



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Influencia de la innovación en la competitividad de mercado del sector cuero y calzado”.**

**AUTORA: Lissette Alexandra Medina Analuisa**

**TUTORA: Ing. Mg. Liliana Elizabeth González Garcés**

**AMBATO - ECUADOR**

**Noviembre 2017**



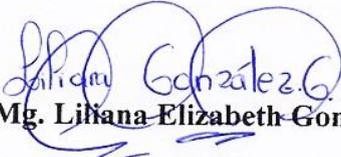
## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Mg. Liliana Elizabeth González Garcés**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Influencia de la innovación en la competitividad de mercado del sector cuero y calzado**” presentado por la señorita **Lisette Alexandra Medina Analuisa**, para optar por el título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 29 de septiembre de 2017



**Ing. Mg. Liliana Elizabeth González Garcés**  
C.I: 1803962800

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Lisette Alexandra Medina Analuisa**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

**Lisette Alexandra Medina Analuisa**

C.I. 1804401592

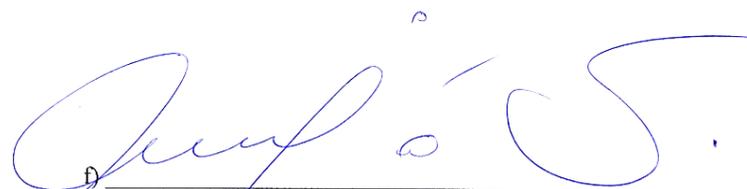
## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

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

f) 

**Ing. Mg. Edwin Javier Santamaría Freire**

**C.I: 1802931426**

f) 

**Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas**

**C.I: 0400730693**

Ambato, 10 de noviembre de 2017

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

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



---

**Lissette Alexandra Medina Analuisa**

C.I. 1804401592

## **DEDICATORIA**

Lo más importante de la vida es el amor, el amor que únicamente mi familia y Dios nos brinda, por eso le dedico este trabajo a Dios por darme la vida, por darme fuerzas y encaminarme con sabiduría hacia el camino del éxito.

A mis padres porque a pesar de todos los obstáculos de la vida, ellos jamás me abandonaron, ni dudaron en brindarme su apoyo incondicional, a mi madre por escucharme, porque su cariño y motivación diaria me han dado ánimos para no desmayar y seguir adelante.

Mi familia es el pilar fundamental de mis sueños, ellos me han inculcado valores y, sobre todo me han demostrado que no hay nada imposible.

**Lissette Alexandra Medina Analuisa**

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a mi querida Universidad Técnica de Ambato, a los honorables docentes que con su sabiduría, paciencia y apoyo incondicional han logrado transmitir sus conocimientos en cada cátedra emitida, lo cual me ha permitido superar esta travesía académica con éxito.

A mi querida tutora, por compartirme su sabiduría y cariño, lo cual me ha motivado durante todo el proceso de titulación.

A mis compañeros con lo que he compartido numerosas experiencias gratas en mi vida, lo cual ha fortalecido nuestra comunicación y apoyo incondicional para poder alcanzar mis metas.

## ÍNDICE GENERAL

|   |      |
|---|------|
| PORTADA .....   | I    |
| APROBACIÓN DEL TUTOR .....  | II   |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....   | III  |
| APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....   | IV   |
| DERECHOS DE AUTOR .....   | V    |
| DEDICATORIA .....   | VI   |
| AGRADECIMIENTO .....  | VII  |
| ÍNDICE GENERAL .....  | VIII |
| ÍNDICE DE GRAFICOS.....   | XII  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | XIII |
| ÍNDICE DE CUADROS .....   | XIV  |
| RESUMEN EJECUTIVO .....   | XV   |
| ABSTRACT .....  | XIV  |
| <br>  |      |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....  | 1    |
| INFLUENCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE MERCADO<br>DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ..... | 3    |
| 1.1 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 4    |
| 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 5    |
| 2.1 Objetivo General .....  | 5    |

|       |                                       |    |
|-------|---------------------------------------|----|
| 2.2   | Objetivos Específicos .....           | 5  |
| 3.    | FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....          | 6  |
| 3.1   | Innovación .....                      | 8  |
| 3.2   | Proceso de innovación .....           | 8  |
| 3.2.1 | Capacitación.....                     | 9  |
| 3.2.2 | Calidad .....                         | 11 |
| 3.3   | Relaciones.....                       | 11 |
| 3.3.1 | Tecnología .....                      | 11 |
| 3.3.2 | Mejora continua .....                 | 13 |
| 3.3.3 | Capacidad.....                        | 14 |
| 3.3.4 | Creatividad.....                      | 14 |
| 3.3.5 | Diseño .....                          | 15 |
| 3.4   | Organización para la innovación ..... | 15 |
| 3.4.1 | Competitividad.....                   | 17 |
| 3.4.2 | Fortalecimiento empresarial .....     | 19 |
| 3.4.3 | Poder de negociación .....            | 21 |
| 3.4.4 | Sostenibilidad.....                   | 23 |
| 3.5   | Medición de innovación .....          | 23 |
| 3.5.1 | Indicadores.....                      | 25 |
| 3.5.2 | Resultados .....                      | 28 |
| 3.5.3 | Experiencia .....                     | 29 |
| 3.6   | Cultura innovadora .....              | 30 |
| 3.6.1 | Beneficios económicos .....           | 32 |
| 3.6.2 | Preferencias.....                     | 33 |
| 3.6.3 | Posicionamiento.....                  | 33 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4     | METODOLOGÍA.....                              | 45 |
| 4.1   | Fundamentación epistemológica.....            | 45 |
| 4.1.1 | Positivismo.....                              | 45 |
| 4.2   | Enfoque de la investigación.....              | 45 |
| 4.2.1 | Cuantitativo.....                             | 45 |
| 4.3   | Tipo de investigación.....                    | 46 |
| 4.3.1 | Descriptiva.....                              | 46 |
| 4.4   | Modalidad de la investigación.....            | 47 |
| 4.4.1 | Bibliográfica-Documental:.....                | 47 |
| 4.4.2 | De Campo:.....                                | 47 |
| 4.5   | POBLACIÓN Y MUESTRA.....                      | 48 |
| 4.5.1 | Población.....                                | 48 |
| 4.5.2 | Muestra.....                                  | 51 |
| 4.6   | Recolección de la información.....            | 52 |
| 4.6.1 | Instrumento.....                              | 52 |
| 5     | RESULTADOS.....                               | 53 |
| 5.1   | VALIDACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS..... | 72 |
| 5.1.1 | V de Cramer.....                              | 72 |
| 5.2.2 | Correlación de Spearman.....                  | 74 |
| 5.2.3 | PRUEBA ESTADÍSTICA.....                       | 75 |
| 6     | GENERALIDADES.....                            | 78 |
| 6.1   | IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....             | 78 |
| 6.1.1 | MISIÓN.....                                   | 78 |
| 6.1.2 | VISIÓN.....                                   | 78 |
| 6.1.3 | RESEÑA HISTORICA.....                         | 79 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2 ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....   | 79  |
| 6.3 MANUAL DE FUNCIONES.....  | 82  |
| 6.3.1 POLÍTICAS SOBRE ORGANIZACIÓN .....  | 82  |
| 6.3.2 CRITERIOS ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS .....  | 84  |
| 6.4 OBJETIVOS DEL MANUAL .....  | 86  |
| 6.5 ALCANCE DEL MANUAL.....   | 86  |
| MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS<br>ORGANIZACIONES (MMGO) DE INNOVACION APLICADO EN LA EMPRESA<br>“CALZADO AMERICA” ..... | 87  |
| DESARROLLO DE MATRICES EFI, EFE, FODA y PEYEA.....  | 89  |
| Desarrollo de la matriz de posición y evaluación (PEYEA).....   | 98  |
| PROPUESTA DE SOLUCIONES.....  | 100 |
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INNOVACIÓN .....  | 117 |
| 7 CONCLUSIONES.....   | 123 |
| 8 RECOMENDACIONES.....  | 125 |
| 9. Bibliografía .....   | 126 |
| 10. Anexos.....   | 135 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Modelo de producción e industrias .....                               | 3  |
| Gráfico 2. Proceso de innovación. Modelo MMGO .....                              | 38 |
| Gráfico 3. Tecnologías de soporte. Modelo MMGO .....                             | 39 |
| Gráfico 4. Relaciones. Modelo MMGO .....   | 40 |
| Gráfico 5. Medición de la innovación. Modelo MMGO .....                          | 41 |
| Gráfico 6. Cultura innovadora. Modelo MMGO .....                                 | 42 |
| Gráfico 7. Organización para la innovación. Modelo MMGO .....                    | 43 |
| Gráfico 8. Generalidad Modelo MMGO .....   | 44 |
| Gráfico 9. Transformación productiva territorial, Tungurahua .....               | 49 |
| Gráfico 10. Total, empresas en el sector cuero y calzado .....                   | 50 |
| Gráfico 11. Organigrama estructural fábrica “Calzado América” .....              | 80 |
| Gráfico 12. Organigrama funcional fábrica “Calzado América” .....                | 81 |
| Gráfico 13. Evaluación modelo MMGO aplicado en calzado américa .....             | 88 |
| Gráfico 14. Matriz PEYEA .....   | 92 |
| Gráfico 15. Matriz PEYEA del sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato ..... | 99 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Género, ¿Qué atributos considera usted que influyen en la compra de calzado? .....  | 54 |
| Tabla 2. ¿A qué actividad comercial se dedica usted? * ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado? .....  | 56 |
| Tabla 3. ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado? * ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado? ..... | 59 |
| Tabla 4. ¿Qué línea de calzado adquiere con mayor frecuencia? * Refiriéndonos a innovación, ¿Qué tipo de calzado captaría su atención? .....   | 62 |
| Tabla 5. ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado? * ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado? .....               | 65 |
| Tabla 6. ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado? * ¿A través de qué medios ha escuchado a cerca de la fabricación de calzado? .....              | 68 |
| Tabla 7. ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado? * ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado? .....  | 71 |
| Tabla 8. Relación, variable dependiente e independiente .....  | 73 |
| Tabla 9. Medidas simétricas, variables cualitativas (V de Cramer) .....  | 73 |
| Tabla 10. Correlación de Spearman .....  | 76 |
| Tabla 11. Información empresarial 2016 – 2017 .....  | 87 |
| Tabla 12. Esquema de evaluación modelo MMGO aplicado en “Calzado América” .....  | 88 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 1. FODA, factores internos y externos. Sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato ..... | 94 |
| Cuadro 2. Desarrollo de la matriz de evaluación de factores internos EFI .....                    | 94 |
| Cuadro 3. Desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos EFE .....                    | 95 |
| Cuadro 4. Estrategias para el sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato – FODA 1 .....        | 96 |
| Cuadro 5. Estrategias para el sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato – FODA 2 .....        | 96 |
| Cuadro 6. Estrategias para el sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato – FODA 3 .....        | 97 |
| Cuadro 7. Estrategias para el sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato – FODA 4 .....        | 97 |
| Cuadro 8. Matriz PEYEA .....  | 98 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En un mundo de globalización e innovación de productos o servicios, es necesario mantenerse alerta frente a las exigencias y expectativas del mercado, motivo por el cual se debe hacer énfasis y profundizar el estudio es factores reales como son: competencia, precios, medios tecnológicos, capacitación, buenas relaciones, tendencias, creatividad, etc., en este caso del sector cuero y calzado.

En la actualidad uno de los factores fundamentales para alcanzar el éxito es la innovación, el mismo que en el presente proyecto de investigación se ha mencionado y estudiado como eje competitivo del sector cuero y calzado. A través de este estudio podemos evidenciar las exigencias de los clientes como elemento motivacional para superar a la competencia. Una vez observada la problemática del asunto, se ha ejecutado con éxito la presente investigación.

El presente estudio busca identificar el grado de impacto que tiene el mercado de cuero y calzado en temas referentes a innovación. Un efecto positivo busca que las empresas sobrevivan a un mundo cambiante. Es importante que la dirección de una empresa impulse la innovación constante, es decir el cambio debería ser permanente, de esta manera evolucionar en ventas y captar más clientes actuales y potenciales.

Del comportamiento de los clientes dependerá el éxito de la organización, abrirse hacia nuevos mercados e introducir productos de calidad fomentará oportunidades de crecimiento y permanencia continua, es por eso que se ha desarrollado una propuesta de soluciones enfocada a disminuir la producción empírica de la empresa patrocinadora.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, COMPETENCIA, INDUSTRIA DEL CUERO.

## **ABSTRACT**

In a world of globalization and innovation of products or services, it is necessary to be alert to the demands and expectations of the market, which is why you should emphasize and deepen the study is real factors such as: competition, prices, technological means, training, good relations, trends, creativity, etc., in this case of the leather and footwear sector.

Currently one of the fundamental factors to achieve success is innovation, the same as in the present research project has been mentioned and studied as a competitive axis of the leather and footwear sector. Through this study we can demonstrate the demands of customers as a motivational element to overcome the competition. Once the problem of the matter has been observed, the present investigation has been successfully carried out.

The present study seeks to identify the degree of impact that the leather and footwear market has on issues related to innovation. A positive effect seeks for companies to survive a changing world. It is important that the management of a company drives constant innovation, that is, the change should be permanent, in this way to evolve in sales and attract more current and potential customers.

The success of the organization will depend on the behavior of the clients, opening up to new markets and introducing quality products will encourage growth opportunities and continuous permanence, which is why a solution proposal has been developed focused on decreasing the empirical production of the sponsoring company.

**KEYWORDS:** RESEARCH, INNOVATION, COMPETITION, LEATHER INDUSTRY

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La innovación en todos los procesos productivos se ha transformado en un eje primordial de los programas que buscan incentivar la producción y alcanzar calidad que permita exportar. Uno de los aspectos en el que se trabaja es en el diseño de producción para fabricar cada artículo. También existen proyectos grandes que buscan avanzar en aspectos tecnológicos en la producción, una de estas iniciativas es el laboratorio para pruebas físico-mecánicas del calzado producido en la provincia. Otra de las grandes inversiones que pretenden aportar con la industria en la provincia es el laboratorio de desagregación tecnológica valorado en 15 millones de dólares y que está instalado en Latacunga, este cuenta con varios equipos, entre ellos una impresora 3D de última tecnología que permite la obtención de moldes, prototipos y varias clases de piezas precisas (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

La línea de investigación es aquella rama de interés en la que se va a trabajar o se ha venido trabajando constantemente, en este caso la línea de estudio es la industria de cuero y calzado, el trabajo a realizar a continuación permitirá contribuir al desarrollo y mejora de la competitividad en la misma.

“Las empresas en Tungurahua han mantenido sus exportaciones en niveles estables, se espera que en el futuro otras empresas puedan incursionar en mercados internacionales”, asegura (Ecuador, 2015).

Las cifras de la Cámara de Industrias, evidencian que Colombia es uno de los países hacia donde más se exporta, esto se debe a los acuerdos comerciales que Ecuador mantiene con el país del norte. (Ecuador, 2015). “Hay empresas que han logrado internacionalizarse, como Plasticaucho que tiene subsidiarias tanto en Colombia como en Perú, lo que permite un comercio dinámico” (Shoes, 2015).

## **Competitividad y mercados**

El producto que más se exporta en Tungurahua es el calzado impermeable, conocido como bota de caucho representando el 46,5% de las exportaciones en el mes de mayo. El sector del cuero también ha alcanzado índices altos de exportación y han logrado diversificar sus mercados, llegando a Centroamérica, Vietnam, Hong Kong, entre otros países (Acebedo Borrego & Linares Barrantes, 2013).

Las salvaguardias han beneficiado a la producción local y deben ser aprovechadas para el desarrollo de nuevos productos y avances tecnológicos.

## **Exportando cuero**

Una de las empresas que exporta pieles es Tenería San José, llevan 35 años produciendo cuero para calzado y marroquinería de alta selección. La empresa inició con el proyecto de llevar sus productos hace dos años, y desde octubre del 2014 formalizaron una compañía en Lima, misma que es la encargada de comercializar los productos enviados desde Ambato.

“Lima es un mercado grande para calzado, es muy exigente también en la calidad, innovación, moda y colores, aspectos que en Ecuador no son exigidos por los productores”.

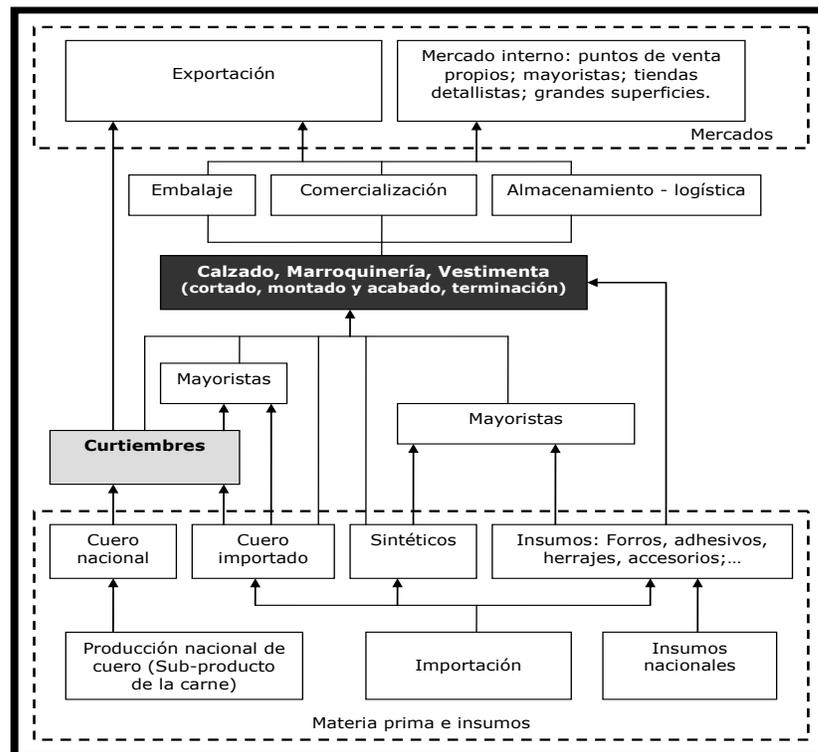
Los primeros meses del año 2016 resultaron difíciles, pues pocas empresas eran las que hacían importaciones en grandes cantidades de cuero, pero la perseverancia y visión los llevó a fundar su propia empresa comercializadora. Para la Tenería el camino a la exportación empezó hace varios años, pues inicia con el mejoramiento de la calidad y el cuidado de procesos que junto a la tecnología y mano de obra calificada han aportado para la exportación. Se invierte gran cantidad de dinero en tecnología proveniente de Italia y para este año (2017) se prevé varias máquinas que llegarán en los próximos meses. Los aspectos ambientales y de seguridad también representan oportunidades para funcionar correctamente.

## INFLUENCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE MERCADO DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

La investigación a realizar es aplicada, debido a que esta tipología se encamina a la resolución de problemas prácticos.

El éxito de un negocio se mide en la aptitud y actitud de sus colaboradores, la forma de expresar y vender un producto o servicio, determina si existirá o no una compra reiterativa. A continuación (Ecuadoriano, 2014) presenta un diagrama de como es el proceso de producción y comercialización de productos en; calzado, marroquinería, vestimenta, etc.

### GRÁFICO 1. MODELO DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAS



**Fuente:** Calificación Artesanal del Ecuador (2015).

**Elaborador por:** Calificación Artesanal del Ecuador (2015).

## **1.1 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN**

**¿Cómo influye la innovación en la competitividad de mercado del sector cuero y calzado?**

Los factores que se estudian en el presente proyecto son seis, basados en el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones [MMGO] (Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, 2012). A continuación, se detalla lo siguiente:

- Proceso de Innovación
- Relaciones Interpersonales
- Organización para la Innovación
- Tecnologías de Soporte
- Medición de la Innovación
- Cultura Innovadora.

Los factores citados poseen fundamentación teórica, para una mejor comprensión se los describe a continuación.

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

Actualmente la satisfacción de un público real y potencial en temas de calzado, se ha convertido en el objetivo principal de toda empresa, el nivel de innovación que estas posean es el eje competitivo en un mercado saturado, es por eso que la presente investigación se basa en analizar los procesos de innovación que manejan los productores de calzado en la ciudad de Ambato.

Bajo éste orden se despliegan los siguientes objetivos del proyecto de investigación.

### **2.1 Objetivo General**

- Analizar los procesos de innovación del producto para la creación de competitividad.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la innovación como fuente de competitividad.
- Diagnosticar los procesos de innovación del sector cuero y calzado.
- Determinar los factores de competitividad de mercado existentes en el sector cuero y calzado.
- Relacionar los procesos de innovación con la competitividad de mercado.

La competitividad e innovación del sector cuero y calzado en nuestro país, es fundamental para el crecimiento económico. El identificar el nivel de innovación de los productores en la ciudad de Ambato ayudará a determinar su dinámica empresarial, debido a que muchos emprendimientos fracasan por la falta de ideas innovadoras, las mismas que permiten el avance y permanencia en el mercado. El apostarle a lo novedoso definitivamente aporta de manera positiva, no solo al presente, sino también al futuro de la organización.

### 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El término innovar proviene del latín “innovare”, significa cambiar o alterar cosas introduciendo alguna novedad, esta es una herramienta muy útil para los empresarios, misma que, a través del ingenio, crea oportunidades de negocio (Bustamante, 2012).

Según la Real Academia de la Lengua Española, innovar o innovación proviene del latín innovatĭo u ōnis, se define como creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado. También se lo conoce como: novĭtas o ātis; cualidad de nuevo, cambio producido en algo y/o suceso reciente, noticia.

El concepto de innovación fue introducido en el ámbito económico por Shumpeter en el año 1911, él se interesó por el desarrollo económico, otorgando un papel importante a la innovación, la cual la definía como la conquista de una nueva fuente de materias primas y estructuras de mercado (Formichella, 2009).

El vocablo innovación ha evolucionado en el tiempo, de tal manera que su estudio resulta interesante, debido a que este se involucra tanto en procesos como en resultados, su objetivo es la transformación de una idea en un producto y/o servicio nuevo o mejorado.

“El hombre se hizo a sí mismo, debido al conocimiento que fue generado por la necesidad” (Molina Betancur, Polanco López, & Montes Hincapié, 2015). La innovación es el perfeccionamiento de instrumentos del conocimiento humano y su poder técnico, es la relación mutua de la innovación y la ciencia.

En la actualidad el concepto innovación, hace referencia a un proceso nuevo o implementado de manera novedosa, el cual permite modificar un problema, responde de manera positiva, generando beneficios económicos. En la actualidad el innovar está íntimamente ligada a procesos informáticos e investigativos, lo cual genera nuevos conocimientos (Fajardo Dolci & H, 2015).

De lo citado anteriormente, se desprende el camino de la innovación, mediante el cual el conocimiento se traslada y se evidencia en un proceso, este incorpora ventajas

competitivas en un mercado o en la sociedad, puede ocurrir en la gestión pública, en la elaboración de un producto o servicio o incluso en el manejo de una empresa.

Es importante destacar que la innovación está presente en cualquier sector, (Drucker, 1997) menciona que el empresario innovador ve el cambio como una norma saludable, no exclusivamente el cambio de él, pero sí de su entorno, busca el cambio, responde a él y la convierte en una oportunidad. El éxito en el mercado resulta de diferenciar; invención e innovación, un invento no lleva específicamente a la innovación, el invento debe socializarse para ser considerado innovador.

La división del trabajo incrementa las facultades del mismo, un trabajador motivado llevará a cabo una tarea con mayor satisfacción y seguridad, tendrá la iniciativa de inventar nuevas herramientas y procesos. La innovación es la clave permanente de supervivencia empresarial, se extiende en el tiempo como un estado de productividad, tanto humana como tecnológica, la innovación necesariamente debe mirarse como un proceso de reinversión, invención y descubrimiento (Guzmán Martínez, Innovarty, 2013).

(Guzmán Martínez, Innovarty, 2015) Menciona tres principios fundamentales de innovación:

- **Disciplinas convergentes:** ideas abiertas a toda la organización, ninguna unidad o división se queda fuera, todas las opiniones son válidas.
- **Colaboración sin fronteras:** generación de ideas de negocio por parte de todos los directivos y colaboradores de una empresa.
- **Estructura de negocio innovadora:** requiere encaminarse hacia:
  - Escuchar al cliente, tanto interno como externo.
  - Reconocer las necesidades de clientes actuales y potenciales.
  - Organizar un equipo de innovación.
  - Crea un entorno y capacidades para innovar.
  - Experimenta y aprende del fracaso.
  - Desarrolla conceptos de fácil comprensión dirigidos al cliente.
  - Implementa la decisión final.

### **3.1 Innovación**

A la innovación se la considera como el eje fundamental del desarrollo económico así también como procesos de transformación social y cultural. La innovación se define como un proceso de destrucción creativa, permite a la economía y sus agentes económicos que evolucionen, de manera que las empresas puedan obtener recursos a través de sus propias competencias (Sandoval Cabrera, 2015).

