será Porter (1991); Quintero y Sánchez (2006) en cuanto a las estrategias de Ventaja Competitiva; Padilla (2014) en cuanto al fortalecimiento de las Cadenas de Valor, Porter (1991); Quintero y Sánchez (2006) en cuanto a la Cadena de Valor.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las principales fuentes bibliográficas acerca de la cadena de valor y ventajas competitivas?

¿Cuál es la cadena de valor de las empresas de calzado Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes?

¿Cuáles son las estrategias de ventajas competitivas?

2.4. Resumen

Esta investigación se realizará en tres empresas dedicadas a la fabricación de calzado ubicadas en el cantón Chordeleg (Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes), porque las pymes de este sector no tienen definido su cadena de valor; con este análisis se procederá a identificar las ventajas competitivas de cada empresa, al igual que sus fortalezas y debilidades que se efectúan en cada actividad del proceso productivo y desarrollo empresarial.

Para esto se realizará una revisión de la literatura y se aplicará encuestas a los responsables de las empresas, las cuales estarán desarrolladas por el observatorio empresarial de la Universidad del Azuay.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Marco Teórico

Ventaja Competitiva

Se entiende por ventaja competitiva a las características o especificaciones que se le otorga a un producto o servicio para obtener una superioridad sobre sus competidores directos. Estas características pueden referirse a los procedimientos de producción, de distribución y venta, a los servicios del producto o servicios que acompañan al servicio base. (Quintero & Sánchez, 2006).

Porter (1991) menciona que la ventaja competitiva nace del valor que una organización es capaz de crear para sus clientes, y por valor se refiere a la disponibilidad a pagar por parte de los consumidores. El valor mayor resulta ofertando productos a precios más bajos que sus competidores por beneficios iguales, o brindar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

De esta manera la ventaja competitiva de Porter (1991) puede clasificarse en dos tipos: costos bajos y diferenciación; los cuales combinados con las actividades de la

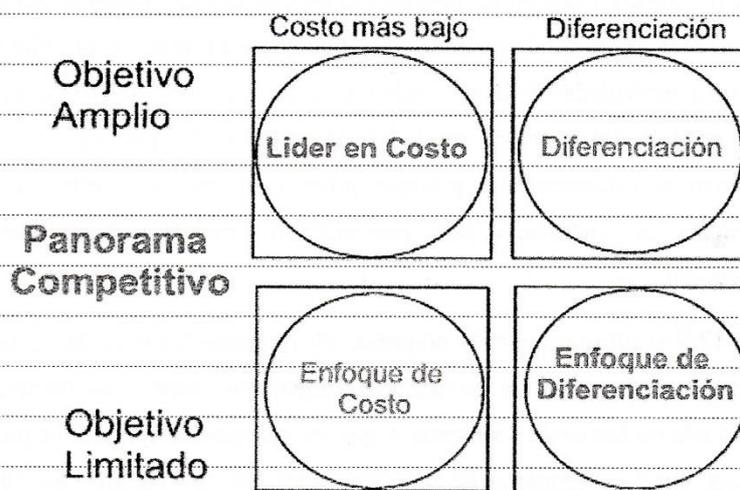
empresa se genera tres estrategias para obtener un desempeño promedio del sector industrial, estos son:

- Liderazgo en costos: se refiere a ser el productor de menor costo en su sector industrial.
- Diferenciación: se refiere a que una empresa busca ser única en su sector industrial.
- En el Enfoque se considera dos variantes, el costo y la diferenciación, en el cual se selecciona un segmento de la industria con una estrategia para este segmento.

Porter (1991) afirma: “La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar manera de hacer notoria es la cadena de valor, que divide la empresa en actividades discretas que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia y distribución del producto” (p. 44).

Figura No. 1

Ventaja Competitiva



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva (1991)

Cadena de Valor

La cadena de valor es un método empresarial que permite analizar internamente las actividades de la organización para determinar cuáles son las que generan valor al

consumidor final y a la empresa misma. Se le denomina así porque considera las actividades principales de una empresa en virtud de la contribución de valor que genera y añade al producto en cada una de sus actividades.

Algunas de las teorías que se han publicado en referencia a la Cadena de Valor son:

Porter (1991) define la cadena de valor como una herramienta básica para analizar todas las actividades que una empresa desarrolla y cómo se relacionan entre sí mismos, permitiendo a las organizaciones desintegrar los procesos más importantes para analizar las fuentes de ventaja competitiva.

El conjunto de actividades que menciona Porter son las que se desempeñan en todos los procesos de diseñar, elaborar y desarrollar los productos o servicios en una empresa.

La cadena de valor en una organización muestra el reflejo de sus historias, destrezas y enfoque que han realizado las mismas para implementar estrategias fundamentales en el desarrollo de sus actividades (Porter, 1991).