En todo ámbito, en una organización el proceso de innovación es la introducción de bienes y servicios en el mercado, en el cual aparecen nuevos métodos de producción y transporte, lo cual genera mayor apertura de mercados y ofertas de trabajo (Díaz K. , 2010). Los cambios o mejoras que se realicen aportarán toques novedosos y totalmente distintos en la sociedad y economía, esto puede representar riesgo e inversión (Econlink, 2013).

### **3.2 Proceso de innovación**

El proceso de innovación es complejo ya que lleva conocimiento al mercado en forma de productos, servicios y demás procesos de producción o provisión sean estos nuevos o mejorados (Mulet, Juan, 2016). En el proceso de innovación la búsqueda no es aleatoria y se le puede dar un sentido positivo o real. Existen actividades que se pueden utilizar para conocer más sobre los atributos económicos, técnicos e institucionales que indican los diferentes caminos para realizar estas búsquedas. El resultado del proceso de búsqueda no es prescindiblemente una innovación de uso inmediato, sino el inicio de emprender futuros procesos para la mejora de los existentes y llevarlos a nuevos mercados. (Macias, 2013)

La innovación es un proceso continuo. Las características principales del proceso de innovación son:

- Incluye la invención y su aprovechamiento técnico y comercial.
- Constituyen varias fases, desde la generación de ideas hasta la verificación de los resultados.

- Surge lo desarrollado por la empresa en interacción con el entorno que lo rodea: clientes, competencia, tecnología.

### **Clasificación de procesos de innovación**

Para (Anderson, Gugenberger, & Monteagudo, 2015) Existen cuatro tipos:

- **Innovación en producto:** introducción de un bien o servicio nuevo o mejorado en relación a sus características o la finalidad de su uso.
- **Innovación en proceso:** radica en la puesta en funcionamiento de un nuevo método de producción o distribución mejorado, incluye varios cambios en la técnica y tecnología.
- **Innovación en mercado:** consiste en desarrollar un nuevo modelo de comercialización con diferentes cambios en el diseño, embalaje, redistribución del producto y su promoción.
- **Innovación en la organización:** poner en marcha un nuevo método organizacional en la empresa, en el lugar de trabajo o en las relaciones externas.

#### **3.2.1 Capacitación**

Es un término que hace referencia a los esfuerzos iniciados por una organización para promover el aprendizaje de sus miembros, encaminado hacia las cuestiones de desempeño (Joaquin & Martinez, 2014). La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, por el cual las personas desarrollan y adquieren conocimientos, habilidades y competencias en relación a sus objetivos, se basa en necesidades de una organización, orientada hacia el cambio en conocimientos, actitudes y habilidades de sus individuos (Chiavenato, 2007).

##### **3.2.1.1 Objetivos de la capacitación**

(Chiavenato, 2007) La capacitación va relacionada con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de las personas de la organización.

Sus objetivos son:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar cargos de mayor responsabilidad.
- Mejora de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuyen las relaciones humanas en la empresa.

El objetivo de la capacitación es lograr la adaptación del personal en determinada función o ejecución de tareas, en una organización (Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal, 2015). Entre los principales están los siguientes:

- Promover un ambiente que brinde seguridad laboral
- Facilitar el control del personal
- Mantener actualizados al personal en temas como: cambios científicos y tecnológicos
- Mejorar las relaciones interpersonales, logrando un ambiente de trabajo satisfactorio.

### **3.2.1.2 Clasificación de la capacitación**

(Emprende, 2016) La capacitación se divide en los siguientes:

- Capacitación para el trabajo: Esta dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, esto debido a que puede ser nuevo o asumió un nuevo cargo en la empresa.
- Capacitación de pre ingreso: se realiza por motivos de selección de personal y busca ofrecer conocimientos, habilidades y destrezas para su buen desempeño.
- Capacitación de inducción: es la variedad de actividades que favorecen y ayudan al candidato a integrarse a su nuevo cargo.
- Capacitación promocional: busca conceder al trabajador oportunidades de alcanzar cargos de mayores niveles jerárquicos.

- Capacitación en el trabajo: acciones que enfocan a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores.

### **3.2.2 Calidad**

Calidad es cambiar las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, así un producto será diseñado y fabricado para satisfacer las necesidades de los consumidores, es necesario que los atributos esenciales de un producto o servicio se diferencie de los demás (Arango Alzate, Betancourt Hurtado, & Martínez López, 2015). La calidad se traduce como los beneficios obtenidos de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, estos pueden ser: la disminución de los costos, presencia y permanencia en el mercado y generar empleos, la calidad es una de las principales cualidades que debe tener un producto o servicio para su correcto rendimiento, funcionamiento y durabilidad, así mantener la satisfacción a clientes, empleados y accionistas (León Avila, 2015).

### **3.3 Relaciones**

Las relaciones laborales se emplean con diversas formas de participación entre empresas, trabajadores y representantes, de esta manera interactúan con el propósito de crear normas que rigen las relaciones de trabajo. Las relaciones laborales afrontan las interacciones entre empleadores y empleados y sus respectivas empresas, influidas por las participaciones gubernamentales, en el trabajo o que surgen fuera de la situación laboral (Centro Internacional de formación de la Organización del Trabajo, 2013).

#### **3.3.1 Tecnología**

La tecnología es el conjunto de conocimientos aplicados en diferentes áreas y que están unidos para la consecución de un fin, sea esta la creación o invención de algo, puede ser desde la fabricación o mejora de un producto y/o cambio de un determinado proceso, se denomina también como la unión de los conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten fusionar los diferentes

recursos y capacidades en los diferentes procesos productivos y organizativos logrando que estos sean eficientes (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012).

La tecnología es el conocimiento sistemático para la fabricación de un producto, la aplicación de un proceso, o el suministro de un servicio para la gestión de una empresa industrial o comercial (Arando, Gago , Jones, & Kato, 2014).

Así como los productos y los sectores de actividades tienen un ciclo de vida, las tecnologías también lo adquieren. De manera, que es posible diferenciar los distintos tipos de tecnologías teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida en que nos hallemos (Arango Alzate, Betancourt Hurtado, & Martínez López, 2015).

- Tecnología emergente: es la que se encuentra en la primera etapa de su desarrollo, conlleva un elevado nivel de riesgo, es la tecnología que la organización pretende convertir en tecnología clave.
- Tecnología clave: contribuye concluyentemente a que la empresa ostente una posición competitiva con el mercado. Permite que se diferencie de las demás empresas.
- Tecnología de base o básica: este tipo de tecnología está disponible en todas las organizaciones y no es suficiente para asegurar la vida de las empresas, no presenta ninguna ventaja competitiva.

### **3.3.1.1 ¿Cómo mejora la tecnología la calidad de vida de quien la utiliza?**

El desarrollo tecnológico ha facilitado la integración social y laboral, así también, mejorar la calidad de vida de las personas mayores y con discapacidad abriendo nuevas vías de participación en la sociedad (Gaitan Pacheco, 2013). Las nuevas tecnologías hoy en día no son sostenibles como se desearía, pero se trabaja en ello para conseguirlo. Es el derecho que se paga para aprovechar su apoyo al desarrollo humano y económico. Con el pasar del tiempo surgen nuevos dispositivos tecnológicos que facilitan diversas actividades cotidianas que ofrecen una gran cantidad de servicios. Pero a largo plazo esto no garantiza un mejoramiento de la

calidad de vida, porque estos artículos tecnológicos generan daño al medio ambiente (Hurtado & Fonseca, 2015).

### **3.3.2 Mejora continua**

La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos y hasta donde queremos llegar, tomando decisiones para el logro de la visión organizacional, aplicando la retroalimentación del desempeño (Jiménez Terrazas, Argueta López, & Espinoza Granados, 2014).

La mejora continua es una filosofía de dirección de la organización que involucra cambios continuos e irreversibles que permite mejorar su competitividad a través de la innovación (Marín García, Bautista Poveda , & García Sabater, 2014). La importancia que se le da a la mejora continua se fomenta en la colaboración del personal como factor clave para la competitividad de las organizaciones, debido a que este es un factor que asegura la calidad de los productos y servicios de una organización y permite el cumplimiento de expectativas de los clientes.

#### **3.3.2.1 Características de la mejora continua**

(Chahin, 2013) Las características de la mejora continua son las siguientes:

- Involucra a toda la organización para solucionar los problemas suscitados.
- Determina procesos de cambio y aprendizaje para la empresa.
- Se apoya en los grupos de trabajo para facilitar la cooperación de todos los integrantes de la empresa.
- Ser críticos con lo realizado con el objetivo de mejorar en nuevas ocasiones.
- Rectificar las cosas que están mal por más pequeña que sea.

### **3.3.3 Capacidad**

La capacidad es la aptitud que posee una persona para realizar una determinada actividad con éxito, es un instrumento o proceso mediante el cual los individuos reúnen las condiciones para aprender y cosechar diferentes campos del conocimiento, logrando desarrollar eficientemente conceptos y habilidades (Ramírez & Vega, 2015). Capacidad es el término que se debe ser usado para representar la flexibilidad mental de las personas, proveyendo un nuevo reto intelectual.

### **3.3.4 Creatividad**

La creatividad es innovar, es realizar algo relevante y valioso, que produzca cambios nuevos en la personalidad o actitudes de las personas, se denomina también como un fenómeno infinito que poseen las personas, pueden ser potenciados o bloqueados (Tristán López & Mendoza González, 2016).

#### **3.3.4.1 Características de la creatividad**

(Vidaurre Arias, 2013) La creatividad debe tener las siguientes características:

- Fluidez y productividad, debe ser original, sensibilidad para detectar problemas y capacidad para mejorar un objeto.

#### **3.3.4.2 Tipos de creatividad**

(Huerta & Rodríguez, 2013) La creatividad debe ejercitarse, caso contrario esto reducirá, existen diferentes tipos de creatividad, tenemos los siguientes:

- Creatividad plástica: referente a formas, colores, texturas, proporciones y volúmenes.
- Creatividad fluente: consiste en los sentimientos, afectos y actitudes, siendo relevante los valores y sueños.
- Creatividad científica: talento que poseen las personas para investigar nuevos conocimientos.

- Creatividad inventiva: aplicación de las ideas, teorías y recursos dando solución a los problemas.
- Creatividad social: se emplea en las relaciones humanas.

### **3.3.5 Diseño**

Diseño es un plan que presenta elementos de la mejor manera para alcanzar un fin específico, es el proceso de creación o fabricación de algo por medio del cual el diseñador convierte un propósito en una forma, es la creación visual de un ente, con un propósito (Pacheco Blanco, Collado Ruiz, & Capuz Rizo, 2015). El diseño tiene como fin ordenar y componer elementos para formar un todo.

- Diseño universal: referente a los diseños de los productos que son accesibles y usables por la mayoría de la población.
- Diseño gráfico: forma de comunicación visual.
- Eco – diseño: se refiere a los impactos ambientales en el desarrollo de los productos.
- Diseño industrial: poner en marcha una idea o técnica artística a una actividad o producto industrial.
- Diseño web: consiste en la planificación, diseño e implementación de sitios y páginas web.
- Diseño factorial: es la interacción entre las variables manipuladas.
- Diseño de circuitos: se refiere a la parte electrónica con el propósito de desarrollar un circuito electrónico.

### **3.4 Organización para la innovación**

La innovación se presenta en todo ámbito, en una organización el proceso de innovación es la introducción de bienes y servicios en el mercado, en el cual aparecen nuevos métodos de producción y transporte, lo cual genera mayor apertura de mercados y ofertas de trabajo (Garcês & Pocinho , 2016). Etimológicamente el termino innovación proviene del latín innovare, quiere decir cambiar o alterar las cosas produciendo novedades. La innovación es una herramienta imprescindible de

los empresarios, por medio de la misma identifican oportunidades de negocio y desarrollan capacidades de producir recursos (López Isaza, 2014).

### **3.4.0 Modelos de innovación**

#### **3.4.0.1 Modelo Lineal**

Este modelo es llamado también “Science Push”, su punto principal es el conocimiento científico, la tecnología y la ciencia basada en aplicaciones comerciales, el objetivo principal es la satisfacción de necesidades, la investigación conduce a la invención, es decir; permanece igual o a lo largo del proceso de difusión del mensaje. Este modelo no concentra mecanismos de reacción en un proceso, únicamente expone fallas y las controla (Cantú Hinojosa, 2013).

#### **3.4.0.2 Modelo “Demand Pull” o enlaces de cadena**

Concentra sus esfuerzos en la demanda del mercado, se debe tomar en cuenta que la inversión es diferente, ya que algunas empresas deben basar su innovación en productos, mientras que otras se basan en procesos. La innovación en producto contempla su fabricación y comercialización, mientras que la innovación en procesos se refiere a la instalación de nuevas formas de producción y racionalización de una empresa (Herva, Álvarez, & Roca, 2013).

### **3.4.0.1 Tipos de innovación**

#### **3.4.0.1.2 Innovación en productos/servicios (Pérez Hernández , 2016)**

- Nuevos productos o mejora de los existentes: exponer un antes y después del producto previamente lanzado al mercado.
- Nuevos servicios o mejora de los existentes: posee el fin de fidelizar a los clientes, una empresa desarrolla continuamente estrategias efectivas.

#### 3.4.0.1.3 Innovación en proceso

Una empresa incorpora nuevas tecnologías de fabricación y automatización de procesos mediante la incorporación de sistemas robotizados, esto permita optimizar tiempo y recursos.

### 3.4.1 Competitividad

La competitividad no es un concepto nuevo, proviene de hace más de tres siglos, aparece junto con las teorías del comercio de Adam Smith. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, estas ganan ventaja sobre sus competidores, se debe a la presión y reto (Molina Peralta, 2015). La competitividad se produce cuando un país registra mayores niveles de productividad que otros, se utilizan los recursos apropiados y tiempos específicos. La competitividad es la capacidad que tiene una empresa para obtener utilidad en el mercado, en relación a sus competidores, depende del valor y cantidad de producto ofrecido. Este término se puede utilizar tanto en empresas como en un país (Encinas Ferrer, 2013).

#### 3.4.1.1 Características

- **Eficiencia:** productividad y control de costos.
- **Calidad:** confiabilidad, durabilidad y estética del producto.
- **Innovación:** diferenciación, agilidad y flexibilidad.
- **Sustentabilidad:** producción limpia.

#### 3.4.1.2 Importancia

La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de una organización, incrementar su productividad y estar prevenidos a los requerimientos del mercado. (García García & Figueroa Rodríguez, 2015) Fundamenta su teoría en la productividad, debido a que es necesario saber cuánto manipula y si su uso es eficiente en relación a los resultados obtenidos, producción y

tiempo utilizado. Realmente la supervivencia de las empresas es un entorno continuo y expuesto al cambio constante es sorprendente, debido a que la capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar al mundo, les obliga a variar criterios económicos.

Es muy importante estar atentos a la competencia, ya que la habilidad empresarial permite sostenerse a lo largo del tiempo en el mercado. Por esta razón, para lograr el éxito en un mundo competitivo, las empresas y profesionales están obligados a definir e incorporar procesos administrativos (Delfín Ortega & Bonales Valencia, 2014).

Descubre la verdadera motivación detrás de tu competitividad

La mayor parte de nuestra vida competimos con otra por razones equivocadas, es indispensable estimularnos a desafiar nuestra capacidad, encontrar la verdadera razón por la que competimos, no debemos esperar dañar a otros, ni demostrar envidia (Botero Pinzón, 2014).

Mira en tu interior para contemplar lo que en verdad te impulsa y te da una sensación de tener un propósito en la vida

La adicción al trabajo es un ejemplo notorio de la falta de preocupación por los medios habituales, es decir; este tipo de personas no brindan amor, tiempo ni atención a sus familiares, se exigen más de lo normal, esto puede causar competitividad excesiva orientada hacia un enfoque maníaco de la vida laboral (Arando, Gago , Jones, & Kato, 2014).

Se sensible con los sentimientos y derechos de los demás

Al encontrarnos en un puesto importante en una empresa u organización, debemos recordar nuestro origen, jamás pisotear los derechos, dignidad y virtudes de los demás. Debemos ser honestos, éticos y responsables, es necesario dejar que nuestro éxito sea la esencia de nuestra autenticidad. La clave es permanecer atentos a sugerencias, saber escuchar y hacer de los demás partícipes de tu crecimiento

empresarial. Debemos ser más cooperativos que competitivo, enfocarnos en el éxito conjunto y no individual (García González, 2013).

Evita difamar y desacreditar a otra persona con la finalidad de promover tus propios objetivos o ganancias

A menudo las soluciones más fáciles pueden ser la de desmotivar a los demás, pero no nos damos cuenta de que esta es un arma de doble filo, esto creará desprecio y malas actitudes, a largo plazo nos dejará vulnerables al ataque y débiles cuando más necesitemos apoyo. Debemos dejar de prestar oídos a comentarios de pasillo, las habladurías se originan para disminuir la reputación de alguien más.

Siéntete orgulloso de los logros de otros, no amenazado

Nadie es un ser aislado, todos necesitamos conectarnos con otros para alcanzar realmente la grandeza. (Appicaps, 2017) El motivar a los demás promueve el apoyo continuo e identifica en ti un ser que brilla con luz propia.

Utiliza tu propia confianza y trabaja duro para lograr tus objetivos

Hay momentos en la vida en la que las malas decisiones han motivado al surgimiento de la competitividad, es decir; el miedo a fallar o al fracaso, realmente es bueno, de esta manera sentir la necesidad de seguir al ritmo de los demás, y que mejor superarlos.

### **3.4.2 Fortalecimiento empresarial**

El fortalecimiento empresarial desarrolla mecanismos de cooperación conjunta, esto permite que las empresas mejoren su posición en el mercado, brinda una estructura más sólida y competitiva (Peláez León, 2014). Las empresas que trabajan de manera conjunta, tienen acceso a servicios, compra de materiales, comercialización y financiamiento inmediato. Durante la actividad comercial, el fortalecimiento empresarial pretende desarrollar y ejecutar proyectos a medida que crece la empresa. El fortalecimiento empresarial no solo se queda en aspectos como la constitución legal y requisitos indispensables que la ley demande (Gottfridsson & Zhang, 2015),

el fortalecimiento empresarial implica también que a medida que aumente la productividad, la empresa debe cubrir las necesidades que los clientes requieran de un producto o servicio.

El fortalecimiento empresarial centra su atención en la posición del mercado, es decir; cual es la situación actual en la que se encuentra y que estrategias debe desarrollar para captar el mayor porcentaje de mercado posible. Al fortalecer al talento humano y bloque total de una empresa u organización, se logra trabajar en equipo, encaminados al cumplimiento de objetivos comunes (Escobar Cazal, Ruiz Toloza, & Escobar Reyes, 2015).

#### **3.4.2.1 Importancia**

El fortalecimiento es indispensable en toda empresa debido a que la modernización y el desarrollo de la sociedad depende en su gran mayoría de actividades comerciales, por lo cual, para lograr ser exitosas requieren estar a disposición de las demandas de los clientes, es decir; la satisfacción de sus necesidades conlleva reconocimiento en el mercado y preferencia del mismo. Al brindar un buen servicio a los clientes, el mismo puede informar de la empresa e incrementar el número de clientes interesados en adquirir nuestros productos o servicios, logrará alta competitividad y fidelización de los mismos (Bustos Flores, 2014).

#### **3.4.2.2 Características**

- Propuestas de emprendimiento con altas probabilidades y de gran impacto socio-económico, (Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community), 2014) busca:
  - Identifica propuestas de emprendimiento
  - Evalúa las propuestas, primer filtro.
  - Selecciona las propuestas de emprendimiento.
- Elaboración de prototipos y muestras, pruebas de mercado y ajuste previo a la apertura de las etapas.

- Formación y acompañamiento.
- Implementación de herramientas tecnológicas.
- Potencializa el talento humano y la innovación emprendedora.
- Desarrolla modelos de buenas prácticas ambientales.
- Unidades productivas alcanzando el punto de equilibrio y con proyecciones en el corto, mediano y largo plazo (Crissien, 2013).
  - Constitución y formalización
  - Fortalece la gestión contable y financiera
  - Fortalece la gestión operativa
  - Estructura el área comercial y ventas

### 3.4.3 Poder de negociación

El poder de negociación es un término sugestivo, es decir; que por diferentes razones en una negociación se puede influir en el mercado para obtener los mejores resultados. El factor más importante en una negociación es la habilidad que una persona posee para controlar los recursos y de esta manera lograr beneficios colectivos. En el poder de negociación se debe estar consciente de las limitaciones de parte y parte, ya que nadie puede saber las intenciones de la parte opuesta. (Ortiz Triana & Caicedo Rolòn, 2014) & (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2013) Coinciden en sus criterios, debido a que definen que el poder de negociación es algo volátil, depende de percepciones subjetivas que de bases objetivas. “El poder se encuentra en la cabeza, actuamos acorde a factores reales”.

#### 3.4.3.1 Características

- **Información:** si estamos bien informados, podremos causar gran impacto en el mercado, ya que nuestro poder de influencia estaría más elevado.

- **Legitimidad:** utiliza elementos que brindan consistencia y credibilidad a las propuestas.
- **Cantidad y calidad de opciones:** en la negociación el intercambio de ofertas y contraofertas gira alrededor de ellas. El negociador que lleve mayor cantidad de opciones, tiene más posibilidad de obtener resultados (Universidad del Norte Colombia, 2014).
- **Manejo del tiempo:** el factor tiempo es una variable que influye positiva y negativamente en el poder de negociación, ya que la parte que tenga mayor urgencia, será vulnerable a cierres apresurados. (Acebedo Borrego & Linares Barrantes, 2013) Menciona que es necesario:
  - Llegar a tiempo a las juntas que se designen previamente
  - Tomarse el tiempo para pensar
  - Elegir la mejor hora para negociar
  - Tener un plan B en caso de ser necesario
- **Habilidades para negociar:** no basta con tener información relevante, es preciso que cada negociador este consciente de las técnicas que va a utilizar y las habilidades para el intercambio.

#### **3.4.3.2 Comportamientos que predominan las negociaciones**

Para analizar una negociación se debe tomar en cuenta ciertos comportamientos, (Pino Pupo, 2013):

- La necesidad de prestarle más atención al análisis previo y preparación de la negociación, de ser posible las posiciones e intereses de la parte contraria.
- La estimación de la mejor alternativa del acuerdo negociado permite enfrentarse a cambios con mayor seguridad.

### **3.4.4 Sostenibilidad**

La sostenibilidad se define como el bienestar individual y colectivo, se mide a través de indicadores económicos y políticos, los cuales están ligados al crecimiento económico y distribución de la riqueza, se asocia a factores de producción industrializados, este sistema lo han adoptado países desarrollados (lo Calzo, 2013). El desarrollo sostenible se refiere a un estado impasible de la naturaleza y la administración de los recursos, ya que el objetivo no es explotar, sino más bien manejar, se utiliza principalmente con fines exclusivos de imagen.

#### **3.4.4.1 Características**

Al adoptar nuevos estilos de vida sostenible, es necesario hacer hincapié en las siguientes características:

- Lograr un compromiso profundo basado en principios éticos.
- Materializar los principios en la práctica.
- Integrar la conservación y el desarrollo.

#### **3.4.4.2 Importancia**

La sostenibilidad permite a una empresa su correcto funcionamiento y permanencia en el mercado, esta podrá adoptar nuevas tecnologías que le permitan preservar tiempo y recursos. La sostenibilidad es muy importante, debido a que el desarrollo personal parte de la ética, es decir; una vida sostenible promueve valores y actitudes (Ortiz & Caicedo , 2013).

### **3.5 Medición de innovación**

La medición de la innovación es una herramienta de diagnóstico empresarial, promueve una cultura innovadora, un trabajo serio y sistemático (Prawda, Juan, 2014). La innovación en el mundo de los negocios se visualiza como una oportunidad de captación de mercado, ésta oportunidad en proyecto y el proyecto en

beneficio, la innovación no es sostenible ni sustentable si no genera valor. La innovación en 27 grandes empresas que facturan más de 1 millón de dólares, comenta que la metodología de trabajo cuenta con tres etapas (Kotler, 2013):

- Se realiza una encuesta general a la empresa, el objetivo de la misma es indagar en lo más profundo para poder identificar si existen o no problemas de comunicación entre miembros.
- Entrevistas a los directivos clave, de esta manera identificamos la visión de la alta gerencia.
- Fuentes de información, se compone de la visión general y estado de la organización.

La innovación es un concepto interpretado ligeramente por muchos, en algunas empresas y en la vida personal, la innovación requiere de un largo camino de aprendizaje (Goldratt & Cox, 2013), para medir la innovación en una empresa u organización se deben seguir los siguientes parámetros:

- Deben existir responsables claros, no hay innovación sin compromiso.
- Especificación de calendarios temporales, cada cuanto se lanza productos nuevos al mercado, adelantarse a la competencia.
- Adoptar indicadores de medida concretos, tales como:
  - **Indicadores de Input:**
    - Presupuesto de innovación
    - Personas involucradas en proyectos de innovación
  - **Indicadores intermedarios:**
    - Número de nuevas ideas generadas para proyectos innovadores.
    - Número de proyectos de innovación en curso
    - Número de patentes en cartera
  - **Indicadores de Output:**
    - Porcentaje de nuevos productos
    - Porcentaje de facturación
    - Beneficios debido a nuevos productos

### 3.5.0 Características

(Fajardo Dolci & H, 2015) Las principales características de la innovación son:

- Conlleva incertidumbre.
- Se relaciona con la estructura organizativa.
- Se necesita inversión para llevarla a cabo.
- Requiere conocimiento y tecnología.
- Desarrolla efectos secundarios.
- El objetivo principal es conseguir ventaja competitiva.

(Guzmán Martínez, Innovarty, 2013) La innovación posee las siguientes características:

- **La innovación es un proceso creativo:** generar exclusividad en diseño, producto, modelo de negocio, es la base de toda organización que desee triunfar.
- **La innovación es un proceso recombinate:** las ideas o tecnologías anteriores se complementan con nuevas ideas y tecnologías, se debe tomar en cuenta que la recombinación es infinita.
- **La innovación es un proceso acumulativo:** el conocimiento se acumula entre empresas y personas, a este conocimiento se denomina “incubación” e inconscientemente se fusionan con otras ideas hasta llegar a la maduración.
- **La innovación es un proceso disciplinar:** no es arte, es ciencia organizativa. No es libre, es dirigida. No es accidental, es planificada. La innovación sigue un proceso sistemático y obedecen a un liderazgo sólido.

### 3.5.1 Indicadores

Un indicador económico es una herramienta que permite al empresario identificar aspectos económicos particulares a tiempo, es un instrumento que mide la evolución

general de las actividades económicas de una empresa (Jaramillo Burgos , 2013). Los indicadores son variables que permiten calcular de manera objetiva los sucesos del mercado, respaldar acciones y actuar a tiempo. Se pueden evidencia de forma cuantitativa y cualitativa, esto admite identificar disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance (Acosta, 2014).

- **Disponibilidad:** datos básicos para la construcción del indicador, sin restricciones.
- **Simplicidad:** indicador de fácil elaboración y validez.
- **Especificidad:** debe medir realmente la situación que se requiere.
- **Confiabilidad:** datos fidedignos.
- **Sensibilidad:** capaz de identificar diferentes situaciones en áreas particulares.
- **Alcance:** el indicador debe ser globalizador.

### 3.5.1.2 Importancia

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para cumplir metas establecidas. La utilización de indicadores ayuda a los empresarios a pronosticar el futuro económico, de esta manera anticiparse a los cambios (Pereda Pérez, López Guzmán , & González Santa Cruz, 2014). Una cultura económica no es un asunto suntuario sino una herramienta, para lo cual define las siguientes tipologías de un indicador:

- Ser medibles.
- Su alcance debe ser flexible.
- Constantemente coordinado.
- Ser desafiantes y comprometedores.
- Es necesario que involucre al personal.
- Su desarrollo debe incluirse en planes de actuación.

### 3.5.1.3 Características

- Un indicador debe representar procesos importantes o críticos.

- Ser rentables, elevando beneficios.
- Define la evolución del tiempo.
- Brinda confianza acerca de su validez.
- Debe ser de fácil manejo.
- No debe interferir a otros indicadores
- Debe permitir a la dirección conocer la información en tiempo real.

#### 3.5.1.4 Tipos de indicadores

**Indicadores de economía:** su objetivo es manifestar valores reales (Castro, 2014).

- Eficiencia: calcula la relación entre servicios prestados y recursos requeridos.
- Eficacia: calcula el rendimiento previsto y alcanzado.
- Pertenencia: compara recursos utilizados y previstos, de esta manera comprueba si lo que se utilizó fue lo necesario.
- Resultado: calcula la eficiencia causada, es estrechamente utilizada en políticas públicas.
- Indicadores de procesos: evalúa actividades.
- Indicadores de estructura: estima el valor y uso de los recursos.

**Indicadores económicos:** (Maqueira Yamasaki , 2013) menciona que los datos cuantitativos permiten identificar la naturaleza y peculiaridad de los procesos productivos.

- Indicadores cuantitativos: número y cantidades específicas.
  - Producción física.
  - Producción exportable.
  - Producción bruta industrial.
  - Producción realizada.
- Indicadores directos: relación directa con el fenómeno en estudio.
- Indicadores indirectos: no permite medir la situación económica fácilmente, recurre a indicadores sustitutivos.

- Indicadores positivos: incrementa el valor, es decir; existió un avance.
- Indicador negativo: decrece el valor, es decir; existió un retroceso.

### 3.5.2 Resultados

#### 3.5.2.1 Tipos de Evaluación de resultados

(Arango Alzate, Betancourt Hurtado, & Martínez López, 2015) Métodos de evaluación de resultados:

- **Monitoreo:** forma de evaluación que se basa en el impacto que provoca, determina programas que funcionen para ajustar el camino al éxito. (Acosta, 2014) Menciona que no existen métodos de monitoreo estándar, varían con el tipo y objetivos de la intervención, lo cual permite:
  - Implementar medidas correctivas y responsables para el proceso.
  - Determina fondos programados.
  - Recolecta información que sirva para el proceso de evaluación.
- **Impacto:** evalúa el contraste entre experiencias pasadas y resultados actuales, este tipo de evaluación es compleja, por lo que, los grupos de control deben estar atentos a posibles fluctuaciones. Este método sirve para:
  - Establecer relaciones entre actividades y resultados.
  - Aísla factores externos que puedan influir negativamente en los resultados esperados.

#### 3.5.2.2 Presentación de informes

Un informe como elemento de comunicación posee características distintivas, ya que está dirigido a un determinado grupo de personas, el cual lo someten a evaluación

para determinar la consistencia de la información, un informe hace mención precisa de las técnicas utilizadas para recopilar los datos, en esta etapa se identifica la objetividad de la investigación (Gargantini, 2013).

Un informe se debe sujetar a la siguiente estructura:

- **Lógica de exposición:** concreta en dónde termina una idea y nace otra, de tal manera que se complementen una a otra. El pensamiento lógico obliga a ordenar las ideas y a expresar con juicio y raciocinio los criterios.
- **Marco de referencia:** sustento escrito, documental o bibliográfico, expresa datos reales y confiables.
- **Redacción del informe:** se debe detallar un objetivo general y objetivos específicos, estas herramientas son las guías del informe.
- **Justificación:** detalla de manera resumida el tema a tratar, es el marco de referencia o cuerpo de trabajo.
- **Desarrollo:** se deben tomar en cuenta los objetivos planteados con anterioridad. En esta etapa damos rienda suelta a las ideas, para llegar a un propósito determinado, verificable, con criterio y juicio de valor.
- **Conclusiones:** ligadas al propósito general, análisis riguroso de la información presentada.
- **Recomendaciones:** aparecen una vez identificadas las conclusiones, plantea consejos o formas de mejorar métodos y procedimientos.

### 3.5.3 Experiencia

La experiencia se maneja en una estructura piramidal fundamental para una empresa u organización, debido a que el éxito o fracaso de la misma se debe a criterios personales en un mundo competitivo (Contreras Torres & Castro Ríos , 2013). Varios gerentes de las más importantes empresas del mundo al ver las experiencias exitosas de sus negocios, recomiendan conquistar mercados replanteando la contratación de personal; es decir; antes de incluir a un colaborador en la empresa,

fijar en su mente los objetivos que persigue la empresa, y motivar cada vez que logre alcanzarlos (Páramo Morales, 2014).

### **3.5.3.1 Evaluación de Satisfactores**

Los satisfactores se desarrollan por la continua aparición y complacencia de necesidades, se clasifican en:

- **Necesidades existenciales:** fisiológicas y de sociabilidad.
- **Necesidades alineadas:** cuantitativas, poder, posesión, riqueza.
- **Necesidades no alineadas:** cualitativas, amor, estima, desarrollo personal.
- **Necesidades radicales:** generadas por el capitalismo, revolución total de la vida.

## **3.6 Cultura innovadora**

La innovación se define como la evolución constante de una empresa, productos y/o servicios. La organización es la clave fundamental para el éxito (Acosta, 2014). Para lograr innovación se requiere una fuente de inspiración, es decir; perseguir un sueño, y no descansar hasta conseguirlo. El talento humano responde mejor a las necesidades de la empresa siempre y cuando el factor económico está presente, esa es la motivación principal para que la gente aporte con ideas acertadas en beneficio de la organización (Beltrán Neira , 2015). Todas las personas son ambiciosas por naturaleza, la convicción hace la diferencia, la innovación comienza como la introducción de un producto, proceso o sistema nuevo, diferente a los demás y que aporta satisfacción a quien lo adquiere.

Una cultura innovadora nace de la generación e implementación de ideas, el resultado que brinde este proceso, será la novedad percibida y aportará valor o uso a quien lo necesite (Anderson, Gugenberger, & Monteagudo, 2015).

### 3.6.0 Condiciones para la innovación

(López Isaza, 2014) La innovación es la esencia del conocimiento nuevo, existen tres condiciones:

- **Duplicabilidad:** la innovación no sirve de nada si no se puede reproducir.
- **Novedad en el contexto donde se introduce el producto:** novedosa para quien lo identifica, crear una nueva percepción del producto o servicio.
- **Utilidad demostrada:** si no existe generación de ingresos, no es innovación, recordemos que un proceso innovador identifica y acapara oportunidades, generando utilidad para la empresa u organización.

#### 3.6.0.1 Elementos de una cultura innovadora

- **Liderazgo visionario:** transmisión del anhelo de mejora y búsqueda de superación, son esto logrará estar un paso más allá de la competencia.
- **La gerencia:** deja clara la posición y actitudes a ser interiorizadas por los empleados.
- **Gestión de la colaboración:** relaciones establecidas con los empleados, ellos generan una capacidad autocrítica y canalizan de manera eficiente los problemas (López Isaza, 2014).
- **Matricial:** estructura organizativa que permite mayor flexibilidad en la asignación de recursos.
- **Multidisciplinar:** colaboración de todas las áreas de conocimiento, aprovecha los diferentes puntos de vista y crea sinergia entre diversos ámbitos.
- **Aprendizaje continuo:** el talento humano en su totalidad debe estar atento a la formación continua que se brinde.

### 3.6.0.2 Consejos aplicables en toda empresa

(Arando, Gago , Jones, & Kato, 2014) Menciona los siguientes consejos:

1. **Procurar que exista tensión:** confronta ideas y formas de pensar, trabaja con mentalidades diferentes lo cual permite impulsar la creatividad.
2. **Agiliza procesos:** utilización de estructuras simples, por lo que sí existe fracaso es más fácil recuperarse y volver a intentar.
3. **Haz que se esparza por toda la empresa:** la innovación debe cubrir a todas las áreas de la empresa, mejora la comunicación entre miembros.
4. **Alinea la estrategia de innovación con la de negocios:** la innovación que se realice debe estar encaminada al cumplimiento de los objetivos de negocio.
5. **Atrévete:** la innovación necesita de audacia y aceptación de riesgos.
6. **Promueve la apertura:** las mejores ideas pueden venir de cualquier persona, debemos eliminar barreras y promover la participación en equipo.
7. **Utiliza herramientas adecuadas:** para facilitar la comunicación las herramientas tecnológicas son de gran utilidad, algunas de ellas son; Google Drive, Evernote Business, entre otras.

### 3.6.1 Beneficios económicos

El beneficio económico se mide a través del análisis costo-beneficio, es decir; diferencia entre el costo de producir y el ingreso que se obtiene por las ventas en el mercado de factores productivos, este término es utilizado para designar la ganancia que se obtiene como resultado positivo de una actividad económica (Hernández Moctezumax & González , 2015). En teoría el beneficio económico es considerado como el objetivo principal de toda empresa, ya que; la supervivencia de una organización depende de cuán rentable sea.

### **3.6.2 Preferencias**

Las preferencias del consumidor involucran la clasificación de los bienes y servicios, de acuerdo a la cantidad de beneficios que se puedan pagar, son medios satisfactores de necesidades que los consumidores tienen y consiguen, habitualmente estas preferencias suelen presentar características especiales; como la preferencia por productos novedosos. Para lograr preferencia de los consumidores es necesaria la utilización de publicidad adecuada, ya que estos son los medios que influyen en el comportamiento de los consumidores y brindan éxito en la venta de productos (Alonso Briales, Carrasco Chinchilla, & Fernández Pèrez, 2013).

Habitualmente para lograr preferencia del consumidor, se utilizan varios métodos, tales como; “One to one Marketing”, “boca a boca” y análisis de productos por parte de amigos, conocidos o líderes de medios de comunicación. Los gustos y comportamientos de los consumidores representan un mapa de preferencias, ya que localiza atributos y necesidades presentadas por clientes potenciales (Farías & Fistrovic, 2016).

#### **3.6.2.1 Factores que inciden en la preferencia del consumidor**

(Reynolds Mejía, 2013) La preferencia del consumidor se evidencia a través de diferentes factores:

- Precio
- Calidad
- Durabilidad
- Valor de marca

### **3.6.3 Posicionamiento**

En marketing se llama posicionamiento a la imagen que ocupa una marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor, es un proceso que se construye a partir de percepciones individuales y de la competencia, los clientes definen un

producto a partir de sus atributos (Guiliana, Salmonson Guimarães , & Mazzon, 2015).

(Ortiz & Caicedo , 2013) Para posicionar un producto o servicio se deben seguir los siguientes pasos:

- Segmentación del mercado.
- Evaluación del interés de cada segmento.
- Selección de un segmento objetivo.
- Identificación de posibilidades de posicionamiento.
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

### **3.6.3.1 Tipos de posicionamiento**

(Farías & Fistrovic, 2016) Identifica los siguientes tipos de posicionamiento:

- **Posicionamiento sombrilla:** implica una imagen general de la compañía, en la cual intervengan diversos productos.
- **Posicionamiento frente a la competencia:** utiliza el historial de las empresas y realiza comparaciones.
- **Posicionamiento basado en un beneficio específico:** la empresa al lanzar un comercial pretende atraer la atención de los clientes potenciales, brindando satisfactores de necesidades.
- **Posicionamiento por atributos:** clásico, conoce bien los atributos y comunica al público el que tenga mayor valor.
- **Posicionamiento por precio:** variable fundamental en una empresa, la desventaja es que no existe lealtad en un mismo mercado.
- **Posicionamiento geográfico y demográfico:** las marcas se identifican con razas y niveles educativos específicos.
- **Posicionamiento por calidad:** identificación de la marca por la calidad que brinda.
- **Posicionamientos por estilos de vida:** se posiciona una marca según la forma de vida habitual.

### 3.6.3.2 Estrategias de posicionamiento competitivo

(Alarcón Castro, Briede Westermeyer, Di Bartolo , & Droguett Castillo , 2015) Para que una empresa tenga alto posicionamiento en el mercado, se debe aplicar las siguientes estrategias:

- **Estrategia del líder:** empresas que se encuentran en primer lugar dentro del mercado y que la competencia las vea como líder.
  - **Función relativa a la solución de problemas:** grupo de personas que brinden soluciones a problemas internos de la organización, motiven a sus subordinados y promuevan el deseo de ofrecer un servicio de calidad (Alarcón Castro & Di Bartolo, 2013).
- **Estrategia del retador:** puestas en práctica por empresas que ocupan el segundo lugar en el mercado, el objetivo es atacar al líder con las mismas estrategias, estas pueden ser:
  - **Ataque frontal:** iguala al líder en el producto, publicidad, precio.
  - **Ataque lateral:** ataca puntos débiles de la competencia. Aprovecha los vacíos que deja el consumidor.
- **Estrategia del seguidor:** las empresas no se definen como retadoras ni líderes, toman una actitud pacífica, no atacan.
- **Estrategia del especialista:** se enfocan en varios segmentos de mercado, concentran sus esfuerzos en brindar un servicio especializado. A este tipo de estrategia también se la conoce como:
  - Nicho de mercado
  - Enfoque especializado
  - Alta segmentación

## MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO)

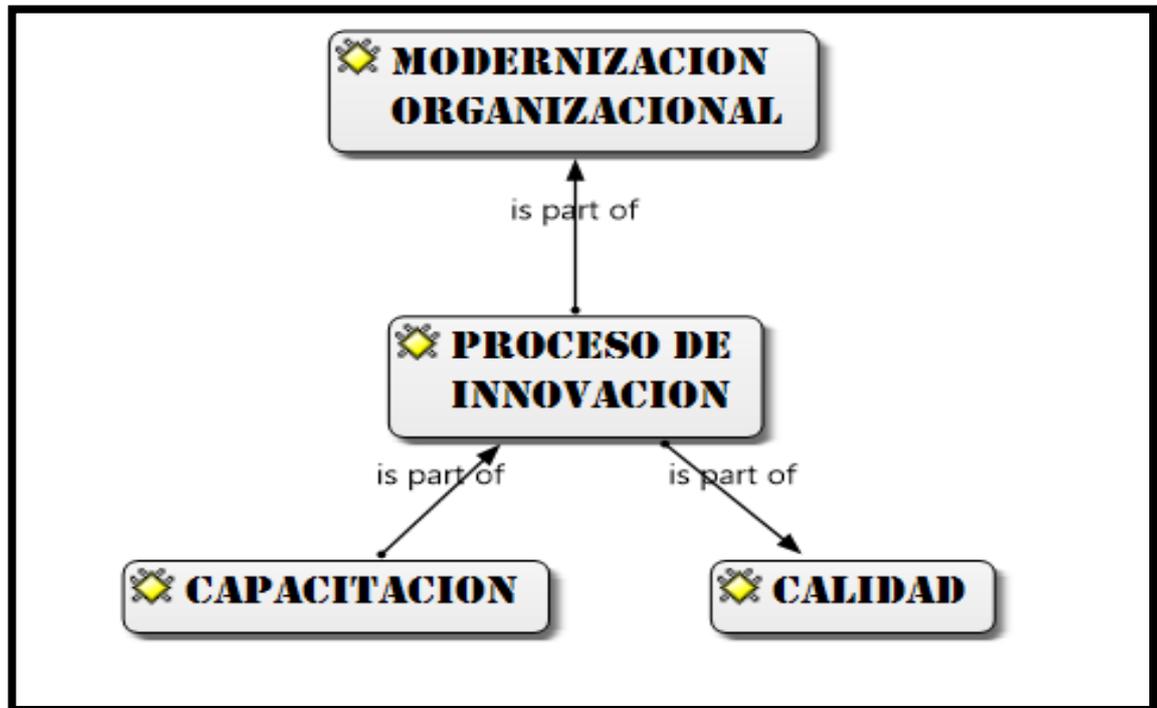
El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), es un cúmulo de herramientas prácticas de gestión para empresarios de PYMES, esto les permite analizar rápidamente la situación de la empresa en cuanto a la madurez de las más importantes variables competitivas, (Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, 2012) las variables a estudiar son:

- **Proceso de Innovación:** se evidencia las fuentes para desarrollar los procesos tales como, maquinaria y equipo, metodologías para el conocimiento del personal (el Know How), se evalúa la planeación y el alcance de los proyectos, la protección y registros de nuevos desarrollos (Beltrán Neira , 2015).
- **Relaciones:** En este ítem se identifican los mecanismos de desarrollo y las fuentes de información; en el primero se quiere saber si la empresa reconoce los actores internos y externos que influyen sobre el negocio y si se cuentan con personal experto que proviene de afuera para desarrollar nuevos proyectos (Acosta, 2014).
- **Organización para la innovación:** Para este aspecto se mide como la empresa, organiza y gestiona los nuevos proyectos, si se crea una organización independiente y que capacidad tienen las personas para desenvolverse en uno o varios proyectos, identifica si la empresa posee responsables para gestionar conocimiento e innovación, y como estos deben incorporarse y gestionarse de forma separada con la inserción de nuevas tecnologías (Cantú Hinojosa, 2013).
- **Tecnologías de soporte:** Se mide en qué estado se encuentran aspectos importantes de las empresas tales como; investigación y desarrollo, de qué forma se gestionan los nuevos desarrollos, se documenta y se guardan archivos, mantiene un esquema sistematizado para el desarrollo de nuevos proyectos y comparte esta información con empleados proveedores y clientes (Arango Alzate, Betancourt Hurtado, & Martínez López, 2015).

- **Medición de la innovación:** identifica si las empresas poseen indicadores que permitan medir los resultados obtenidos en cada proyecto, no solo desde el punto de vista económico y comercial, sino que además evalúe el conocimiento y si la transferencia del mismo produce resultados dentro y fuera de la empresa (Molina Betancur, Polanco López, & Montes Hincapié, 2015).
- **Cultura Innovadora:** En este aspecto se evalúa cómo la empresa, los dirigentes y los empleados, perciben la innovación, de qué forma ser una empresa innovadora se ve reflejado en los resultados económicos, como impacta esto frente a la relación y las necesidades del cliente, y como la empresa fomenta y crea un ambiente propicio para la generación de nuevos conocimientos (Anderson, Gugenberger, & Monteagudo, 2015).

Para poder entender de mejor manera el modelo aplicado, se despliegan varias redes, desarrolladas en el programa Atlas – TI, mismo que; es una potente herramienta para el análisis cualitativo de grandes datos textuales, gráficos y videos. Ayuda a agrupar, reagrupar y gestionar el material de estudio, de manera creativa y sistemática (Aubertin, 2014).

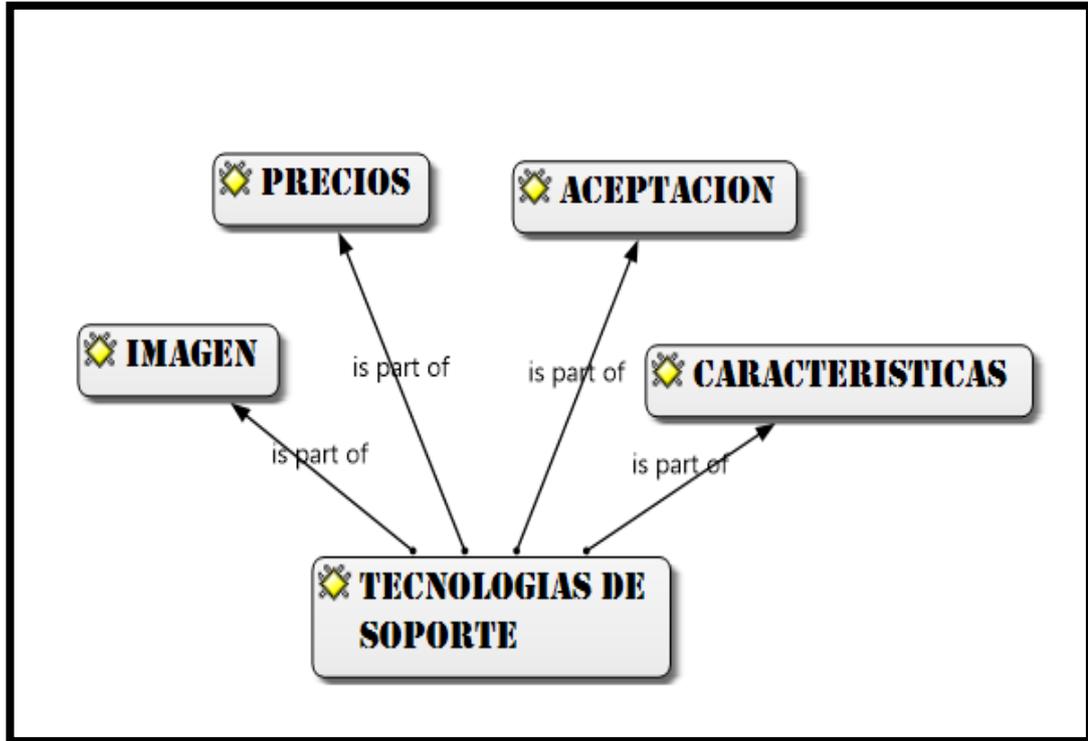
## GRÁFICO 2. PROCESO DE INNOVACIÓN MODELO MMGO



**Fuente:** Rafael Pérez, Modelo MMGO  
**Elaborado por:** Elaboración propia

El proceso de innovación principalmente se fija en la normativa de calidad, permite el mejoramiento de las tendencias actuales de gestión empresarial. El proceso de innovación y la gestión empresarial forman parte de la función de la calidad, es necesario estructurar desde el punto de vista organizativo y técnico. Los procesos de innovación se destacan gracias a la implementación de tecnologías limpias, lo cual consiste en el mejoramiento de la situación ambiental y preservando el crecimiento económico a largo plazo, a más de eso la modernización organizacional y la capacitación constante son factores clave para culminar el proceso de innovación, debido a que la elaboración de productos o la prestación de servicios de manera personalizada, brinda preferencia en y posicionamiento en el mercado.