Quintero y Sánchez (2006) se refieren a la cadena de valor como el factor primordial para analizar las actividades primarias que generan valor a los clientes y a sus respectivas actividades de apoyo. Además de ello, permite identificar cuáles son los costos en los que a través de todas las actividades que realiza una empresa, conforman y establecen su proceso productivo; por ello establecen que esta herramienta es necesaria para reconocer los costos que conforman en una organización.

Padilla (2014) afirma que toda empresa, sin importar la capacidad o tamaño de su organización incurre en al menos una cadena de valor; esto demuestra con un ejemplo básico haciendo referencia a que un campesino agrícola adquiere insumos para sus terrenos (compra de semillas, artículos de trabajo, fertilizantes, etc.) haciéndole interactuar con otros sectores de la cadena. Así mismo señala que la cadena de valor conlleva el desarrollo de las actividades que se necesita realizar a través de todas etapas de producción para que un producto o servicio llegue a los consumidores.



En otros párrafos del texto de Porter (1991) clasifica a las actividades y procesos generadores de valor en dos grandes grupos. Las actividades de primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que están asociadas directamente en la transformación de las materias primas e insumos en productos terminados, en la venta y transferencia al consumidor, así como del servicio de postventa. Dentro de este se consideran cinco actividades genéricas:

- Logística interna: relacionado con las actividades de almacenamiento, recibo, y control de materias primas e inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones: relacionado con las actividades de transformación de insumos y materias primas en producto final.
- Logística externa: relacionado con las actividades de recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los consumidores.
- Mercadotecnia y Ventas: relacionado con las actividades de publicidad, promoción y fuerza de ventas que induce a los consumidores a comprar el producto.
- Servicio: relacionado con las actividades de prestación de servicios para mantener el valor del producto, como asistencia técnica, mantenimiento, repuestos, garantías.

Las actividades de apoyo se clasifican en cuatro genéricas y son aquellas que sustentan a las actividades primarias, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y otras funciones de toda la organización. Estas actividades no se encuentran directamente relacionadas con la producción.

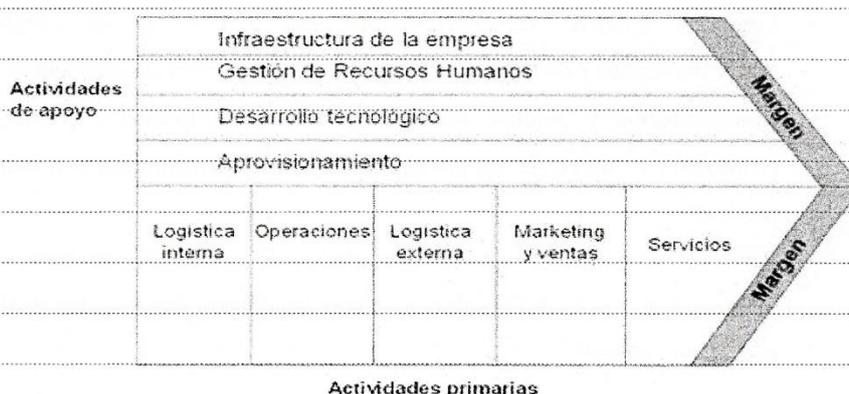
- Abastecimiento: son actividades relacionadas en función de comprar los insumos necesarios para la cadena de valor de la empresa, estos pueden ser materias primas, provisiones, activos como maquinaria y equipos, etc., esta actividad tiende a esparcirse en toda la empresa.
- Desarrollo de Tecnología: son actividades relacionadas con tecnología del conocimiento (know how), procedimientos o los activos utilizados en los procesos como el diseño del producto, investigación de materiales, control,

investigación de mercado, automatización del departamento de contabilidad, etc.

- **Administración de Recursos Humanos:** son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo de todo el personal, así como de su capacitación, motivación y compensaciones.
- **Infraestructura de la Empresa:** son actividades que involucran varias funciones, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, etc. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, no está asociada con las actividades primarias porque apoya a toda la cadena completa.

Grafico No. 2

Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva (1991)

Bibliografía

- Morillo, M. (2005). *Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias*. Obtenido de Actualidad Contable Faces: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei Argentina, S.A.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 377-389.
- Villarreal, F. (2012). *Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector del*



2.6. Hipótesis

Ninguna

2.7. Objetivo General

Analizar la Cadena de Valor para identificar ventajas competitivas en tres empresas de Calzado del Cantón Chordeleg.

2.8. Objetivos Específicos

1. Investigar las fuentes bibliográficas acerca de la cadena de valor.
2. Analizar la cadena de valor de las empresas: Viguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes.
3. Identificar las principales debilidades y estrategias competitivas con base en el análisis realizado.

2.9. Metodología

El presente proyecto de investigación considera un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo.

La parte cualitativa se va a llevar a cabo mediante una revisión de la literatura en cuanto a la cadena de valor, sus actividades y las ventajas competitivas.