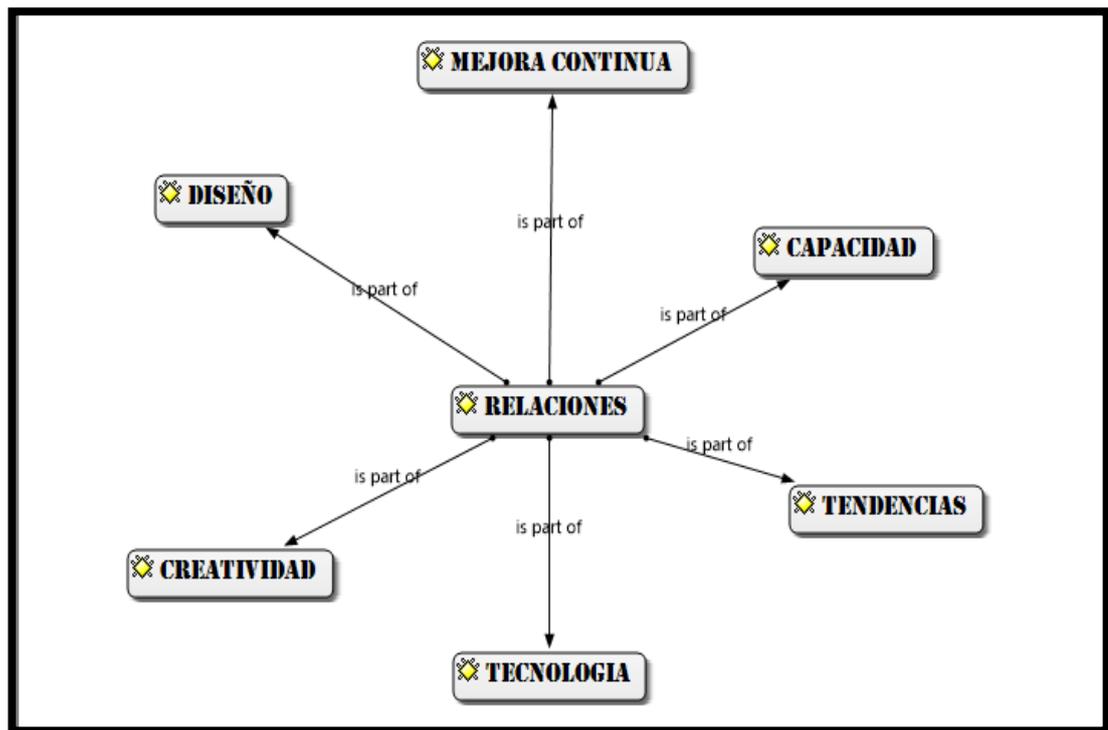
### GRÁFICO 3. TECNOLOGÍAS DE SOPORTE MODELO MMGO



Fuente: Rafael Pérez, Modelo MMGO  
Elaborado por: Elaboración propia

Las tecnologías de soporte se caracterizan por brindar mayor énfasis en la imagen, los precios, las características propias de los productos o servicios y la aceptación de los consumidores. Las comunicaciones que se utilizan para transmitir datos, imágenes y video han venido evolucionando en forma acelerada, de ahí la importancia del desarrollo de las comunicaciones de nuestro país; por ello es de suma importancia conocer cuáles son los principales problemas que estancan el avance de las mismas, ya que si se detectan los problemas se puede implementar una propuesta de solución que funcione acorde al Sistema de Gestión Empresarial; esto permite disponer de un modelo a seguir para desarrollar los diferentes proyectos de mejora que se planifiquen y tener presente los elementos de carácter técnico y organizativo, que son necesarios en la ejecución de cada proyecto, estos procedimientos toman en cuenta la innovación de la imagen, como se proyecta y que espera de la sociedad, es decir; el grado de aceptación que posee (Información Tecnológica , 2016).

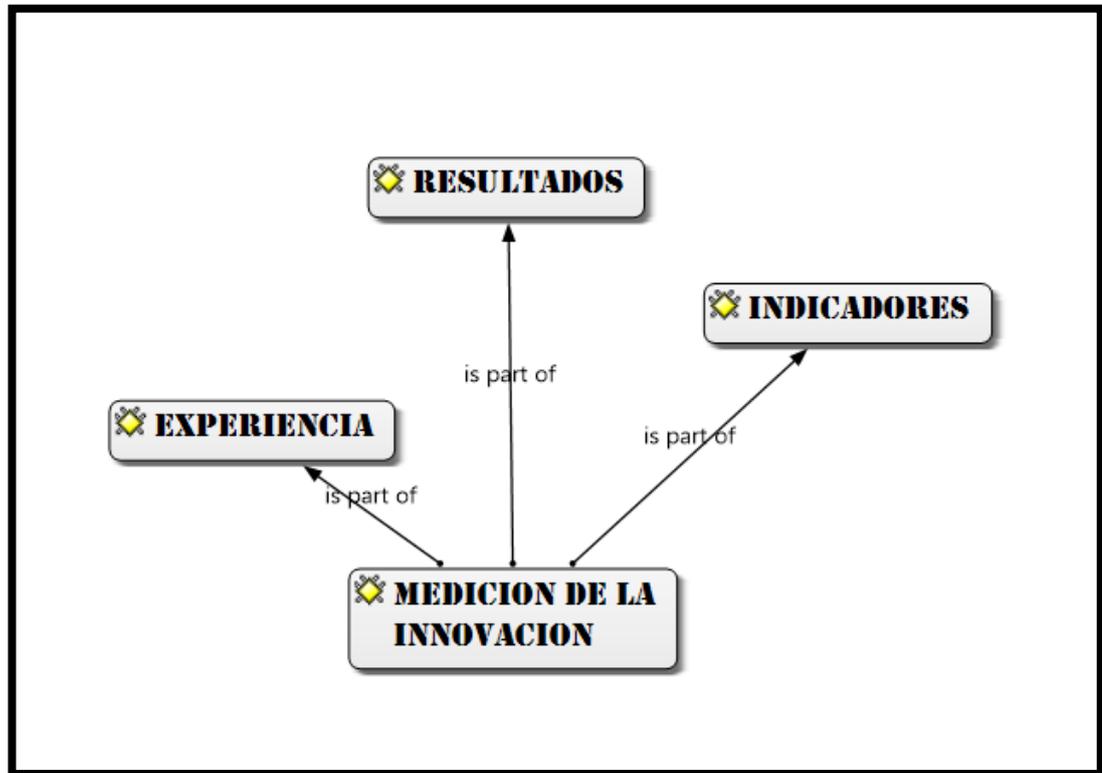
## GRÁFICO 4. RELACIONES MODELO MMGO



**Fuente:** Rafael Pérez, Modelo MMGO  
**Elaborado por:** Elaboración propia

Las buenas relaciones incrementan el nivel de ventas, puede parecer un poco extraño pero la forma en como se trata a los clientes es la clave para lograr preferencia y compras reiterativas. La capacidad de asesor es indispensable, brinda respuesta a las tendencias, el diseño, la mejora continua, el uso de la tecnología y la creatividad, esto ayuda a la organización a elevar su posicionamiento. El rol angular sumido por el conocimiento transformado en innovaciones hace necesario la adquisición social de competencias para el manejo de dicho proceso, esto es, de capacidad social para la gestión de la tecnológica y la innovación (Contreras Torres & Castro Ríos , 2013).

## GRÁFICO 5. MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN MODELO MMGO

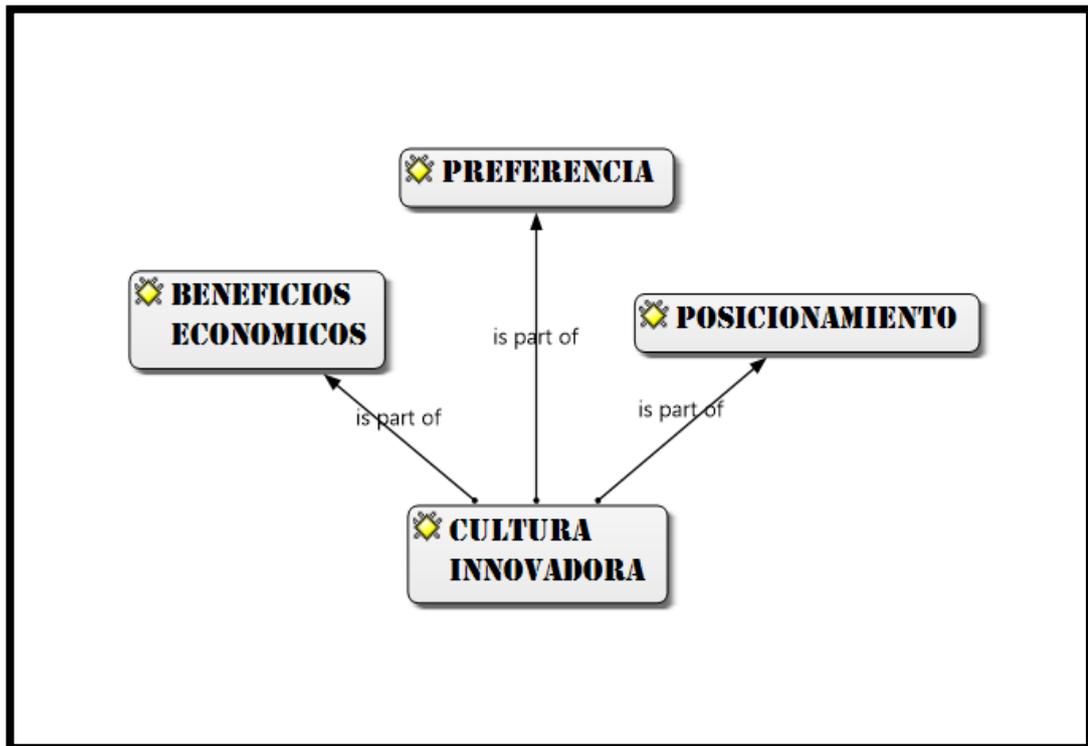


Fuente: Rafael Pérez, Modelo MMGO  
Elaborado por: Elaboración propia

La medición de la innovación por su parte denota cambio, se refiere no solamente al cambio tecnológico, sino que en su extensión se incluyen experiencias, resultados y en varios casos se la puede medir a través de indicadores de satisfacción al cliente (Delgado Troncoso & Sánchez Contreras, 2015).

En relación con los productos, la innovación consiste en fabricar y comercializar nuevos productos o en la mejora de productos ya existentes; en cambio, la innovación de procesos se refiere a la instalación de nuevos procesos de producción que, en términos generales, tienen efectos favorables sobre la productividad (Reyes Vasquez, Aldas Salaza, Morales Perrazo, & García Carrillo, 2016).

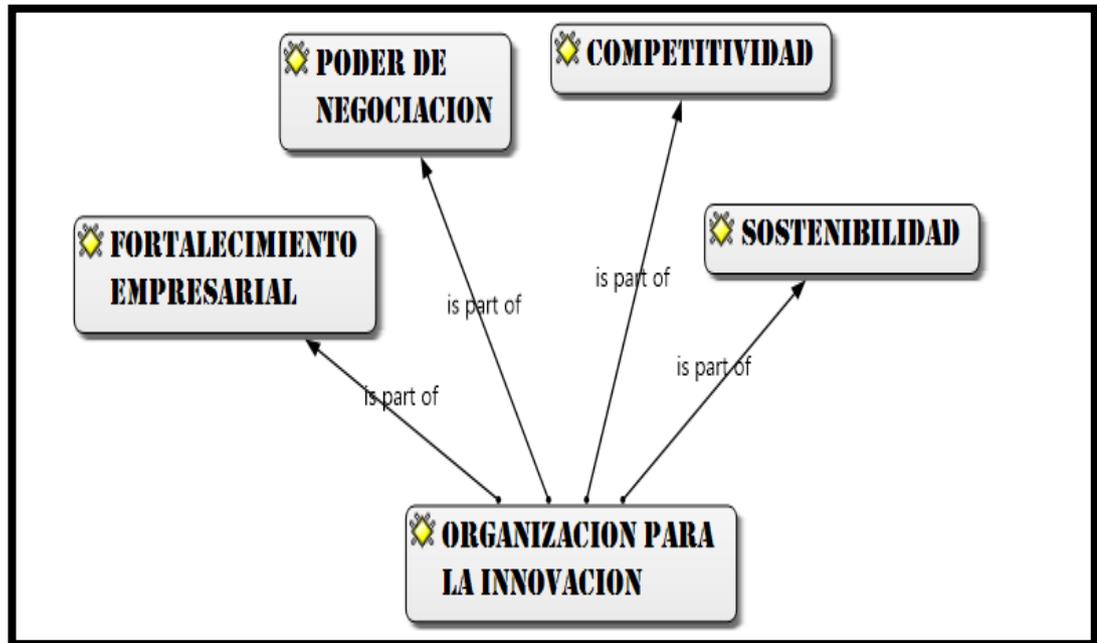
## GRÁFICO 6. CULTURA INNOVADORA MODELO MMGO



Fuente: Rafael Pérez, Modelo MMGO  
Elaborado por: Elaboración propia

Una cultura innovadora da como resultado la obtención de beneficios económicos y a su vez logra posicionamiento y preferencia de sus consumidores, la no integración en una empresa de actividades, como la provisión de insumos, se realiza porque al empresario le resulta más barato adquirirlos en un mercado de proveedores, por ende, resulta más rentable y es fundamental para la supervivencia. Por ello es interesante descubrir qué tipo de actividades se realizan al interior de la empresa y qué otras se le dejan a los proveedores (Martínez, 2014).

## GRÁFICO 7. ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN MODELO MMGO

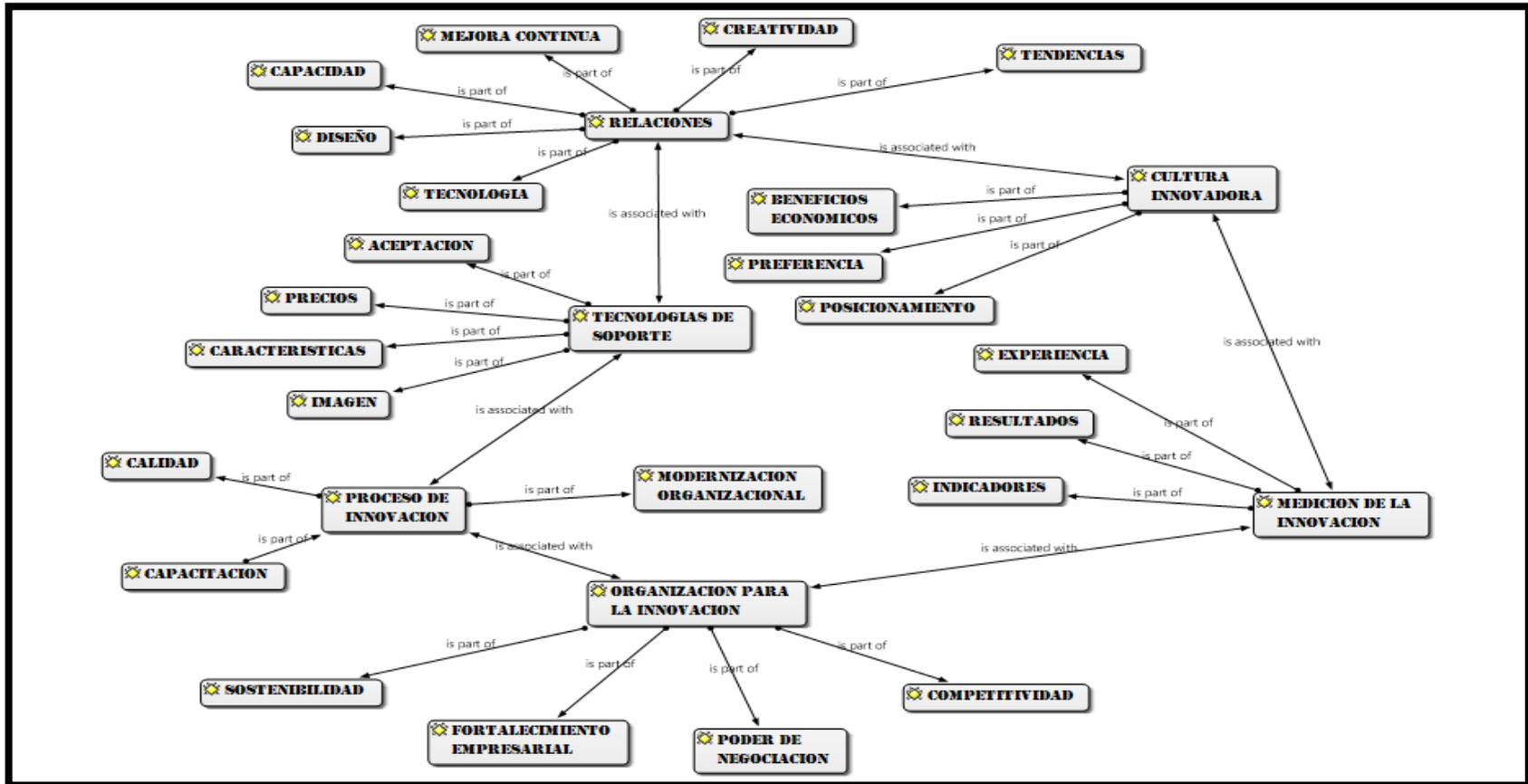


**Fuente:** Rafael Pérez, Modelo MMGO  
**Elaborado por:** Elaboración propia

El fortalecimiento empresarial y el conocimiento juegan un papel crucial en el nuevo escenario económico, la sostenibilidad y competitividad, como la participación activa en las corrientes internacionales de mercancías, dependen del desarrollo de sectores que marcan la nueva economía, sectores que a su vez se unen en el conocimiento transformado en innovación (Iglesias Armenteros & Sánchez García, 2015).

Como lo rentable actualmente es convertir el conocimiento en innovaciones exitosas en el mercado, se hace referencia a la gestión de la innovación y la tecnología como una nueva esfera de la gestión empresarial. Aunque son las empresas las que compiten en los mercados internacionales, la gestión de la tecnología y la innovación no deben ser exclusiva de estas; al contrario, involucra a todos los actores del sistema nacional (y regional) de producción e innovación. Sin embargo, la empresa es el actor principal en los mercados, por eso se hace mayor referencia a la gestión empresarial (Pérez Hernández, 2016).

**GRÁFICO 8. GENERAL MODELO MMGO**



Fuente: Rafael Pérez, Modelo MMGO  
 Elaborado por: Elaboración propia

## **4 METODOLOGÍA**

### **4.1 Fundamentación epistemológica**

#### **4.1.1 Positivismo**

La metodología es una rama de la lógica que se encarga del estudio de los diferentes métodos para lograr descifrar el conocimiento crítico y reflexivo de la fundamentación de la ciencia, se basa en las estrategias y procedimientos que seguirá el investigador para la conclusión de sus objetivos ( Oslo, 2015).

La investigación se basa en el positivismo, que es una teoría del pensamiento filosófico, el mismo que se surge de la afirmación de las hipótesis a través del método científico, “niega a admitir otra realidad que no sean los hechos y a investigar otra cosa que no sea la relación entre los hechos”. (Comte, 2017). En la investigación cuantitativa los datos proporcionan información objetiva que es utilizada por los investigadores para hacer presunciones científicas. Los datos cuantitativos son esenciales en el positivismo ya que son más confiables que la investigación cualitativa. (Ortegon & Pacheco, 2014).

El enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que en ella se basa la inducción probabilística del positivo lógico, es objetiva e infiere más allá de los datos, los cuales están orientados a los resultados, siendo estos datos sólidos y repetibles. (Pertegas & Pita, 2015).

### **4.2 Enfoque de la investigación**

#### **4.2.1 Cuantitativo**

El enfoque que se detalla en la investigación es cuantitativo, mismo que maneja preponderantemente información cuantitativa o cuantificable, es decir que se puede medir. Algunos modelos de investigaciones cuantitativas son: proyectos experimentales, diseños cuasi - experimentales, investigaciones establecidas en la

encuesta social, entre otras; siendo uno de las más usadas la encuesta social (Cauas, 2015).

El enfoque cuantitativo emplea la recolección de datos para comprobar teorías con soporte en la medición numérica y el análisis estadístico para constituir patrones de conducta y probar teorías (Páez, Roman, & Hernández, 2013).

Al tratar el enfoque cualitativo es importante analizar también las variables cualitativas que son aquéllas en que los rasgos o propiedades consiguen mostrarse en varios niveles o intensidad y poseen una representación numeral o cuantitativa, como por ejemplo capacidad de pago, tiempo de compra, etc. (Cauas, 2015).

### **4.3 Tipo de investigación**

#### **4.3.1 Descriptiva**

La investigación puede ser de varios tipos, de modo que existe una gran infinidad de formas para la resolución de problemas, la investigación descriptiva también llamada diagnóstica, debido a que este tipo de estudio no va más allá de la caracterización de un fenómeno peculiar. Y la investigación exploratoria como aquella que se genera sobre un tema u objeto poco estudiado y los datos que se evidencian constituyen una visión aproximada de dicho objeto de estudio (Ortiz & Caicedo, 2014).

El tipo de investigación será descriptivo ya que este estudio se dirige esencialmente a la representación de fenómenos sociales o educativos en un suceso estacional y específico definitivo, en este nivel las preguntas están regidas por diseños descriptivos y taxonomías; sus preguntas se orientan hacia las variables de los sujetos o del escenario. Este tipo de ilustraciones desean detallar las propiedades significativas de individuos, grupos, asociaciones o cualquier otro fenómeno que se dócil a estudio (Coria Páez , Pastor Roman , & Torres Hernández, 2013).

En un estudio descriptivo se elige una sucesión de asuntos y se calcula cada una de ellas libremente, de manera tal de representar los que se investiga. Esta clase de

estudio logra brindar la probabilidad de efectuar algún nivel de pronóstico (aunque sea elemental) (Cauas, 2015).

#### **4.4 Modalidad de la investigación**

##### **4.4.1 Bibliográfica-Documental:**

La revisión bibliográfica y documental constituye un pilar el cual sustenta la investigación educativa (Rodríguez Gómez & Valdeoriola Roquet, 2014). Consiste en un proceso sistemático secuencial de recolección, selección, clasificación, evolución y análisis de la información requerida, el contenido de un material empírico, impreso, físico y metodológico que ayuda a la investigación científica (Fernández Falero & Peral Pacheco, 2014). La información bibliográfica debe reunir las siguientes características: debe ser pertinente, relevante, vigente, imparcial y que guarde equilibrio (Maya, 2014)

La información se recogió de instituciones como el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad de la provincia de Tungurahua, así como el INEC, se toma datos de cuántos productores de calzado existe en la provincia, y otros referentes al tema de investigación.

##### **4.4.2 De Campo:**

Proceso que se utiliza en un método científico se obtiene nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. Se presenta al manipular una variable externa no comprobada (Arias, 2013). Consiste en recolectar datos directos de los sujetos a estudiar, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin intervenir o controlar variable alguna, se obtiene la información sin alterar las condiciones existentes (Muñoz Razo, 2013).

Se deberá mantener una relación directa con varios productores de calzado de la provincia, para poder observar la problemática general y obtener información verídica que nos permita tomar decisiones.

## **4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **4.5.1 Población**

La población es un conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar un fenómeno que cumpla con características en común, se realiza un análisis integral de dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado (Castro, 2014).

La población se define como el total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollara la investigación (Kittl Duclout & Gilbert Galassi, 2014).

**GRÁFICO 9. TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA TERRITORIAL, TUNGURAHUA**

| #  | DESCRIPCION DEL NEGOCIO  | NEGOCIO ABREVIADO                | Cotopaxi | Chimborazo | Tungurahua | Pastaza | Facturación regional (USD) (a./.) | Participación en país (a./.) | Empleo (a./.) | Nº empresas región (a./.) | Formalidad     | Exportación (USD) (b./.) | Agregación de valor (USD) | empleo por empresa |
|----|--|----------------------------------|----------|------------|------------|---------|-----------------------------------|------------------------------|---------------|---------------------------|----------------|--------------------------|---------------------------|--------------------|
| 1  | Ganadería Bovina de leche  | Leche                            | 36%      | 36%        | 26%        | 2%      | 167.315.232                       | 0,22                         | 148.279       | 49.426                    | 10% formales   | 0                        | 1128                      | 3                  |
| 2  | Fabricación de tubos, caños y perfiles huecos de acero (j./.)                    | Tubos, Caños y Perfiles de acero | 100%     | 0%         | 0%         | 0%      | 104.355.438                       | 0,73                         | 300           | 2                         | formales       | 0                        | 347851                    | 150                |
| 3  | Ganadería Bovina de carne  | Carne Bovina                     | 22%      | 31%        | 43%        | 4%      | 95.235.224                        | 0,14                         | 84.400        | 28.133                    | 10% formales   | 0                        | 1128                      | 3                  |
| 4  | Rosas para exportación   | Rosas de exportación             | 98%      | 2%         | 0%         | 0%      | 91.909.247                        | 0,19                         | 11.380        | 60                        | formales       | 91.900.000               | 8076                      | 190                |
| 5  | Calzado de lona (q./.)   | Calzado de lona                  | 0%       | 0%         | 100%       | 0%      | 68.981.994                        | 0,88                         | 1.320         | 87                        | 90% formales   | 0                        | 52259                     | 15                 |
| 6  | Tableros de madera (k./.)  | Tableros de madera               | 88%      | 7%         | 0%         | 5%      | 58.742.727                        | 0,43                         | 817           | 12                        | formales       | 375.722                  | 71901                     | 68                 |
| 7  | Papel higiénico y de tocador (i./.)  | Papel higiénico                  | 100%     | 0%         | 0%         | 0%      | 40.406.630                        | 0,26                         | 140           | 7                         | formales       | 0                        | 288619                    | 20                 |
| 8  | Producción de cemento para construcción (p./.)                                   | Cemento                          | 0%       | 100%       | 0%         | 0%      | 25.533.485                        | 0,06                         | 310           | 8                         | formales       | 0                        | 82366                     | 39                 |
| 9  | Brócoli congelado para exportación   | Brócoli de exportación           | 93%      | 5%         | 2%         | 0%      | 18.309.018                        | 0,56                         | 8.000         | 4                         | formales       | 17.759.748               | 2289                      | 2000               |
| 10 | Producción de papa fresca  | Papa fresca                      | 26%      | 25%        | 49%        | 0%      | 15.034.869                        | 0,42                         | 14.885        | 2.977                     | 10% formales   | 0                        | 1010                      | 5                  |
| 11 | Embutidos para consumo interno (f./.)  | Embutidos                        | 87%      | 13%        | 0%         | 0%      | 14.501.302                        | 0,03                         | 373           | 35                        | 80% formales   | 0                        | 38877                     | 11                 |
| 12 | Carrocerías para buses (n./.)  | Carrocerías para buses           | 0%       | 0%         | 100%       | 0%      | 14.069.107                        | 0,57                         | 522           | 40                        | formales       | 0                        | 26952                     | 13                 |
| 13 | Confección de ropa (c./.) (e./.)   | Confección de ropa               | 3%       | 1%         | 96%        | 0%      | 10.200.129                        | 0,07                         | 965           | 193                       | 60% formales   | 248.184                  | 10570                     | 5                  |
| 14 | Producción de cuero para manufactura (o./.)                                      | Producción de cuero              | 0%       | 0%         | 100%       | 0%      | 9.117.684                         | 0,66                         | 1.125         | 125                       | 50% informales | 761.210                  | 8105                      | 9                  |
| 15 | Turismo ecológico de aventura (d./.)   | Turismo                          | 10%      | 30%        | 48%        | 12%     | 7.777.120                         | 0,01                         | 1.318         | 264                       | 80% formales   | 3.110.848                | 5899                      | 5                  |
| 16 | Producción de frutas no tradicionales de clima templado (mora, furtilla, uvilla) | Frutas no tradicionales          | 52%      | 1%         | 47%        | 0%      | 7.422.999                         | 0,84                         | 13.995        | 2.799                     | 30% formales   | 0                        | 530                       | 5                  |
| 17 | Producción de tomate riñón   | Tomate riñón                     | 18%      | 43%        | 39%        | 0%      | 6.782.283                         | 0,29                         | 3.150         | 788                       | 4% formales    | 0                        | 2153                      | 4                  |
| 18 | Calzado de cuero (r./.)  | Calzado de cuero                 | 25%      | 25%        | 50%        | 0%      | 2.930.421                         | 0,20                         | 2.250         | 150                       | 30% formales   | 0                        | 1302                      | 15                 |
| 19 | Producción de cal (g./.)   | Cal                              | 0%       | 100%       | 0%         | 0%      | 1.500.000                         | 0,00                         | 75            | 15                        | formales       | 0                        | 20000                     | 5                  |
| 20 | Producción de queso artesanal  | Queso artesanal                  | 34%      | 36%        | 28%        | 2%      | 1.353.343                         | 0,22                         | 14.695        | 129                       | 20% formales   | 0                        | 92                        | 114                |
| 21 | Producción de cebolla blanca (larga)   | Cebolla blanca                   | 17%      | 18%        | 65%        | 0%      | 1.172.775                         | 0,48                         | 9.674         | 2.419                     | 3% formales    | 0                        | 121                       | 4                  |
| 22 | Producción de quinua orgánica para exportación                                   | Quinua orgánica                  | 0%       | 100%       | 0%         | 0%      | 700.000                           | 1,00                         | 6.075         | 1.215                     | formales       | 651.000                  | 115                       | 5                  |
| 23 | Alfombras tejidas a mano para exportación (h./.)                                 | Alfombras                        | 43%      | 46%        | 11%        | 0%      | 124.388                           | 0,02                         | 150           | 30                        | 70% formales   | 0                        | 829                       | 5                  |
| 24 | Hierbas y plantas medicinales (l.)   | Hiervas medicinales              | 0%       | 100%       | 0%         | 0%      | 72.000                            | 0,33                         | 2.400         | 480                       | 50% formales   | 18.000                   | 30                        | 5                  |

**FACTURACION TOTAL**

**763.547.416**

**Fuente:** Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.  
**Elaborado por:** Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

La provincia Tungurahua elabora el 50% de la producción total de calzado de la región, es decir; de las 150 empresas productoras 75 se localizan en Tungurahua, factura anualmente \$ 2'930.421 millones, se puede observar que el 30% de las mismas se encuentran registradas en el directorio de empresas y emplea a más de 15 personas en cada una (Inec, 2012).

### GRÁFICO 10. TOTAL, EMPRESAS EN EL SECTOR CUERO Y CALZADO

| Indicadores sector cuero y calzado | Grande | Mediana | Pequeña | Microempresa | Total |
|------------------------------------|--------|---------|---------|--------------|-------|
| Número de empresas                 | 2      | 7       | 11      | 4            | 24    |
| Ventas (millones dólares)          | 23,3   | 10,4    | 4,2     | 0,1          | 38    |
| Empleo generado                    | 936    | 256     | 86      | 0            | 1.278 |
| Salarios (miles dólares)           | 734,9  | 427,7   | 339,4   | 0            | 1.502 |
| Inversión I+D (dólares)            | 0      | 0       | 0       | 0            | 0     |

**Fuente:** Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FLACSO – MIPRO)  
**Elaborado por:** Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES (Marcelo Varela)

| REGISTRO FORMAL DE EMPRESAS DE TUNGURAHUA | TAMAÑO EMPRESA | PORCENTAJE | NUMERO DE EMPRESAS |
|---|----------------|------------|--------------------|
| 24  | Grande         | 8%         | 2                  |
|   | Mediana        | 29%        | 7                  |
|   | Pequeña        | 46%        | 11                 |
|   | Microempresa   | 17%        | 4                  |
| <b>TOTAL:</b>                             |                | 100%       | 24                 |

**Fuente:** Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FLACSO – MIPRO)  
**Elaborado por:** propia

Dentro del sector cuero y calzado se encuentran 24 empresas constituidas legalmente, el 17% representa a la microempresa (4), el 46% pequeñas (11), el 29% son medianas (7) y el 8% constituyen a empresas grandes (2). Se puede apreciar que la mayor concentración está en la pequeña y mediana empresa, lo cual representa una gran participación económica en el país (Varela, King, & Trávez, 2013).

#### 4.5.2 Muestra

La muestra es el grupo de sujetos que se toma de la población, para analizar un fenómeno estadístico, es decir es un subconjunto de la población, para avalar dicha representatividad se deben utilizar las técnicas de muestreo adecuadas definiendo con exactitud los criterios de inclusión y exclusión (Tamayo, 2014).

Se entiende por muestra al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficiente representativos de la población que permitirá hacer generalidades. (López, 2014). La muestra es obtenida con el fin de investigar características particulares de una población.

La fórmula a utilizar para el cálculo de la muestra, conociendo la población a estudiar es:

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

**En donde:**

**N**= Población (150)

**Z**=Nivel de confianza 95% (1,96)

**P**= Probabilidad de Éxito (0,5)

**Q**= Probabilidad de fracaso (0,5)

**e**= error muestral de la población técnicamente manejado (0,05).

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 150}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (150 - 1)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{150.96}{1,3329} = 113$$

## 4.6 Recolección de la información

### 4.6.1 Instrumento

La técnica la recolección de datos se define como una expresión operativa del diseño de investigación y registra observaciones, facilitando resultados.

**Encuesta:** Es el uso de una diversidad de técnicas y herramientas que son utilizadas por el analista quien se encarga de desarrollar los sistemas de información, entre las técnicas tenemos: entrevistas, cuestionarios, revisión de sitio, observación, diagrama de flujo y diccionario de datos (Bautista Delgado, 2017). El investigador para llevar a cabo su trabajo cuenta con un diseño de recolección de datos, el método varía con cuatro dimensiones: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. Las principales técnicas de recolección de datos son: entrevista, encuesta, observación, sesión de grupo (Muñoz, 2017). La técnica a utilizar en este proyecto de investigación es la encuesta, la misma que consta de un cuestionario avalado por diez preguntas, a través de la muestra se evidencia que el número de encuestas a aplicar a clientes de pequeñas y medianas empresa productoras de calzado son 113, esta información es de gran utilidad para el sondeo de los datos. Se elaboró el borrador de la encuesta que fue previamente validada por un experto en el tema de calzado, Sr Eduardo González, Gerente de Calzado América (Ver anexo 1), se presenta a continuación, el modelo de encuesta a aplicar. (Ver Anexo 2).

## 5 RESULTADOS

La tabulación de datos se realiza con la herramienta estadística spss, en la cual se combina dos variables para un mejor análisis e interpretación de resultados. Estas encuestas se las aplica a clientes actuales y potenciales de empresas productoras de calzado, ubicadas en la provincia de Tungurahua, específicamente en la ciudad de Ambato, a continuación, se observan las siguientes deducciones:

**Tabla 1. Género, ¿Qué atributos considera usted que influyen en la compra de calzado?**

| Seleccione su género * ¿Qué atributos considera usted que influyen en la compra de calzado? |           |           |  |        |         |             |                    |        |        |        |
|---|-----------|-----------|--|--------|---------|-------------|--------------------|--------|--------|--------|
|   |           |           | ¿Qué atributos considera usted que influyen en la compra de calzado? |        |         |             |                    | Total  |        |        |
|   |           |           | Comodidad  | Precio | Calidad | Durabilidad | Diseños Exclusivos |        | Marca  |        |
| Seleccione su género  | Hombre    | Recuento  | 5  | 8      | 14      | 15          | 6                  | 10     | 58     |        |
|   |           | Atributos |  | 8,6%   | 13,8%   | 24,1%       | 25,9%              | 10,3%  | 17,2%  | 100,0% |
|   |           |           |  | 50,0%  | 38,1%   | 56,0%       | 55,6%              | 42,9%  | 62,5%  | 51,3%  |
|   |           | % Total   | 5%   | 7%     | 12%     | 13%         | 5%                 | 9%     | 51%    |        |
|   | Mujer     | Recuento  | 5  | 13     | 11      | 12          | 8                  | 6      | 55     |        |
|   |           | Atributos |  | 9,1%   | 23,6%   | 20,0%       | 21,8%              | 14,5%  | 10,9%  | 100,0% |
|   |           |           |  | 50,0%  | 61,9%   | 44,0%       | 44,4%              | 57,1%  | 37,5%  | 48,7%  |
|   | % Total   | 4%        | 12%  | 10%    | 11%     | 7%          | 5%                 | 49%    |        |        |
| Total   | Recuento  | 10        | 21   | 25     | 27      | 14          | 16                 | 113    |        |        |
|   | Atributos |           | 8,8%   | 18,6%  | 22,1%   | 23,9%       | 12,4%              | 14,2%  | 100,0% |        |
|   |           |           | 100,0%   | 100,0% | 100,0%  | 100,0%      | 100,0%             | 100,0% | 100,0% |        |
|   | % Total   | 8,8%      | 18,6%  | 22,1%  | 23,9%   | 12,4%       | 14,2%              | 100,0% |        |        |

**Fuente:** Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS

**Elaborado por:** Elaboración propia.

De las ciento trece encuestas aplicadas, se puede apreciar que existe cincuenta y ocho hombres, que representa el 51%, dentro de este valor, 13% prefiere su calzado por la durabilidad que este le brinde, 12% por la calidad, 9% por la marca, 5% menciona que la comodidad es lo importante y en igual porcentaje por los diseños exclusivos.

Existe cincuenta y cinco mujeres dentro de las ciento trece personas encuestadas, esto representa al 49%, de este porcentaje el 12% adquiere su línea de calzado según el precio del mismo, 11% por la durabilidad, 10% por la calidad, 7% prefiere los diseños exclusivos, mientras que el 5% los adquiere por la marca, únicamente el 4% los obtiene según la comodidad que brinden.

De tal manera, se concluye que los hombres son los que en su gran mayoría adquiere el calzado, debido a la durabilidad que el mismo brinde, ya que los hombres no se hacen problema a la hora de vestir y combinar, en segundo lugar, está la calidad y después la marca. En el caso de las mujeres el factor principal para la adquisición del calzado es el precio, llama mucho la atención los diseños, colores, variedades, pero el factor determinante para poderlos adquirir será el precio. En gustos y colores, las mujeres somos más exigentes, debido a que no todo atuendo combina con los mismos zapatos, es por eso que, en nuestro closet, no habrá menos de 10 pares, entre; zapatos casuales, tacones, zapatos de muñeca, botas, zapatillas, etc.

A través de este estudio, podemos identificar que, los hombres se fijan más en la durabilidad que el calzado les brinde, no toman mucho en cuenta el precio de los mismos, es por eso que son más fáciles de convencer, en la venta de calzado, no buscan rebajas, sino más bien su comodidad al caminar. Al contrario, las mujeres somos quienes nos demoramos más en adquirir algún tipo de calzado, ropa, maquillaje, etc., debido a que el factor que predomina en nuestras preferencias es el precio, buscamos rebajas y regresamos si lo logramos.

**Tabla 2. ¿A qué actividad comercial se dedica usted? \* ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado?**

| ¿A qué actividad comercial se dedica usted? * ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado? |                             | ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado? |                 |                  |                |                        | Total  |        |
|--|-----------------------------|--|-----------------|------------------|----------------|------------------------|--------|--------|
|  |                             | Cada tres meses                                    | Cada seis meses | Cada nueve meses | Una vez al año | Una vez cada tres años |        |        |
|  |                             | Recuento   | 0               | 5                | 9              | 20                     |        | 3      |
| ¿A qué actividad comercial se dedica usted?  | Comerciante/<br>Oficinista  | Recuento   | 0               | 5                | 9              | 20                     | 3      | 37     |
|  |                             | Atributos  | 0,0%            | 13,5%            | 24,3%          | 54,1%                  | 8,1%   | 100,0% |
|  |                             |  | 0,0%            | 31,3%            | 27,3%          | 41,7%                  | 20,0%  | 32,7%  |
|  |                             |  | % Total         | 0,0%             | 4%             | 8%                     | 18%    | 3%     |
|  | Construcción                | Recuento   | 0               | 0                | 2              | 7                      | 2      | 11     |
|  |                             | Atributos  | 0,0%            | 0,0%             | 18,2%          | 63,6%                  | 18,2%  | 100,0% |
|  |                             |  | 0,0%            | 0,0%             | 6,1%           | 14,6%                  | 13,3%  | 9,7%   |
|  |                             |  | % Total         | 0,0%             | 0,0%           | 2%                     | 6%     | 2%     |
|  | Ama de casa /<br>Estudiante | Recuento   | 1               | 5                | 8              | 7                      | 1      | 22     |
|  |                             | Atributos  | 4,5%            | 22,7%            | 36,4%          | 31,8%                  | 4,5%   | 100,0% |
|  |                             |  | 100,0%          | 31,3%            | 24,2%          | 14,6%                  | 6,7%   | 19,5%  |
|  |                             |  | % Total         | 1%               | 4%             | 7%                     | 6%     | 1%     |
|  | Trabajador<br>Independiente | Recuento   | 0               | 3                | 6              | 10                     | 5      | 24     |
|  |                             | Atributos  | 0,0%            | 12,5%            | 25,0%          | 41,7%                  | 20,8%  | 100,0% |
|  |                             |  | 0,0%            | 18,8%            | 18,2%          | 20,8%                  | 33,3%  | 21,2%  |
|  |                             |  | % Total         | 0,0%             | 3%             | 5%                     | 9%     | 4%     |
|  | Agricultor/<br>Ganadero     | Recuento   | 0               | 1                | 3              | 3                      | 4      | 11     |
|  |                             | Atributos  | 0,0%            | 9,1%             | 27,3%          | 27,3%                  | 36,4%  | 100,0% |
|  |                             |  | 0,0%            | 6,3%             | 9,1%           | 6,3%                   | 26,7%  | 9,7%   |
|  |                             |  | % Total         | 0,0%             | 1%             | 3%                     | 3%     | 3%     |
|  | Medico /<br>Enfermera       | Recuento   | 0               | 2                | 5              | 1                      | 0      | 8      |
|  |                             | Atributos  | 0,0%            | 25,0%            | 62,5%          | 12,5%                  | 0,0%   | 100,0% |
|  |                             |  | 0,0%            | 12,5%            | 15,2%          | 2,1%                   | 0,0%   | 7,1%   |
|  |                             |  | % Total         | 0,0%             | 2%             | 4%                     | 1%     | 0,0%   |
| Total  | Recuento                    | 1  | 16              | 33               | 48             | 15                     | 113    |        |
|  | Atributos                   | 0,9%   | 14,2%           | 29,2%            | 42,5%          | 13,3%                  | 100,0% |        |

|  |         |        |        |        |        |        |        |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  |         | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
|  | % Total | 0,9%   | 14,2%  | 29,2%  | 42,5%  | 13,3%  | 100,0% |

**Fuente:** Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS

**Elaborado por:** Elaboración propia.

Existe una gran diversidad de oficios u empleos que realizan las personas, para este estudio se ha tomado lo siguiente: comerciantes/ oficinista, aquellas personas dedicadas a la construcción, amas de casa/ estudiantes, trabajadores independientes, agricultores/ ganaderos, médicos/ enfermeras.

De la totalidad de personas encuestadas (ciento trece), treinta y siete corresponden al oficio de comerciantes u oficinistas, la cual representa al 33%, de esta cantidad el 18% adquieren su calzado una vez al año, 8% cada nueve meses, 4% cada seis meses, mientras que únicamente el 3% lo compran cada tres años.

En el área de construcción se encuentran once personas encuestadas, este representa al 10%, de este valor el 6% adquiere su calzado una vez al año, 2% cada nueve meses y en el mismo porcentaje cada tres años.

Se registran veinte y dos amas de casa y/o estudiantes encuestados, este valor representa al 19%, de este valor el 7% adquiere una línea de calzado cada nueve meses, 6% una vez al año, 4% cada seis meses, mientras que el 1% lo adquiere cada tres meses y en el mismo porcentaje una vez cada tres años.

Se registra veinte y cuatro trabajadores independientes, esto representa al 21%, de este valor el 9% compra su calzada una vez al año, 5% cada nueve meses, 4% una vez cada tres años, mientras que el 3% lo adquiere cada seis meses.

De las ciento trece personas encuestadas, once corresponden al oficio de agricultores o ganaderos, esto representa al 10%, de este valor, el 3% adquiere su línea de calzado una vez cada tres años, 3% una vez al año y en el mismo porcentaje cada nueve meses, mientras que el 1% lo compra cada seis meses.

En el caso de los Médicos o Enfermeras, existe ocho personas encuestadas, esto representa el 7%, de este valor por cuestiones de higiene y comodidad el 4% adquiere su línea de calzado cada nueve meses, 2% lo compra cada seis meses y únicamente el 1% lo adquiere una vez al año.

En definitiva, se encuentra una mayor concentración de compra de calzado por parte de los comerciantes u oficinistas, con un numero de veinte personas que lo adquiere una vez al año, otros cada nueve meses, esto se debe a que el hecho de estar trabajando autónomamente, o en ambientes tranquilos, en el caso de los oficinistas, no genera la necesidad de variar demasiado en cuestión de calzado, lo que prima en este tipo de actividad será la comodidad que el calzado brinde. Las personas dedicadas a la construcción, de igual manera, en su gran mayoría adquieren su calzado una vez al año, de manera que, el factor principal de su compra será la durabilidad, el hecho de estar trabajando en lo que es construcción, los obliga a buscar calzado duradero, y el factor económico también es otro determinante, las personas que se dedican a esta actividad, no poseen recursos ilimitados como para gastar a cada momento en zapatos. Quienes adquieren su calzado con mayor frecuencia, es decir; cada nueve o seis meses, son los médicos y/o enfermeras, esto, porque el hecho de que exista un atuendo particular para vestir, y la asepsia que se maneja, genera la necesidad de renovar su calzado.

A través, de este estudio se identifica que de las profesiones que se manejen, dependerá la adquisición de calzado, ya que, lo que uno como consumidor prefiere, es la comodidad, y como vendedor, una compra reiterativa.

**Tabla 3. ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado? \* ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado?**

| ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado? * ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado? |           |   |            |            |            |           |        |
|---|-----------|---|------------|------------|------------|-----------|--------|
| ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado?   |           | ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado? |            |            |            |           | Total  |
|   |           | De 25 a 30  | De 35 a 40 | De 45 a 50 | De 55 a 60 | Más de 65 |        |
|   |           | Recuento  |            |            |            |           |        |
| Marjorie Botas  | Recuento  | 1   | 0          | 0          | 2          | 1         | 4      |
|   | Atributos | 25,0%   | 0,0%       | 0,0%       | 50,0%      | 25,0%     | 100,0% |
|   |           | 7,1%  | 0,0%       | 0,0%       | 18,2%      | 3,2%      | 3,5%   |
|   | % Total   | 1%  | 0,0%       | 0,0%       | 2%         | 1%        | 4%     |
| Calzado América   | Recuento  | 5   | 11         | 7          | 3          | 7         | 33     |
|   | Atributos | 15,2%   | 33,3%      | 21,2%      | 9,1%       | 21,2%     | 100,0% |
|   |           | 35,7%   | 35,5%      | 26,9%      | 27,3%      | 22,6%     | 29,2%  |
|   | % Total   | 4%  | 10%        | 6%         | 3%         | 6%        | 29%    |
| Calzado Gamos   | Recuento  | 1   | 4          | 4          | 1          | 2         | 12     |
|   | Atributos | 8,3%  | 33,3%      | 33,3%      | 8,3%       | 16,7%     | 100,0% |
|   |           | 7,1%  | 12,9%      | 15,4%      | 9,1%       | 6,5%      | 10,6%  |
|   | % Total   | 1%  | 4%         | 3%         | 1%         | 2%        | 11%    |
| Lady Rose   | Recuento  | 0   | 0          | 6          | 0          | 1         | 7      |
|   | Atributos | 0,0%  | 0,0%       | 85,7%      | 0,0%       | 14,3%     | 100,0% |
|   |           | 0,0%  | 0,0%       | 23,1%      | 0,0%       | 3,2%      | 6,2%   |
|   | % Total   | 0,0%  | 0,0%       | 5%         | 0,0%       | 1%        | 6%     |
| Comercio Independiente  | Recuento  | 6   | 13         | 8          | 2          | 16        | 45     |
|   | Atributos | 13,3%   | 28,9%      | 17,8%      | 4,4%       | 35,6%     | 100,0% |
|   |           | 42,9%   | 41,9%      | 30,8%      | 18,2%      | 51,6%     | 39,8%  |
|   | % Total   | 5%  | 12%        | 7%         | 2%         | 14%       | 40%    |
| Incalsid  | Recuento  | 1   | 3          | 1          | 3          | 4         | 12     |
|   | Atributos | 8,3%  | 25,0%      | 8,3%       | 25,0%      | 33,3%     | 100,0% |
|   |           | 7,1%  | 9,7%       | 3,8%       | 27,3%      | 12,9%     | 10,6%  |

|         |           |        |        |        |        |        |        |
|---------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Total   | % Total   | 1%     | 3%     | 1%     | 2%     | 3%     | 10%    |
|         | Recuento  | 14     | 31     | 26     | 11     | 31     | 113    |
|         | Atributos | 12,4%  | 27,4%  | 23,0%  | 9,7%   | 27,4%  | 100,0% |
|         |           | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| % Total | 12,4%     | 27,4%  | 23,0%  | 9,7%   | 27,4%  | 100,0% |        |

**Fuente:** Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS  
**Elaborado por:** Elaboración propia.

De las ciento trece personas encuestadas, existe una mayor concentración de compra en el comercio independiente, está representado con un 40%, seguido por Calzado América con un 29% de preferencia, Calzado Gamos con 11%, Incalsid con un 10%, Lady Rose con un 6% y finalmente Marjorie Botas con un 4%.

En el comercio independiente se encuentra una gran variedad de tiendas, modelos, valores, etc., del 100% de personas que prefieren al comercio independiente, el 14% está dispuesto a pagar más de \$65 por la adquisición de su calzado, 12% prefiere cancelar hasta los \$40, 7% hasta los \$50, 5% hasta los \$30, mientras que únicamente el 2% paga hasta los \$60.

En Calzado América, el 10% cancela por su línea de calzado hasta los \$40, 6% paga por la adquisición de su calzado de \$45 a \$50 y en igual porcentaje pagaría más de \$65, 4% hasta los \$30, mientras que el 3% de \$55 hasta \$60. En Calzado Gamos, el 4% cancela por su línea de calzado de \$35 hasta \$50, 2% paga más de \$65, mientras que el 1% lo obtiene de \$25 a \$30 y en igual porcentaje de \$55 hasta \$60.

En Incalsid, se observa que el 3% de encuestados están dispuestos a pagar más de \$65 por la adquisición de su línea de calzado, 3% de \$55 hasta \$60, 1% lo adquiere desde los \$25 a \$30 y en igual porcentaje de \$45 hasta \$50.

En Lady Rose el 5% adquiere su línea de calzado hasta los \$55, únicamente el 1% está dispuesto a cancelar un valor superior a los \$65.