En la parte cuantitativa se va a hacer una investigación a tres empresas productoras de calzado, las cuales son Viguz, Faerma y Camila Shoes. Esto se va a realizar mediante la aplicación de una encuesta que estará elaborada por el observatorio empresarial de la Universidad del Azuay para realizar el levantamiento de la cadena de valor, y posteriormente se procederá a procesar los datos recolectados mediante el programa de software Excel.

2.10. Alcances y resultados esperados

El alcance de este proyecto es analizar la cadena de valor de las tres empresas seleccionadas para identificar propuestas de ventajas competitivas; así mismo, al concluir con la investigación realizada, se espera que en las empresas se puedan definir los procesos de cadena de valor y las fortalezas y debilidades.

2.11. Supuestos y riesgos

Los riesgos a los que se estarían expuestos son los siguientes: no contar con la información necesaria para el desarrollo del proyecto o la falta de veracidad de la misma, que no se cumpla las actividades con los plazos establecidos.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Transporte	\$80,00	Traslado hacia la universidad.
Trámites universitarios	\$50,00	Solicitudes, oficios, hojas universitarias, etc.
Material bibliográfico	\$80,00	Adquisición de libros, artículos, etc.
Tecnología y comunicación	\$90,00	Pago de internet.
Copias e impresiones	\$75,00	Impresiones de encuestas, copias, anillados, etc.
Varios	\$40,00	Gastos adicionales.
TOTAL	415,00	

2.13. Financiamiento

El financiamiento del proyecto de estudio será mediante recursos propios.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Fundamentación Teórica

- 1.1. Estudio bibliométrico
- 1.2. Conceptualización de la Cadena de Valor
- 1.3. Actividades primarias
- 1.4. Actividades de apoyo
- 1.5. Ventajas Competitivas



Capítulo 2. Análisis de la cadena de valor

- 2.1. Información de las empresas
- 2.2. Cadena de Valor Víguz
- 2.3. Cadena de Valor Deyf-Faerma
- 2.4. Cadena de Valor Camila Shoes
- 2.5. Análisis de resultados obtenidos

Capítulo 3. Propuesta de estrategias competitivas

- 3.1. Análisis de ventaja competitiva y debilidades
- 3.2. Desarrollo de las estrategias
- 3.3. Presentación de propuestas de estrategias competitivas para cada empresa

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Investigar las fuentes bibliográficas acerca de la cadena de valor.	Realizar un estudio bibliométrico sobre la cadena de valor y ventajas competitivas.	Obtener el marco teórico sobre la cadena de valor y ventajas competitivas. Conocer con claridad los conceptos desarrollados.	4 semanas
Analizar la cadena de valor de las empresas: Víguz, Deyf-Faerma y Camila Shoes.	Aplicación de encuesta a la empresa Víguz. Aplicación de encuesta a la empresa Deyf-Faerma. Aplicación de encuesta a la empresa Camila Shoes.	Identificar las actividades que generan fortalezas y debilidades en cada empresa.	9 semanas



Identificar estrategias competitivas y sus principales debilidades	Analizar los procesos productivos con las fortalezas y debilidades que se efectúan en cada empresa.	Propuesta de estrategias competitivas para cada empresa.	8 semanas
Redacción y revisión final	Revisión del orden lógico y secuencial del documento. Revisión de ortografía y gramática.	Presentación final de la tesis.	3 semanas
TOTAL			24 semanas

2.16: Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Quinta

Arcos, E. (2015). *Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador*. Quito.

Cevallos, J. (2018). *Lilia Villavicencio (Caltu): "El calzado ecuatoriano tiene que exportar para sobrevivir"*. Obtenido de modaes latinoamérica: <https://www.modaes.com/back-stage/lilia-villavicencio-caltu-el-calzado-ecuatoriano-tiene-que-exportar-para-sobrevivir.html>

GAD Municipal de Chordeleg. (2017). *GAD Municipal de Chordeleg*. Obtenido de <http://chordeleg.gob.ec/postulacionredccunesco/>

Jerves, J., & Vintimilla, Á. (2019). *Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antonio*. Cuenca.

Morillo, M. (2005). *Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias*. Obtenido de Actualidad Contable Faces: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>

Nivelo, G., & Pulla, M. (2019). *Levantamiento de la cadena de valor de la empresa Lenical. Cía. Ltda. y gestión por procesos en el área de producción*. Cuenca.

Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Pesantes, J. (2019). *Cadena de valor como herramienta de gestión en la empresa decalzado de Miguel Pesantez de la ciudad de Cuenca*. Cuenca.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei Argentina, S.A.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://comfama.com.co/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos->



academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valor-compartido-porter-y-kramer.pdf

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 377-389.

Villarreal, F. (2012). *Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector del Calzado*. Obtenido de Revista Electrónica Nova Scientia: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v4n8/v4n8a10.pdf>

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

2.21. Fecha de entrega

16 de diciembre de 2019