Finalmente, en Marjorie Botas, el 2% está dispuesto a pagar por su línea de calzado hasta \$60, mientras que el 1% desde los \$25 a \$30 y en igual porcentaje hasta más de \$65.

De tal manera, se aprecia que el comercio independiente es quien mayor aceptación de compra tiene, debido a que existe gran cantidad de tiendas expendedoras de calzado, ya sean éstas preferidas por su marca, precio, comodidad, ubicación, etc... existe infinidad de negocios que ofrezcan calzado, al salir de oficinas, escuelas, bancos, etc., el merchandising que le dan al calzado en vitrinas, stands, es lo que capta la atención de quien pasa por el lugar, calzado con llamativos precios, colores, es lo que genera un incremento de ventas. Por otro lado, se aprecia que Calzado América es quien mayor aparición tiene, después del comercio independiente, la marca no es reconocida abiertamente en el mercado, pero la empresa es la mayor distribuidora de calzado industrial, casual, en varias ciudades como, Ambato, Guayaquil, Cuenca, Tulcán, etc., esta empresa es reconocida, ya que el calzado que ofrece se elabora con materiales de primera y a precios asequibles. Quien menos posicionamiento tiene en el mercado es Marjorie Botas, se puede decir que su poca aparición en el mismo ha generado su baja en tema de ingresos, a pesar que maneja una extensa línea de calzado, se ha enfocado especialmente en lo que es la producción de botas, única que ayuda a mejorar sus ventas. Mediante esta valoración, se identifica que el 27.4% de la totalidad de personas encuestadas, tienen la capacidad de pago superior a \$65, por lo que podemos concluir que, los diseños, colores, calidad, son factores fundamentales a la hora de vender y comprar.

**Tabla 4. ¿Qué línea de calzado adquiere con mayor frecuencia? \*  
Refiriéndonos a innovación, ¿Qué tipo de calzado captaría su  
atención?**

| ¿Qué línea de calzado adquiere con mayor frecuencia? * Refiriéndonos a innovación, ¿Qué tipo de calzado captaría su atención? |           |  |                                  |                                   |                             |                          |   |       |        |
|---|-----------|--|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---|-------|--------|
| ¿Qué línea de calzado adquiere con mayor frecuencia?  |           | Refiriéndonos a innovación, ¿Qué tipo de calzado captaría su atención? |                                  |                                   |                             |                          |   | Total |        |
|   |           | Calzado con punta de acero   | Calzado con plataforma escondida | Calzado reforzado en las punteras | Personalización del calzado | Compra de calzado online | Mantenimiento del calzado sin costo adicional |       |        |
|   |           | Casual   | Recuento                         | 0                                 | 0                           | 7                        | 12  |       | 8      |
| Casual  | Atributos |  | 0,0%                             | 0,0%                              | 24,1%                       | 41,4%                    | 27,6%   | 6,9%  | 100,0% |
|   |           |  | 0,0%                             | 0,0%                              | 50,0%                       | 41,4%                    | 34,8%   | 11,1% | 25,7%  |
|   |           | % Total  | 0,0%                             | 0,0%                              | 6%                          | 11%                      | 7%  | 2%    | 26%    |
| Deportivo   | Atributos | Recuento   | 0                                | 0                                 | 3                           | 9                        | 5   | 9     | 26     |
|   |           |  | 0,0%                             | 0,0%                              | 11,5%                       | 34,6%                    | 19,2%   | 34,6% | 100,0% |
|   |           |  | 0,0%                             | 0,0%                              | 21,4%                       | 31,0%                    | 21,7%   | 50,0% | 23,0%  |
|   | % Total   | 0,0%   | 0,0%                             | 3%                                | 8%                          | 4%                       | 8%  | 23%   |        |
| Industrial  | Atributos | Recuento   | 20                               | 0                                 | 1                           | 1                        | 0   | 1     | 23     |
|   |           |  | 87,0%                            | 0,0%                              | 4,3%                        | 4,3%                     | 0,0%  | 4,3%  | 100,0% |
|   |           |  | 100,0%                           | 0,0%                              | 7,1%                        | 3,4%                     | 0,0%  | 5,6%  | 20,4%  |
|   | % Total   | 17%  | 0,0%                             | 1%                                | 1%                          | 0,0%                     | 1%  | 20%   |        |
| Botas, Botines  | Atributos | Recuento   | 0                                | 0                                 | 3                           | 2                        | 3   | 4     | 12     |
|   |           |  | 0,0%                             | 0,0%                              | 25,0%                       | 16,7%                    | 25,0%   | 33,3% | 100,0% |
|   |           |  | 0,0%                             | 0,0%                              | 21,4%                       | 6,9%                     | 13,0%   | 22,2% | 10,6%  |
|   | % Total   | 0,0%   | 0,0%                             | 3%                                | 2%                          | 3%                       | 3%  | 11%   |        |

|         |                   |           |        |        |        |        |        |        |        |
|---------|-------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|         | Tacones           | Recuento  | 0      | 9      | 0      | 0      | 4      | 2      | 15     |
|         |                   | Atributos | 0,0%   | 60,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 26,7%  | 13,3%  | 100,0% |
|         |                   |           | 0,0%   | 100,0% | 0,0%   | 0,0%   | 17,4%  | 11,1%  | 13,3%  |
|         |                   | % Total   | 0,0%   | 8%     | 0,0%   | 0,0%   | 3%     | 2%     | 13%    |
|         | Zapatos de muñeca | Recuento  | 0      | 0      | 0      | 5      | 3      | 0      | 8      |
|         |                   | Atributos | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 62,5%  | 37,5%  | 0,0%   | 100,0% |
|         |                   |           | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 17,2%  | 13,0%  | 0,0%   | 7,1%   |
|         |                   | % Total   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 4%     | 3%     | 0,0%   | 7%     |
|         | Total             | Recuento  | 20     | 9      | 14     | 29     | 23     | 18     | 113    |
|         |                   | Atributos | 17,7%  | 8,0%   | 12,4%  | 25,7%  | 20,4%  | 15,9%  | 100,0% |
| 100,0%  |                   |           | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |
| % Total |                   | 17,7%     | 8,0%   | 12,4%  | 25,7%  | 20,4%  | 15,9%  | 100,0% |        |

**Fuente:** Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS  
**Elaborado por:** Elaboración propia.

De las ciento trece personas encuestadas, se ha considerado necesario segmentar por línea de calzado y el grado de innovación que capte su atención, por lo cual se exponen los siguientes resultados:

Veinte y nueve personas prefieren calzado casual, esto representa al 29%, dentro de este valor el 11% lo adquiere por la personalización del mismo, 7% compra on-line, mientras que el 6% prefiere el calzado reforzado en las punteras.

Veinte y seis personas adquieren calzado deportivo, esto representa al 23%, dentro de este valor el 8% prefiere la personalización de su calzado, mientras que en el mismo porcentaje desean que el mantenimiento de su línea de calzado no tenga costo adicional, 4% compra on-line y el 3% restante les llama la atención las punteras reforzadas.

En lo referente a calzado industrial, veinte y tres personas lo prefieren, debido al grado de durabilidad y seguridad que estos brindan, esto representa al 20%, dentro de este valor el 17% adquiere su calzado con punta de acero, 1% reforzado en las punteras, en igual porcentaje prefiere la personalización del mismo y mantenimiento sin costo adicional. Existen doce personas que compran botas y botines, esto representa al 11%, de este valor el 3% prefiere que se le de mantenimiento a su calzado sin costo adicional, 3% desea que las punteras sean reforzadas y en igual porcentaje las personas adquieren su calzado on-line, mientras que el 2% manifiesta que les atrae el calzado personalizado.

Los tacones son apreciados por quince de las ciento trece personas encuestadas, esto representa al 13%, de este valor el 8% le llama la atención los tacones con plataforma escondida, 3% compra su calzado on-line y el 2% desea que se de mantenimiento sin costo adicional. Ocho personas prefieren los zapatos de muñeca, esto representa al 7%, de este valor el 4% obtiene su calzado por la personalización del mismo y el 3% lo adquiere on-line.

En efecto, la mayor concentración se encuentra en la adquisición de calzado casual personalizado, debido a que, en la ciudad, en su gran mayoría hay oficinistas, por ende, el sentirse y lucir bien es un factor muy importante a la hora de prestar servicios, es por eso que la compra de calzado casual al igual que el calzado industrial, es elevado.

De igual manera, el calzado con punta de acero, es muy bien recibido también, ya que el calzado industrial es propicio en lo referente a trabajos forzados, las personas adquieren este tipo de calzado por su durabilidad, protección al caminar y realizar labores que necesitan esfuerzo físico. Para la misma línea de calzado el mantenimiento sin costo adicional, la personalización y el refuerzo de las punteras no es indispensable. A través de este estudio, se puede claramente evidenciar que, en su gran mayoría, el calzado casual predomina, debido a que la intención del mismo es brindar comodidad, atendiendo a fines estéticos, seguido por el calzado deportivo, industrial, tacones, botas o botines, y por último zapatos de muñeca. El mercado puede enfocarse en producir el tipo de calzado que el cliente demande, innovando en diseños, texturas, colores, etc., de esta manera lo captará y fidelizará.

**Tabla 5. ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado? \* ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado?**

| ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado? * ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado? |                    |   |            |            |            |           |        |        |
|---|--------------------|---|------------|------------|------------|-----------|--------|--------|
|   |                    | ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado? |            |            |            |           | Total  |        |
|   |                    | De 25 a 30  | De 35 a 40 | De 45 a 50 | De 55 a 60 | Más de 65 |        |        |
| ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado?   | Cuero              | Recuento  | 8          | 16         | 15         | 8         | 14     | 61     |
|   |                    | Atributos   | 13,1%      | 26,2%      | 24,6%      | 13,1%     | 23,0%  | 100,0% |
|   |                    |   | 57,1%      | 51,6%      | 57,7%      | 72,7%     | 45,2%  | 54,0%  |
|   |                    | % Total   | 7%         | 14%        | 13%        | 7%        | 13%    | 54,0%  |
|   | Material Sintético | Recuento  | 1          | 9          | 1          | 1         | 3      | 15     |
|   |                    | Atributos   | 6,7%       | 60,0%      | 6,7%       | 6,7%      | 20,0%  | 100,0% |
|   |                    |   | 7,1%       | 29,0%      | 3,8%       | 9,1%      | 9,7%   | 13,3%  |
|   |                    | % Total   | 1%         | 8%         | 1%         | 1%        | 2%     | 13%    |
|   | Lona               | Recuento  | 0          | 2          | 1          | 1         | 1      | 5      |
|   |                    | Atributos   | 0,0%       | 40,0%      | 20,0%      | 20,0%     | 20,0%  | 100,0% |
|   |                    |   | 0,0%       | 6,5%       | 3,8%       | 9,1%      | 3,2%   | 5%     |
|   |                    | % Total   | 0,0%       | 2%         | 1%         | 1%        | 1%     | 5%     |
|   | Cuerina            | Recuento  | 2          | 1          | 3          | 0         | 1      | 7      |
|   |                    | Atributos   | 28,6%      | 14,3%      | 42,9%      | 0,0%      | 14,3%  | 100,0% |
|   |                    |   | 14,3%      | 3,2%       | 11,5%      | 0,0%      | 3,2%   | 6,2%   |
|   |                    | % Total   | 2%         | 1%         | 2%         | 0,0%      | 1%     | 6%     |
|   | Tela               | Recuento  | 1          | 0          | 1          | 0         | 3      | 5      |
|   |                    | Atributos   | 20,0%      | 0,0%       | 20,0%      | 0,0%      | 60,0%  | 100,0% |
|   |                    |   | 7,1%       | 0,0%       | 3,8%       | 0,0%      | 9,7%   | 4,4%   |
|   |                    | % Total   | 1%         | 0,0%       | 1%         | 0,0%      | 2%     | 4%     |
| Nobuk   | Recuento           | 2   | 3          | 5          | 1          | 9         | 20     |        |
|   | Atributos          | 10,0%   | 15,0%      | 25,0%      | 5,0%       | 45,0%     | 100,0% |        |
|   |                    | 14,3%   | 9,7%       | 19,2%      | 9,1%       | 29,0%     | 17,7%  |        |
|   | % Total            | 2%  | 3%         | 4%         | 1%         | 8%        | 18%    |        |
| Total   | Recuento           | 14  | 31         | 26         | 11         | 31        | 113    |        |
|   | Atributos          | 12,4%   | 27,4%      | 23,0%      | 9,7%       | 27,4%     | 100,0% |        |

|         |        |        |        |        |        |        |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|         | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| % Total | 12,4%  | 27,4%  | 23,0%  | 9,7%   | 27,4%  | 100,0% |

**Fuente:** Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS

**Elaborado por:** Elaboración propia.

En el mercado existe un sinnúmero de materiales con los que se fabrica diferentes líneas de calzado, de las ciento trece personas encuestadas, sesenta y uno prefiere que su calzado sea elaborado en cuero, debido a que este brinda mayor durabilidad, esto representa al 54%, dentro de este valor el 14% cancela hasta los \$40, 13% lo adquiere hasta \$50, 13% paga más de \$65 por la adquisición de su línea de calzado elaborado en este material, mientras que el 7% lo compra desde los \$25 a \$30 y en igual porcentaje de \$55 hasta \$60.

Veinte personas de la totalidad e encuestados, prefiere que su calzado sea elaborado en Nobuk, esto representa el 18%, de este valor el 8% está dispuesto a pagar más de \$65 por la adquisición de su línea de calzado, 4% hasta \$50, 3% hasta \$40, 2% hasta \$30, mientras que el 1% hasta \$60.

Existen 15 personas que prefieren su calzado elaborado en Material sintético, esto representa el 13%, de este valor el 2% paga más de \$65 por la adquisición de su línea de calzado, 1% lo adquiere desde \$25 a \$30 y en igual porcentaje de \$45 a \$50 y a su vez de \$55 a \$60.

Siete personas prefieren su calzado de cuerina, esto representa el 6%, de este valor el 2% paga hasta \$30 por la adquisición del mismo, en igual porcentaje de \$45 a \$50, 1% lo adquiere desde \$ 35 a \$40 y en igual porcentaje hasta más de \$65.

El calzado de lona lo prefieren 5 personas, esto representa el 5%, de este valor el 2% cancela hasta \$40 por la adquisición de su línea de calzado, únicamente el 1% paga desde \$45 a \$50 y en igual porcentaje de \$55 a \$60, de la misma manera hasta más de \$65.

El calzado elaborado en tela, lo prefieren únicamente cinco personas, esto representa el 4%, dentro de este valor el 2% está dispuesto a pagar más de \$65 por la adquisición del mismo y el 1% de \$25 a \$30 y en igual porcentaje de \$45 hasta \$50.

De esta manera, se concluye que, el calzado elaborado en cuero es el más solicitado, este tipo de material es más flexible y se adaptan mucho mejor a cualquier eventualidad, como se menciona anteriormente por la durabilidad y calidad que este brinda, debido a que el clima en la sierra no es tan variable, el calzado se conserva. El cuero es un material transpirable y absorbente, por lo que absorbe el sudor cuando el pie transpira, creando una sensación de frescura y confort, a diferencia que el calzado elaborado en material sintético.

El calzado elaborado en tela es el que menos lo adquieren, el ciclo de vida del mismo, no es duradero, suele decolorarse muy pronto y pierde la textura inicial.

Se observa que el calzado preferido por la sociedad entera, es aquel que se elabora con materiales de primera, en este caso en cuero. Es mejor hacer un solo gasto y probar la durabilidad y calidad del mismo, que renovar nuestros zapatos a cada instante, porque los materiales no están acordes a nuestras necesidades. Es por eso, que los productores invierten, en su gran mayoría en materiales como el cuero para la elaboración de calzado, de esta manera dan seguridad al cliente, y aseguran próximas ventas.

**Tabla 6. ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado? \* ¿A través de qué medios ha escuchado a cerca de la fabricación de calzado?**

| ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado? * ¿A través de qué medios ha escuchado a cerca de la fabricación de calzado? |                 |           |  |           |            |       |                |        |             |
|--|-----------------|-----------|--|-----------|------------|-------|----------------|--------|-------------|
|  |                 |           | ¿A través de qué medios ha escuchado a cerca de la fabricación de calzado? |           |            |       |                | Total  |             |
|  |                 |           | TV   | Periódico | Red Social | Radio | Hojas Volantes |        | Expo-Ferias |
| ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado?  | Marjorie Botas  | Recuento  | 1  | 0         | 3          | 0     | 0              | 0      | 4           |
|  |                 | Atributos | 25,0%  | 0,0%      | 75,0%      | 0,0%  | 0,0%           | 0,0%   | 100,0%      |
|  |                 |           | 7,1%   | 0,0%      | 14,3%      | 0,0%  | 0,0%           | 0,0%   | 3,5%        |
|  |                 | % Total   | 1%   | 0,0%      | 3%         | 0,0%  | 0,0%           | 0,0%   | 4%          |
|  | Calzado América | Recuento  | 5  | 5         | 4          | 11    | 5              | 3      | 33          |
|  |                 | Atributos | 15,2%  | 15,2%     | 12,1%      | 33,3% | 15,2%          | 9,1%   | 100,0%      |
|  |                 |           | 35,7%  | 25,0%     | 19,0%      | 44,0% | 31,3%          | 17,6%  | 29,2%       |
|  |                 | % Total   | 4%   | 4%        | 4%         | 10%   | 4%             | 3%     | 29%         |
|  | Calzado Gamos   | Recuento  | 0  | 3         | 1          | 5     | 1              | 2      | 12          |
|  |                 | Atributos | 0,0%   | 25,0%     | 8,3%       | 41,7% | 8,3%           | 16,7%  | 100,0%      |
|  |                 |           | 0,0%   | 15,0%     | 4,8%       | 20,0% | 6,3%           | 11,8%  | 10,6%       |
|  |                 | % Total   | 0,0%   | 3%        | 1%         | 4%    | 1%             | 2%     | 11%         |
|  | Lady Rose       | Recuento  | 0  | 3         | 1          | 0     | 0              | 3      | 7           |
|  |                 | Atributos | 0,0%   | 42,9%     | 14,3%      | 0,0%  | 0,0%           | 42,9%  | 100,0%      |
|  |                 |           | 0,0%   | 15,0%     | 4,8%       | 0,0%  | 0,0%           | 17,6%  | 6,2%        |
|  |                 | % Total   | 0,0%   | 3%        | 1%         | 0,0%  | 0,0%           | 2%     | 6%          |
| Comercio Independiente   | Recuento        | 5         | 9  | 9         | 6          | 9     | 7              | 45     |             |
|  | Atributos       | 11,1%     | 20,0%  | 20,0%     | 13,3%      | 20,0% | 15,6%          | 100,0% |             |
|  |                 | 35,7%     | 45,0%  | 42,9%     | 24,0%      | 56,3% | 41,2%          | 39%    |             |
|  | % Total         | 4%        | 8%   | 8%        | 5%         | 8%    | 6%             | 39%    |             |
| Incalsid   | Recuento        | 3         | 0  | 3         | 3          | 1     | 2              | 12     |             |
|  | Atributos       | 25,0%     | 0,0%   | 25,0%     | 25,0%      | 8,3%  | 16,7%          | 100,0% |             |
|  |                 | 21,4%     | 0,0%   | 14,3%     | 12,0%      | 6,3%  | 11,8%          | 10,6%  |             |
|  | % Total         | 3%        | 0,0%   | 2%        | 3%         | 1%    | 2%             | 11%    |             |
| Total  | Recuento        | 14        | 20   | 21        | 25         | 16    | 17             | 113    |             |
|  | Atributos       | 12,4%     | 17,7%  | 18,6%     | 22,1%      | 14,2% | 15,0%          | 100,0% |             |

|  |         |        |        |        |        |        |        |        |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  |         | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
|  | % Total | 12,4%  | 17,7%  | 18,6%  | 22,1%  | 14,2%  | 15,0%  | 100,0% |

**Fuente:** Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS

**Elaborado por:** Elaboración propia.

Existe ciento trece personas encuestadas, es indispensable conocer a través de qué medios se enteraron de la diversidad de empresas existentes en la provincia de Tungurahua, específicamente en la ciudad de Ambato.

El 39% son comercios independientes, quienes realizan su publicidad a través de diferentes medios, dentro de este valor el 8% lo ejecuta a través de medios impresos, en igual porcentaje a través de redes sociales y hojas volantes, 6% por medio de exposiciones o ferias, 5% medios radiales y únicamente el 4% a través de algún canal de televisión. En Calzado América el 29% realizan su publicidad a través de diferentes medios, dentro de este valor el 10% promociona su empresa a través de medios radiales, 4% medios televisivos y en igual porcentaje por medio de la prensa y redes sociales, mientras que el 3% a través de exposiciones o ferias.

Pese a que la empresa tiene 27 años en el mercado, el 11% de las personas encuestadas prefiere a Calzado Gamos, dentro de este valor el 4% conoce de la empresa a través de medios radiales, 3% por medios impresos o prensa, 2% mediante exposiciones o ferias y el 1% a través de redes sociales y hojas volantes. El 11% de personas encuestadas prefiere a Incalsid, de este valor el 3% da a conocer su empresa a través de medios televisivos y en igual porcentaje en medios radiales, 2% a través de redes sociales y en igual porcentaje en exposiciones o ferias, únicamente el 1% mediante hojas volantes, teniendo en cuenta que la empresa lleva 21 años en el mercado de calzado.

Siete personas adquieren su calzado en Lady Rose, esto representa el 6%, de este valor el 3% conoce de la existencia de la empresa a través de la prensa escrita, 2% mediante exposiciones o ferias y únicamente el 1% a través de redes sociales, se debe tener en cuenta que Lady Rose ha permanecido en el mercado casi 21 años.

Finalmente, cuatro personas prefieren a Marjorie Botas, esto representa el 4%, de este valor un 3% da a conocer a la empresa a través de redes sociales, únicamente el

1% se puede evidenciar por medio de algún canal local de televisión, teniendo en cuenta que esta empresa tiene 23 años en el mercado.

Se puede observar que el mayor posicionamiento en medios radiales, lo realiza Calzado América, debido a la gran producción de calzado industrial de esta empresa. Medios como “Radio Líder”, “Radio Centro”, entre otras, son aceptados en sitios en donde personas adultas acostumbran asistir, buses urbanos, taxis, lugares de trabajo, en donde prime la fuerza física, de tal modo que, ha logrado, posicionamiento, y renombre entre proveedores y clientes, a pesar de que la marca “Calzado América” no es muy habitual escucharla, el calzado es reconocido en varias ciudades, tales como; Ambato, Riobamba, Cuenca, Tulcán, entre otras.

Generalmente, el calzado que esta empresa produce, lo adquieren con mayor frecuencia, para trabajos que demanden esfuerzo físico, incluso posee convenios con grandes entidades como; “Policía Nacional”, “El Ejército”, ya que, la variedad en diseños y precios cómodos, es lo que la ha llevado a permanecer más de 40 años en el mercado. También se puede observar que Marjorie botas no maneja diversidad de publicidad, únicamente se la ha podido conocer a través de redes sociales y talvés por algún medio televisivo.

En resumen, los medios por los que se publicite una empresa, producto o servicio, son de suma importancia, ya que, es la forma en cómo se da vida a la misma. Una empresa sin publicidad, está destinada al anonimato y por ende no generará ingresos ni logrará posicionamiento ni permanencia en el mercado.

**Tabla 7. ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado?  
\* ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado?**

| ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado? * ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado? |                  |   |                    |        |         |        |        |        |        |
|--|------------------|---|--------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
|  |                  | ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado? |                    |        |         |        |        |        | Total  |
|  |                  | Cuero   | Material Sintético | Lona   | Cuerina | Tela   | Nobuk  |        |        |
| ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado?   | Cada tres meses  | Recuento  | 0                  | 0      | 0       | 0      | 0      | 1      | 1      |
|  |                  | Atributos   | 0,0%               | 0,0%   | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%   | 100,0% | 100,0% |
|  |                  |   | 0,0%               | 0,0%   | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%   | 5,0%   | 0,9%   |
|  |                  |   | % Total            | 0,0%   | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 1%     |
|  | Cada seis meses  | Recuento  | 9                  | 1      | 0       | 1      | 2      | 3      | 16     |
|  |                  | Atributos   | 56,3%              | 6,3%   | 0,0%    | 6,3%   | 12,5%  | 18,8%  | 100,0% |
|  |                  |   | 14,8%              | 6,7%   | 0,0%    | 14,3%  | 40,0%  | 15,0%  | 14,2%  |
|  |                  |   | % Total            | 8%     | 1%      | 0,0%   | 1%     | 2%     | 2%     |
|  | Cada nueve meses | Recuento  | 13                 | 11     | 1       | 2      | 1      | 5      | 33     |
|  |                  | Atributos   | 39,4%              | 33,3%  | 3,0%    | 6,1%   | 3,0%   | 15,2%  | 100,0% |
|  |                  |   | 21,3%              | 73,3%  | 20,0%   | 28,6%  | 20,0%  | 25,0%  | 29,2%  |
|  |                  |   | % Total            | 11%    | 10%     | 1%     | 2%     | 1%     | 4%     |
|  | Una vez al año   | Recuento  | 27                 | 2      | 4       | 3      | 2      | 10     | 48     |
|  |                  | Atributos   | 56,3%              | 4,2%   | 8,3%    | 6,3%   | 4,2%   | 20,8%  | 100,0% |
|  |                  |   | 44,3%              | 13,3%  | 80,0%   | 42,9%  | 40,0%  | 50,0%  | 42,5%  |
|  |                  |   | % Total            | 24%    | 2%      | 3%     | 3%     | 2%     | 9%     |
| Una vez cada tres años   | Recuento         | 12  | 1                  | 0      | 1       | 0      | 1      | 15     |        |
|  | Atributos        | 80,0%   | 6,7%               | 0,0%   | 6,7%    | 0,0%   | 6,7%   | 100,0% |        |
|  |                  | 19,7%   | 6,7%               | 0,0%   | 14,3%   | 0,0%   | 5,0%   | 13,3%  |        |
|  |                  | % Total   | 10%                | 1%     | 0,0%    | 1%     | 0,0%   | 1%     | 13%    |
| Total  | Recuento         | 61  | 15                 | 5      | 7       | 5      | 20     | 113    |        |
|  | Atributos        | 54,0%   | 13,3%              | 4,4%   | 6,2%    | 4,4%   | 17,7%  | 100,0% |        |
|  |                  | 100,0%  | 100,0%             | 100,0% | 100,0%  | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |
|  |                  | % Total   | 54,0%              | 13,3%  | 4,4%    | 6,2%   | 4,4%   | 17,7%  | 100,0% |

Fuente: Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS  
Elaborado por: Elaboración propia.

De las ciento trece personas encuestadas, cuarenta y ocho personas adquieren su calzado una vez al año, esto representa el 43%, de este valor el 24% lo adquiere en cuero, 9% prefieren nobuk, 3% lona y en igual porcentaje cuerina, 2% lo obtienen en material sintético y en igual porcentaje en tela.

Treinta y tres personas adquieren su calzado cada nueve meses, esto representa el 29%, de este valor el 11% adquiere su línea de calzado elaborado en cuero, 10% lo prefiere en material sintético, 4% en nobuk, 2% lo obtiene en cuerina, 1% lo prefieren en lona y en igual porcentaje en tela.

Dieciséis personas adquieren diferentes líneas de calzado cada seis meses, esto representa el 14%, de este valor el 8% lo adquiere en cuero, 2% lo prefiere en nobuk y en igual porcentaje en tela, únicamente el 1% en material sintético y en igual porcentaje en cuerina.

Quince personas compran su calzado una vez cada tres años, esto representa el 13%, de este valor el 10% adquiere su línea de calzado elaborado en cuero, 1% lo prefiere en material sintético, el mismo porcentaje en cuerina y nobuk. Una sola persona adquiere su calzado una vez cada tres meses, esto representa el 1%, este mismo porcentaje prefiere que su calzado se elabore en nobuk.

En definitiva, las personas en su gran mayoría, prefieren que su calzado sea elaborado en materiales duraderos como el cuero, por ende, su adquisición lo realizan una vez al año. El cuero es un material flexible, duradero y cómodo, de fácil adaptación a cualquier ambiente. El nobuk es un buen material también, el problema es que varias personas no lo conocen y aducen que no es bueno, sin embargo, los productores de calzado deberían implementar en el mercado más de sus productos elaborados en nobuk, de esta manera dar al consumidor la oportunidad de variar.

## 5.1 VALIDACIÓN ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS

### Hipótesis Nula ( $H_0$ )

La innovación **NO** influye en la competitividad de mercado del sector cuero y calzado.

### Hipótesis Alternativa ( $H_1$ )

La innovación **SI** influye en la competitividad de mercado del sector cuero y calzado.

#### 5.1.1 V de Cramer

Para poder comprobar la hipótesis, se desarrolla la herramienta estadística denominada V de Cramer, llamado así por su creador Gabriel Cramer (1704 – 1752) quien fue un matemático suizo nacido en Ginebra, desarrolló un teorema en algebra lineal de ecuaciones en términos de determinantes (De la Fuente Fernández, 2013).

La V de Cramer es otro de los coeficientes usados para ver la asociación de las variables nominales, cuando sus categorías son de dos o tres clases (Universidad del Sur, Tuxtla, Chiapas, 2013). El coeficiente varía entre cero y uno. Cuanto más próximo a cero se encuentre, más independientes serán las variables; cuanto más próximo a uno sea el número, más asociadas estarán las variables que se estudien (Domagala, Larysz, Dobosz, & González, 2015).

En cualquier tabla de contingencia – independientemente de la cantidad de filas y columnas – Cramer V está entre 0 y 1. Puede usarse para tablas de contingencia de cualquier tamaño. Un Cramer V que es mayor que 0,3 es considerado en ciencias sociales como una correlación significativa (Cauas, 2015). Rango de valores (0 hasta 1):

- Cramer V = 0: no hay relación entre X e Y
- Cramer V = 1: hay una relación perfecta entre X e Y
- Cramer V = 0,6: hay una correlación relativamente intensa entre X e Y

**Tabla 8. Relación, variable dependiente e independiente**

| Variable Independiente   |                    | Variable Dependiente ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado? |            |            |            |           | Total |
|--|--------------------|--|------------|------------|------------|-----------|-------|
|  |                    | De 25 a 30   | De 35 a 40 | De 45 a 50 | De 55 a 60 | Más de 65 |       |
| ¿Qué atributos considera usted que influyen en la compra de calzado? | Comodidad          | 0  | 6          | 2          | 0          | 2         | 10    |
|  | Precio             | 14   | 3          | 3          | 0          | 1         | 21    |
|  | Calidad            | 0  | 11         | 7          | 4          | 3         | 25    |
|  | Durabilidad        | 0  | 9          | 10         | 2          | 6         | 27    |
|  | Diseños Exclusivos | 0  | 1          | 4          | 4          | 5         | 14    |
|  | Marca              | 0  | 1          | 0          | 1          | 14        | 16    |
| Total  |                    | 14   | 31         | 26         | 11         | 31        | 113   |

Fuente: Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS

Elaborado por: Elaboración propia.

**Tabla 9. Medidas simétricas, variables cualitativas (V de Cramer)**

| Medidas simétricas Variables Cualitativas |       |  |                       |                   |
|---|-------|--|-----------------------|-------------------|
|   | Valor | Error estándar asintótico <sup>a</sup> | Aprox. S <sup>b</sup> | Aprox. Sig.       |
| V de Cramer                               | ,512  |  |                       | ,000              |
| Coefficiente de contingencia              | ,716  |  |                       | ,000              |
| Correlación de Spearman                   | ,596  | ,071                                   | 7,826                 | ,000 <sup>c</sup> |
| N de casos válidos                        | 113   |  |                       |                   |

a. No se supone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que asume la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente: Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS

Elaborado por: Elaboración propia.

V de Cramer determina la relación entre las variables de escala nominal, puede medir un mayor número de filas y columnas con un valor mínimo de 0 y máximo de 1 con un resultado de 0,512 con un nivel de significancia del ,000 lo cual determina una significancia media entre variables.

El coeficiente de contingencia es 0,716, se determina que existe una buena asociación entre la variable independiente y dependiente.

Con los resultados obtenidos se determina la aceptación de la hipótesis alternativa que es “La innovación **SI** influye en la competitividad de mercado del sector cuero y calzado”.

### **5.2.2 Correlación de Spearman**

Para poder validar estadísticamente los resultados, se utiliza un método llamado; correlación de Spearman, denominado así por su creador Charles Edward Spearman (Londres, 1863 - 1945), psicólogo británico, fue profesor de mente y lógica en el University College de Londres. En un artículo, publicado en 1904, expuso su teoría bifactorial de la inteligencia, según la cual la ejecución de cualquier actividad mental depende de dos factores distintos, un factor general "g", que es la base común de la inteligencia y que, aunque varía libremente de un individuo a otro, se mantiene igual para cualquiera de ellos respecto de todas las capacidades correlacionadas, y un factor específico "s", que son las aptitudes específicas, que no sólo varían de un individuo a otro, sino también de una capacidad a otra. La noción de un factor general despertó gran interés y mucha controversia. Spearman desarrolló la técnica estadística conocida como análisis factorial, como complemento indispensable de su teoría. También aportó el coeficiente de correlación ordinal que lleva su nombre, que permite correlacionar dos variables por rangos en lugar de medir el rendimiento separado en cada una de ellas (Díaz, García, León, Ruiz, & Torres, 2014).

El coeficiente de correlación no debe utilizarse para comparar dos métodos que intentan medir el mismo evento, como por ejemplo dos instrumentos que miden la saturación de oxígeno en sangre. El coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre dos cantidades, pero no mira el nivel de acuerdo o concordancia. Si los instrumentos de medida miden sistemáticamente cantidades diferentes uno del otro, la correlación puede ser 1 y su concordancia ser nula. El coeficiente de correlación de Spearman es recomendable utilizarlo cuando los datos presentan valores extremos, ya que dichos valores afectan mucho el coeficiente de correlación

de Pearson, o ante distribuciones no normales. No está afectada por los cambios en las unidades de medida (Muñiz Nascimento & Marín Rueda, 2014).

Spearman menciona que este método es una medida de correlación, asociación o interdependencia, entre dos variables aleatorias continuas. La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson, oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no interdependencia. Esta función determina si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta relación no sea debida al azar, es decir; que la relación sea estadísticamente significativa. Si una de las variables es intervalar y la otra ordinal también se utiliza Spearman (Marín Rueda & Ribeiro de Castro, 2013).

### 5.2.3 PRUEBA ESTADÍSTICA

Para verificar las variables con la prueba estadística de Correlación de Spearman, se aplica la siguiente formula, la cual calcula toda la información a través de la herramienta SPSS y así se obtienen las siguientes tablas.

#### FORMULA:

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

#### En donde:

**r<sub>s</sub>**: coeficiente de correlación por rangos de Spearman

**d**: diferencia entre los rangos (X menos Y)

**n**: número de datos

**Tabla 10. Correlación de Spearman**

| <b>Correlaciones más significativas</b> | <b>Nivel de significancia**</b> | <b>Rho de Spearman</b> |
|---|---------------------------------|------------------------|
| Género y línea de calzado               | 0,01                            | ,422**                 |
| Género y Materiales                     |                                 | ,295**                 |
| Empresas e innovación                   |                                 | ,257**                 |
| Atributos y precio                      |                                 | ,596**                 |
| Atributos e Innovación                  |                                 | ,253**                 |
| Línea de calzado y Género               |                                 | ,422**                 |
| Línea de calzado y Materiales           |                                 | ,330**                 |
| Precio y Atributos                      |                                 | ,596**                 |
| Precio e innovación                     |                                 | ,254**                 |
| Material y Género                       |                                 | ,295**                 |
| Material y Línea de calzado             |                                 | ,330**                 |
| Innovación y Empresas                   |                                 | ,257**                 |
| Innovación y Atributos                  |                                 | ,253**                 |
| Innovación y Precio                     |                                 | ,254**                 |
| <b>Negativos</b>                        |                                 |                        |
| Género y Frecuencia                     |                                 | -,330**                |
|   | 0,05                            |                        |
| Empresas y Línea de calzado             |                                 | -,197*                 |
| Materiales e Innovación                 |                                 | -,232*                 |
| <b>Negativos</b>                        |                                 |                        |
| Actividad e Innovación                  |                                 | -,199*                 |
| Empresas y Frecuencia                   |                                 | -,191*                 |

**Fuente:** Tabulación de datos, Herramienta Estadística SPSS

**Elaborado por:** Elaboración propia.

El coeficiente de correlación de Spearman debe oscilar entre “-1” y “1” y el valor “0” indica que no existe relación alguna entre las variables o dependencia; “1” relación perfecta y positiva y “-1” relación perfecta y negativa (Romo Muñoz, 2017).

Los valores encontrados del **Rho** (coeficiente de relación de Spearman) fueron: 0,422 género - tipo de calzado, 0,295 género - materiales, 0,257 empresas - innovación, 0,596 atributos - precio, 0,253 atributos - innovación, 0,422 línea de calzado - género, 0,330 línea de calzado - materiales, 0,596 precio - atributos, 0,254 precio - innovación, 0,295 material – género, 0,330 material – línea de calzado, 0,257 innovación – empresas, 0,253 innovación – atributos y 0,254 innovación – precio, los cuales demuestran “correlación positiva considerable”, en cuanto a la “correlación negativa media” los valores fueron: -0,330 género – frecuencia.

Por otra parte, los valores calculados con el nivel de significancia de 0,05 fueron: - 0,197 empresas – línea de calzado, -0,232 materiales - innovación, -0,199 actividad - innovación, -0,191 empresas – frecuencia, se puede finalizar que al estar la mayor concentración de valores entre el rango “0” o igual a “1” se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

En base a lo especificado en la tabla anterior, se observa que hay evidencia estadísticamente significativa que, “La innovación **SI** influye en la competitividad de mercado del sector cuero y calzado”.

## **6 GENERALIDADES**

### **6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>RAZÓN SOCIAL:</b>   | Calzado América   |
| <b>RUC:</b>            | 1801482413001   |
| <b>ACT. ECONÓMICA:</b> | Fabricación de calzado para damas, caballeros y niños en cuero. |
| <b>UBICACIÓN:</b>      | Ambato – Ecuador, Loja y Guaranda                               |

#### **6.1.1 MISIÓN**

Fabricar el mejor calzado para caballeros mediante la innovación de los diseños, la calidad de nuestros productos, la utilización de los recursos y la mejor mano de obra cualificada, teniendo siempre presente la satisfacción de clientes actuales y potenciales, valorizando la Empresa a través del desarrollo integral de nuestra gente en armonía con la sociedad y el medio ambiente, para garantizar un crecimiento continuo y rentable.

#### **6.1.2 VISIÓN**

Para el 2018 ser la Empresa de calzado para damas, caballeros y niños, más grande del país y estar posicionados tanto en el mercado, como en la mente de nuestros clientes, siendo fábrica de calzado número uno en calidad y diseños, de esta manera abrir nuevos mercados y obtener cada vez una mayor participación en estos.

### 6.1.3 RESEÑA HISTORICA

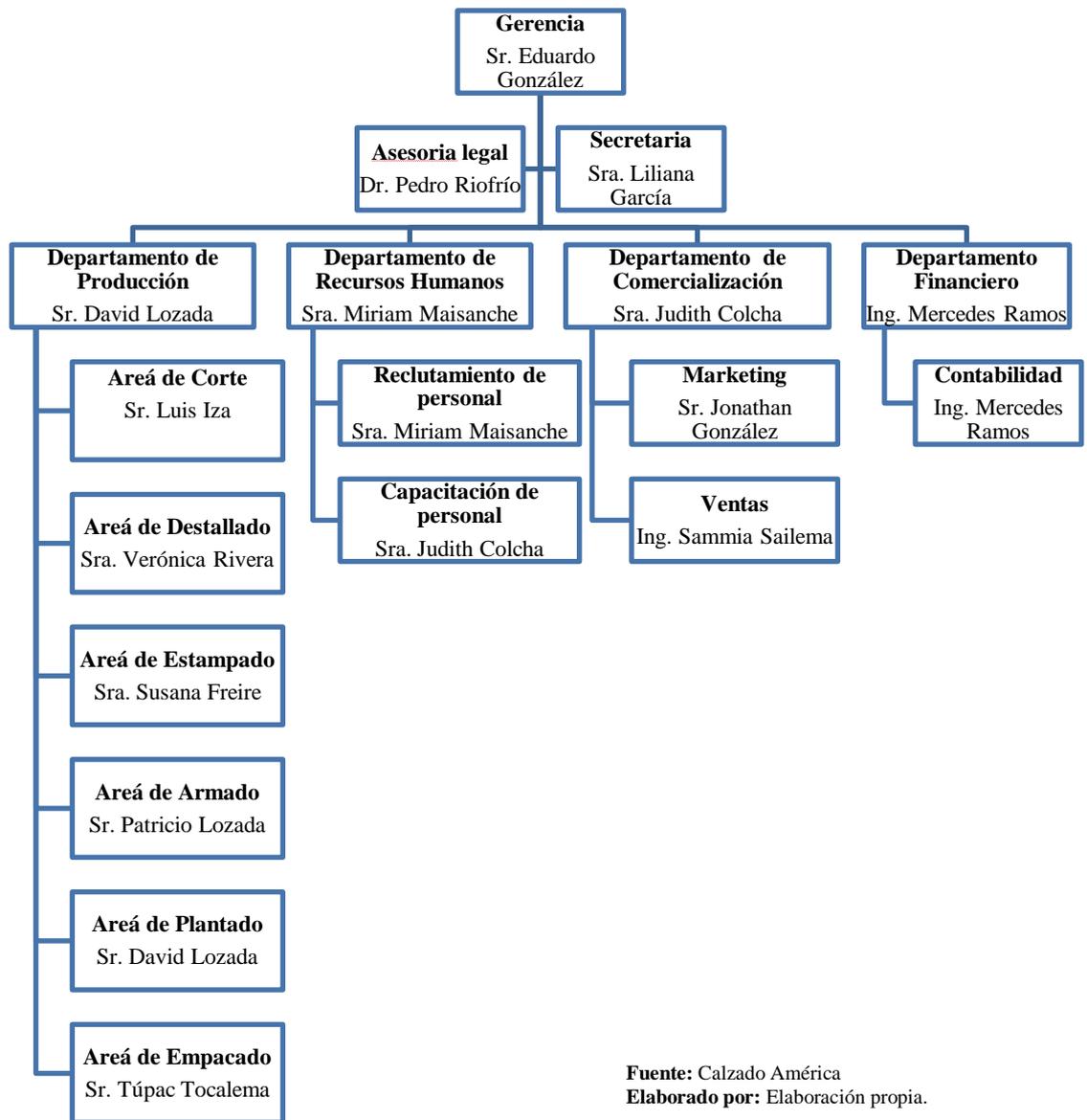


Calzado América es una empresa que nace en el año 1977, con una pareja joven de esposos, el Sr. Eduardo González y la Sra. Judith Colcha, su visión de progreso les ha llevado al nivel que se encuentran en la actualidad. Posee varios puntos de distribución, no solo en la ciudad de Ambato, de la cual es originaria la empresa, su proyección les ha brindado una gran apertura de mercado, ofreciendo sus productos en la Costa, Sierra, Oriente y una gran variedad han sido exportadas.

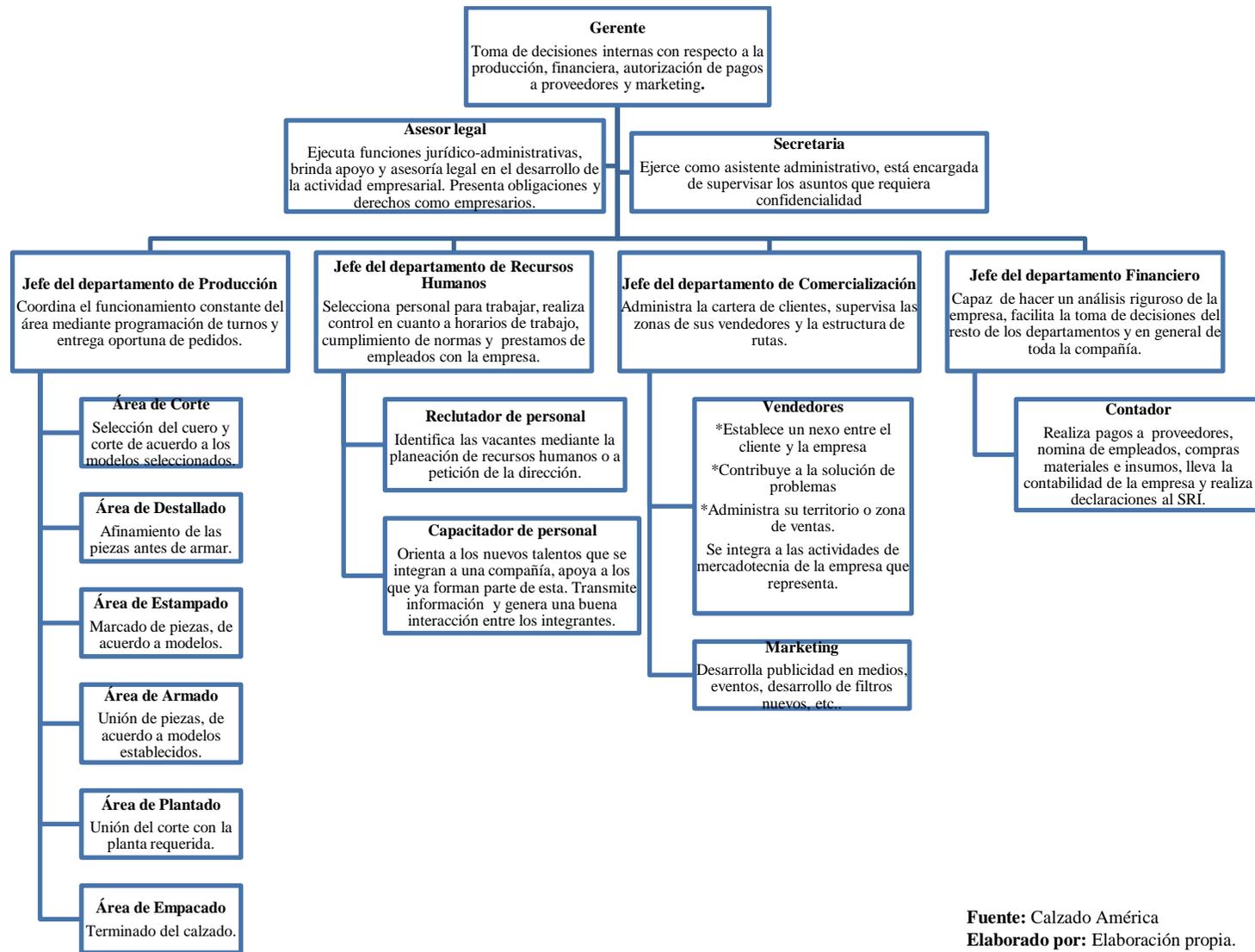
Calzado América posee más de 40 años establecido en el mercado, esta empresa emprendió desde abajo como toda organización, sin embargo su pujanza la ha llevado a posicionarse como una de las mejores en ofrecer calzado de calidad para trabajos pesados, y como no para todo tipo de ocasión, la fábrica elabora hermosos modelos con una gran variedad en tallas y colores que dan realce a la imagen de ejecutivos, amas de casa, médicos, constructores, etc. Esta empresa ofrece el servicio de fabricación de calzado para damas, caballeros y niños, en diferentes líneas de calzado: industrial, casual, botas, botines, los cuales brindan confort a nuestros pies.

### 6.2 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO 11. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
FÁBRICA “CALZADO AMÉRICA”**



**GRÁFICO 12. ORGANIGRAMA FUNCIONAL FÁBRICA  
“CALZADO AMÉRICA”**



Fuente: Calzado América  
Elaborado por: Elaboración propia.

## **6.3 MANUAL DE FUNCIONES**

### **6.3.1 POLÍTICAS SOBRE ORGANIZACIÓN**

Las políticas de organización son las orientaciones o guías generales expresadas por escrito y debidamente aprobadas por la Gerencia, tiene el objetivo de establecer y normar adecuadamente la Estructura Orgánica, de tal forma que cada nivel las implemente y adecue de acuerdo a las necesidades y al crecimiento de las operaciones que realice la empresa. Principales políticas de organización que se han considerado en la elaboración del presente Manual.

- **Planeamiento y actualización de la organización**

La estructura orgánica de Calzado América debe responder a los objetivos y metas previstos en los correspondientes planes de desarrollo institucional, de tal forma que la organización permita su cumplimiento mediante el uso racional de los recursos: Financieros, Materiales y Humanos. La Empresa se reestructurará cada vez que sea necesario, buscando el equilibrio, estabilidad y asignación de funciones en los distintos niveles.

- **Evaluación de la organización**

La estructura orgánica y funciones en general serán evaluadas por la Gerencia con el fin de propender a una constante optimización de la funcionalidad de la Empresa.

- **Modificación de la estructura orgánica**

Los cambios que se produzcan en la Estructura Orgánica por efecto de la creación, modificación o supresión de unidades orgánicas, serán objeto de estudios previos de tal forma que responda a los propósitos siguientes:

- Efectiva necesidad.
- Número adecuado de personal por supervisar.

- Asignación previa de funciones específicas.
- Opinión técnica de la Gerencia.

- **Asignación de funciones**

Las funciones del personal deberán fijarse con anterioridad a la selección y designación de la persona que ocupará un cargo, precisando los requisitos, calificación y condiciones que deberá reunir con el objeto de asegurar idoneidad con respecto a la función que cumplirá y se evitará la contratación de personal que no se adecúe a los requerimientos del puesto.

- **Límite en el tramo de control**

El ámbito de supervisión de cada Jefe de Departamento o Directivo debe ser establecido en forma individual, de acuerdo con la responsabilidad de la función y con la amplitud de la actividad que desarrolla. La coordinación, el control y la obtención de adecuadas relaciones humanas dependen del grado de implementación de esta política.

- **Delegación de autoridad**

La delegación de autoridad deberá darse en el grado necesario que permita a cada trabajador cumplir con las funciones asignadas y asumir la responsabilidad como la obligación de responder por lo que hizo o dejó de hacer.

- **Líneas de autoridad y responsabilidad**

En la estructura orgánica diseñada se ha dado especial atención a la delegación de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles jerárquicos establecidos de tal forma que, en una unidad orgánica, los subordinados reciban órdenes y respondan ante un solo jefe.

Para tal efecto se define con claridad las funciones técnicas y administrativas de todos los jefes y directivos que tienen personal a su cargo, precisando el Departamento u Oficina de la cual son directamente responsables.

- **Líneas de comunicación y coordinación**

Los canales de información y coordinación previstos en la estructura orgánica, constituyen la base de una efectiva administración de los recursos de la Empresa. La información que se necesita para tomar decisiones debe fluir con la rapidez y oportunidad que cada caso requiere a través de la coordinación que permita a los distintos niveles jerárquicos una comunicación estrecha y directa, sin que ello signifique la quiebra de la línea de autoridad formalmente establecida.

- **Tramo de control**

En el diseño de la estructura orgánica se ha tomado en cuenta los niveles de supervisión y límite de control de acuerdo al número de subordinados que cada cargo está en capacidad de manejar con efectividad y eficiencia.

### **6.3.2 CRITERIOS ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS**

La estructura orgánica recoge los requisitos básicos de un efectivo sistema de control interno destinado a promover la eficiencia de las operaciones. En su diseño, se han utilizado los criterios que se describe a continuación:

- **Efectividad y eficiencia**

La efectividad se refiere al logro de los objetivos, metas y cumplimiento de los planes de la empresa. La eficiencia se relaciona con el uso de los recursos.

Tanto la efectividad como la eficiencia, están relacionadas con la organización por cuanto el objetivo es que la estructura orgánica permita atender a clientes, proveedores, en cantidad y calidad adecuadas, pronosticando el incremento eventual de sus operaciones y su desarrollo institucional.

- **Estimular la participación del personal**

El personal participará a través del Jefe inmediato o Directivo responsable de una oficina, en los asuntos y procedimientos de su trabajo, con el fin de incrementar la eficiencia y lograr la identificación con los objetivos que realiza su área de trabajo en particular y la Empresa en general.

- **Evaluación del personal**

Se efectuará periódicamente la evaluación de personal considerando los factores de habilidad capacidad y responsabilidad. La Evaluación lo realizará el Jefe inmediato superior o Directivo de acuerdo con las normas y procedimientos que se establezcan. Los resultados de la evaluación, servirán a efecto de capacitación y establecimiento de líneas de carrera.

- **Rotación de personal**

El personal responsable de la administración y manejo de recursos financieros y materiales, deberán rotar periódicamente como una medida sana de control interno. En los casos de personal especializado se deberá buscar la rotación temporal mediante el uso de vacaciones.

- **Niveles jerárquicos**

Se ha establecido los niveles jerárquicos siguientes:

- Gerencia, Asesoría Legal, Secretaría, Departamento de Producción, Recursos Humanos, Comercialización y Departamento Financiero.

## **6.4 OBJETIVOS DEL MANUAL**

Los objetivos a lograrse a través del presente Manual de Organización y Funciones son los siguientes:

- Establece los grados de delegación de autoridad.
- Fijar la responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos de la Empresa.
- Facilitar la coordinación y la comunicación de todos los niveles jerárquicos eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre en el manejo de las actividades de cada nivel.
- Establecer las bases de un sólido y efectivo sistema de control interno.
- Servir como medio de adiestramiento y orientación permanente al personal propiciando una efectiva supervisión.

## **6.5 ALCANCE DEL MANUAL**

Este Manual de Organización y Funciones permite consolidar relaciones internas y externas de la Fábrica “Calzado América”, así como las funciones y responsabilidades de los niveles jerárquicos siguientes:

- Alta Dirección
- Órgano de Administración
- Órgano Ejecutivo

Para cumplir con el objetivo: Diagnosticar los procesos de innovación del sector cuero y calzado, se desarrolla las siguientes matrices mediante el modelo MMGO.

**MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO) DE INNOVACION APLICADO EN LA EMPRESA “CALZADO AMERICA”**

**TABLA 11. INFORMACION EMPRESARIAL 2016-2017**

| NOMBRE DE LA EMPRESA   | CANTIDAD DE EMPLEADOS | PRODUCTOS                              | VENTAS ANUALES | NICHO DE MERCADO                                    | ESTILO DE LIDERAZGO           | FORMACIÓN DEL GERENTE | TIEMPO EN EL MERCADO |
|------------------------|-----------------------|--|----------------|---|-------------------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Calzado América</b> | 20                    | Calzado para damas, caballeros y niños | \$96.000       | Hombres , mujeres, niños de una variedad de edades. | Participativo y/o democrático | Secundaria            | 40 años              |

**Fuente:** Rafael Pérez, Modelo MMGO

**Elaborado por:** Elaboración propia

Es una empresa familiar, creada el Sr. Eduardo González y la Sra. Judith Colcha, una pareja de esposos trabajadores y visionarios, en la actualidad la administración está a cargo del Sr. Eduardo González y su principal actividad es la fabricación de calzado, para damas, caballeros y niños.

Actualmente cuenta con 18 trabajadores de planta y 2 eventuales, que ocuparían puestos diferentes por temporadas altas. La empresa cuenta con maquinaria industrial, con tecnología de nivel medio y su capacidad máxima de producción es de 400 pares de zapatos semanales. El gerente de la empresa menciona que existe maquinaria más avanzada pero los costos son altos.

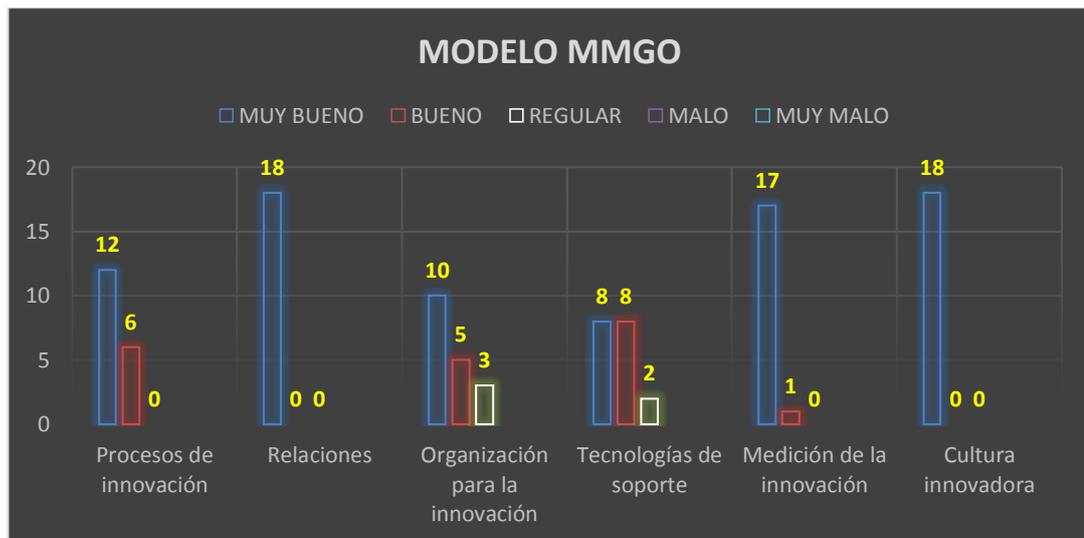
Al aplicar la matriz del modelo MMGO al personal de planta de Calzado América, en la sección Innovación se obtuvo la siguiente información:

**TABLA 12. ESQUEMA DE EVALUACION DE INNOVACIÓN, MODELO MMGO APLICADO EN CALZADO AMERICA.**

| MODELO MMGO                     | MUY BUENO | BUENO | REGULAR | MALO | MUY MALO | TOTAL     |
|---------------------------------|-----------|-------|---------|------|----------|-----------|
| Procesos de innovación          | 12        | 6     | 0       | 0    | 0        | <b>18</b> |
| Relaciones                      | 18        | 0     | 0       | 0    | 0        | <b>18</b> |
| Organización para la innovación | 10        | 5     | 3       | 0    | 0        | <b>18</b> |
| Tecnologías de soporte          | 8         | 8     | 2       | 0    | 0        | <b>18</b> |
| Medición de la innovación       | 17        | 1     | 0       | 0    | 0        | <b>18</b> |
| Cultura innovadora              | 18        | 0     | 0       | 0    | 0        | <b>18</b> |

**Fuente:** Rafael Pérez, Modelo MMGO  
**Elaborado por:** Elaboración propia

**GRÁFICO 13. EVALUACIÓN MODELO MMGO APLICADO EN CALZADO AMÉRICA**



**Fuente:** Rafael Pérez, Modelo MMGO  
**Elaborado por:** Elaboración propia

En primera instancia, el gerente es el que toma todas las decisiones de la organización, de acuerdo con la información recolectada, de los dieciocho

colaboradores internos de la empresa, se puede percibir que en su totalidad tienen como foco principal las relaciones empresariales, una cultura innovadora y la medición de la misma, mismos que, son factores determinantes para lograr un nivel de innovación alto, dentro de Calzado América.

Doce personas de las dieciocho encuestadas, creen que los procesos de innovación también son indispensables, debido a que en este punto se encuentra inmersa la capacitación del personal, la calidad de productos y servicios y la modernización organizacional.

Diez personas de las dieciocho encuestadas opinan que la organización para la innovación es muy buena, debido a que en este punto se involucra la competitividad, el poder de negociación y la sostenibilidad de la empresa, ya que Calzado América ha logrado mantenerse en el mercado por más de 40 años.

Ocho personas creen que la tecnología de soporte es muy buena, mientras que otras 8 opinan que es únicamente buena. Tres personas creen que la organización para la innovación es regular, de la misma manera opinan 2 personas, pero con las tecnologías de soporte.

Para dar cumplimiento al objetivo: Determinar los factores de competitividad de mercado existentes en el sector cuero y calzado, se elaboran las siguientes matrices:

### **DESARROLLO DE MATRICES EFI, EFE, FODA y PEYEA**

**Matriz EFI (evaluación de factores internos):** permite evaluar información relacionada con administración, finanzas, producción, investigación, entre otras. (González Garcés, 2015) Esta matriz sigue los siguientes pasos:

- Construir una lista de fortalezas y debilidades.
- Asignar a cada factor una ponderación (0.0: no importante) y (1.0: muy importante); mediante esta puntuación, se considera el nivel de importancia para alcanzar el éxito en una industria.

- Establecer a cada factor una calificación, puede variar de 1 a 4 puntos, de esta manera las fortalezas se evalúan con los números 3 o 4 y las debilidades con 1 o 2.
- Obtener la puntuación ponderada (resultado de multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación). La ponderación total determina como el subsector responde a los factores internos, de tal manera que 4: aprovecha de manera excelente las fortalezas y minimiza las debilidades, 2,5: refleja un promedio (más de 2,5: posición interna fuerte, menos a 2,5: grandes debilidades) y 1: no se beneficia de las fortalezas ni evita las amenazas.

**Matriz EFE (evaluación de factores externos):** los factores externos son escenarios que favorecen o afectan a las empresas, posee el siguiente procedimiento:

- Elaborar una lista de oportunidades y amenazas.
- Determinar a cada factor una ponderación (0.0: no importante) y (1.0: muy importante), esto define la importancia para alcanzar el éxito.
- Asignar a cada factor una calificación, donde 4: superior, 3: encima del promedio, 2: promedio, 1: deficiente.
- Obtener la puntuación ponderada (resultado de multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación). Es así como 4: el subsector aprovecha de manera excelente las oportunidades y amenazas, 2,5: refleja un promedio y 1: el subsector no se beneficia de las oportunidades ni evita las amenazas.

**Matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas):** el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo en la empresa (González Garcés, 2015).

- Las fortalezas son aspectos internos, atributos o destrezas que una industria o empresa posee para alcanzar sus objetivos.
- Las oportunidades son condiciones externas positivas y favorables que se puedan aprovechar.
- Las debilidades son factores internos desfavorables para la ejecución de los objetivos.
- Las amenazas son aspectos externos negativos que obstaculizan la supervivencia de la industria.

**Matriz PEYEA (posición y evaluación de la acción):** herramienta de adecuación, ubica un modelo de cuatro cuadrantes, mismo que identifica estrategias agresivas, conservadoras, defensivas y/o competitivas (González Garcés, 2015).

Todas estas matrices sirven para evaluar, tanto el entorno interno como externo, de esta manera aplicar las estrategias necesarias para poder explotar el nicho de mercado actual y potencial.



- **Desarrollo de mercado:** introduce productos o servicios en una nueva área geográfica.
- **Desarrollo de producto:** busca mejorar en el desarrollo de productos.
- **Recorte de gastos:** reorganización de costos y activos.
- **Diversificación relacionada:**
  - Relacionada: nuevos productos relacionados con actuales.
  - No relacionada: nuevos productos no relacionados con actuales
- **Desinversión:** venta de una parte de la organización.
- **Liquidación:** venta de todos los activos de la empresa.

Los ejes de la matriz PEYEA, representan dos dimensiones internas FF: fuerzas financieras y VC: ventaja competitiva, y dos dimensiones externas EE: estabilidad del entorno y FI: fuerza de la industria. Los pasos a seguir para desarrollar esta matriz son:

- Elaborar una lista de variables para definir la fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad el entorno y fuerza de la industria.
- Asignar un valor numérico a cada variable EF y FI (+1= la peor, +7= la mejor) y en EE y VC (-1= la mejor, -7= la peor). Los ejes EF y VC se comparan con competidores, mientras que los ejes FI y EE con otras industrias.
- Obtener la puntuación promedio para EF, VC, FI y EE, considerando la suma de las variables y dividiendo el resultado para el numero de variables incluidas.
- Sumar las dos puntuaciones de los ejes X como Y, graficar la intersección del punto XY, el vector indica el tipo de estrategia recomendada para el subsector.

**CUADRO 1. FODA, FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS,  
SECTOR CUERO Y CALZADO DE LA CIUDAD DE  
AMBATO**

| FORTALEZAS    |  | DEBILIDADES |   |
|---------------|--|-------------|---|
| <b>F1</b>     | Sector artesanal por tradición         | <b>D1</b>   | No se estimula a la innovación                            |
| <b>F2</b>     | Personal especializado                 | <b>D2</b>   | Nula inversión en capacitación                            |
| <b>F3</b>     | Afiliación a gremios y asociaciones    | <b>D3</b>   | Desinterés en temas ambientales                           |
| <b>F4</b>     | Alta capacidad de producción           | <b>D4</b>   | Tecnología obsoleta en varias empresas                    |
| OPORTUNIDADES |  | AMENAZAS    |   |
| <b>O1</b>     | Capacidad de exportación del producto  | <b>A1</b>   | Incremento de precios en los insumos                      |
| <b>O2</b>     | Innovación tecnológica                 | <b>A2</b>   | Competencia desleal                                       |
| <b>O3</b>     | Acceso local a insumos y materia prima | <b>A3</b>   | Informalidad y contrabando                                |
| <b>O4</b>     | Apertura comercial                     | <b>A4</b>   | Baja capacitación en el manejo de maquinaria y tecnología |

Fuente: Industria de Cuero, calzado y marroquinería (2013).

Elaborado por: elaboración propia.

**CUADRO 2. DESARROLLO DE LA MATRIZ DE  
EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI**

| FACTORES INTERNOS CLAVE  |  | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|--------------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| Fortalezas y Debilidades |  |             |              |                      |
| <b>F1</b>                | Sector artesanal por tradición         | 0,07        | 3            | 0,21                 |
| <b>F2</b>                | Personal especializado                 | 0,14        | 4            | 0,56                 |
| <b>F3</b>                | Afiliación a gremios y asociaciones    | 0,10        | 3            | 0,3                  |
| <b>F4</b>                | Alta capacidad de producción           | 0,13        | 4            | 0,52                 |
| <b>D1</b>                | Escaza planificación estratégica       | 0,14        | 2            | 0,28                 |
| <b>D2</b>                | Nula inversión en capacitación         | 0,15        | 2            | 0,3                  |
| <b>D3</b>                | Desinterés en temas ambientales        | 0,12        | 1            | 0,12                 |
| <b>D4</b>                | Tecnología obsoleta en varias empresas | 0,15        | 2            | 0,3                  |
| <b>TOTAL:</b>            |  | <b>1,00</b> | <b>21</b>    | <b>2,59</b>          |

Fuente: Industria de Cuero, calzado y marroquinería (2013).

Elaborado por: elaboración propia.

Los factores de éxito más importantes identificados en esta matriz son: personal especializado y alta capacidad de producción, debido a que la experiencia en la elaboración de calzado es un factor determinante a la hora de satisfacer la demanda de un mercado. Se observa que la puntuación ponderada del sector es **2.59**, superior a 2.50, de manera que se puede evidenciar una posición interna fuerte del sector.

### **CUADRO 3. DESARROLLO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE**

| FACTORES EXTERNOS CLAVE  |   | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|--------------------------|---|-------------|--------------|----------------------|
| Oportunidades y Amenazas |   |             |              |                      |
| <b>O1</b>                | Capacidad de exportación del producto                                 | 0,08        | 1            | 0,08                 |
| <b>O2</b>                | Mercados exigentes en diseños y marca                                 | 0,09        | 2            | 0,18                 |
| <b>O3</b>                | Acceso local a insumos y materia prima                                | 0,14        | 2            | 0,28                 |
| <b>O4</b>                | Apoyo de cámaras y entidades gubernamentales a través de la inversión | 0,13        | 1            | 0,13                 |
| <b>A1</b>                | Incremento de precios en los insumos                                  | 0,15        | 3            | 0,45                 |
| <b>A2</b>                | Competencia desleal   | 0,12        | 2            | 0,24                 |
| <b>A3</b>                | Informalidad y contrabando  | 0,14        | 2            | 0,28                 |
| <b>A4</b>                | Baja capacitación en el manejo de maquinaria y tecnología             | 0,15        | 1            | 0,15                 |
| <b>TOTAL:</b>            |   | <b>1,00</b> | <b>14</b>    | <b>1,79</b>          |

**Fuente:** Industria de Cuero, calzado y marroquinería (2013).

**Elaborado por:** elaboración propia.

Los factores externos más importantes identificados son: acceso local a materia prima e insumos, incremento de precios en los insumos, informalidad y contrabando. La puntuación ponderada del sector es **1.79**, misma que es inferior a 2.5, de manera que se puede decir que no se aprovechan las oportunidades ni se evitan las amenazas.

**CUADRO 4. ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR CUERO Y CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO - FODA 1**

| <i>FODA ESTRATEGICO</i>                    | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>ANEMAZAS</b>  |
|--|---|--|
|  | <b>O1</b> Capacidad de exportación del producto   | <b>A1</b> Incremento de precios en los insumos   |
| <b>FORTALEZAS</b>                          |   |  |
| <b>F1</b> Sector artesanal por tradición   | <b>F1:A1</b> Promover el sector artesanal, mediante ferias y exposiciones, a través de la cual se dará a conocer el nivel de producto que se elabora en Ecuador | <b>F1:A1</b> Fortalecer alianzas estratégicas con los proveedores de insumos.                                |
| <b>DEBILIDADES</b>                         |   |  |
| <b>D1</b> Escasa planificación estratégica | <b>D1:O1</b> Desarrollar modelos de planificación estratégica para optimizar procesos, de esta manera asegurar la exportación de productos.                     | <b>D1:A1</b> Impulsar el desarrollo de ferias regionales, donde los proveedores den a conocer sus productos. |

**Fuente:** Industria de Cuero, calzado y marroquinería (2013).

**Elaborado por:** elaboración propia.

**CUADRO 5. ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR CUERO Y CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO – FODA 2**

| <i>FODA ESTRATEGICO</i>                  | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>ANEMAZAS</b>   |
|--|--|---|
|  | <b>O2</b> Mercados exigentes en diseños y marca  | <b>A2</b> Competencia desleal   |
| <b>FORTALEZAS</b>                        |  |   |
| <b>F2</b> Personal especializado         | <b>F2:A2</b> Promover la participación del personal con ideas innovadoras para la generación de nuevos diseños en productos.   | <b>F2:A2</b> Competir con productos de calidad, posicionándose en el mercado de cuero y calzado, con una marca personal.                |
| <b>DEBILIDADES</b>                       |  |   |
| <b>D2</b> Nula inversión en capacitación | <b>D2:O2</b> Brindar capacitación constante al personal de la empresa, en temas de innovación, hacer partícipes de esta capacitación a estudiantes y profesionales en marketing. | <b>D2:A2</b> Enfocarse en captar mercado, los directivos de la empresa deberán invertir en capacitaciones con profesionales en el área. |

**Fuente:** Industria de Cuero, calzado y marroquinería (2013).

**Elaborado por:** elaboración propia.

**CUADRO 6. ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR CUERO Y CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO – FODA 3**

---

| <i>FODA ESTRATEGICO</i>                       | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>ANEMAZAS</b>   |
|---|---|---|
|   | <b>O3</b> Acceso local a insumos y materia prima  | <b>A3</b> Informalidad y contrabando  |
| <b>FORTALEZAS</b>                             | <b>F3:A3</b> Fortalecer la capacidad de producción, estableciendo la adquisición de materias a proveedores locales, de esta manera se desarrolla redes asociativas. | <b>F3:A3</b> Generar marcas diferenciadas que compitan en calidad en el mercado de cuero y calzado. |
| <b>F3</b> Afiliación a gremios y asociaciones |   |   |
| <b>DEBILIDADES</b>                            | <b>D3:O3</b> Promover la gestión eficiente de los recursos, reutilización y aprovechamiento de residuos.  | <b>D3:A3</b> Desarrollar un esquema de compras e insumos amigables con el medio ambiente.           |
| <b>D3</b> Desinterés en temas ambientales     |   |   |

**Fuente:** Industria de Cuero, calzado y marroquinería (2013).  
**Elaborado por:** elaboración propia.

**CUADRO 7. ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR CUERO Y CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO – FODA 4**

---

| <i>FODA ESTRATEGICO</i>                          | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>ANEMAZAS</b>   |
|--|---|---|
|  | <b>O4</b> Apoyo de cámaras y entidades gubernamentales a través de la inversión   | <b>A4</b> Baja capacitación en el manejo de maquinaria y tecnología.  |
| <b>FORTALEZAS</b>                                | <b>F3:A3</b> Fortalecer la capacidad de producción, mediante el apoyo de entidades gubernamentales, promoviendo ferias y exposiciones, en donde se prefiera: primero Ecuador. | <b>F3:A3</b> Prevenir accidentes laborales, a través de la capacitación constante sobre el manejo de maquinaria.  |
| <b>F4</b> Capacidad de producción                |   |   |
| <b>DEBILIDADES</b>                               | <b>D3:O3</b> Promover la asignación de recursos para la actualización tecnológica.  | <b>D3:A3</b> adquisición de maquinaria actualizada, para la elaboración eficaz de calzado, destinar un horario de capacitación para su correcto manejo. |
| <b>D4</b> Tecnología obsoleta en varias empresas |   |   |

**Fuente:** Industria de Cuero, calzado y marroquinería (2013).  
**Elaborado por:** elaboración propia.

## Desarrollo de la matriz de posición y evaluación (PEYEA)

Una vez definida la matriz FODA, nacen las estrategias necesarias para fortalecer el sector en estudio. A continuación, se desarrolla la matriz PEYEA:

### CUADRO 8. MATRIZ PEYEA

| ANÁLISIS INTERNO  | PONDERACIÓN  | ANÁLISIS EXTERNO                             | PONDERACIÓN |
|---|--------------|--|-------------|
| <b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>                                   |              | <b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)</b>          |             |
| Índice de nivel de actividad registrada                         | 5            | Tasa inflacionaria                           | -3          |
| Rotación de inventario (ventas/inventario de bienes terminados) | 4            | Cambios tecnológicos                         | -1          |
| Rotación de activos totales (ventas/total de activos)           | 3            | Presión competitiva                          | -3          |
| Margen bruto de utilidades (ventas - costos)/ventas             | 4            | Barreras de ingreso al mercado               | -2          |
| Margen de utilidad operativa (ingresos/ventas)                  | 4            | Estacionalidad de la demanda                 | -7          |
| <b>Fuerza Financiera (FF) promedio</b>                          | <b>4,00</b>  | <b>Estabilidad del entorno (EE) promedio</b> | <b>-3,2</b> |
| <b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>                                 |              | <b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>           |             |
| Ventaja competitiva   | -2           | Potencial de la industria                    | 5           |
| Participación de mercado  | -3           | Estabilidad financiera                       | 4           |
| Calidad del producto  | -2           | Facilidad de ingreso al mercado              | 5           |
| Lealtad del cliente   | -3           | Utilización de recursos                      | 4           |
| Control sobre proveedores                                       | -5           | Productividad                                | 5           |
| <b>Ventaja competitiva (VC) promedio</b>                        | <b>-3,00</b> | <b>Fuerza de la industria (FI) promedio</b>  | <b>4,6</b>  |

**Fuente:** Censo Nacional, Económico 2010 – indicadores económicos INEC

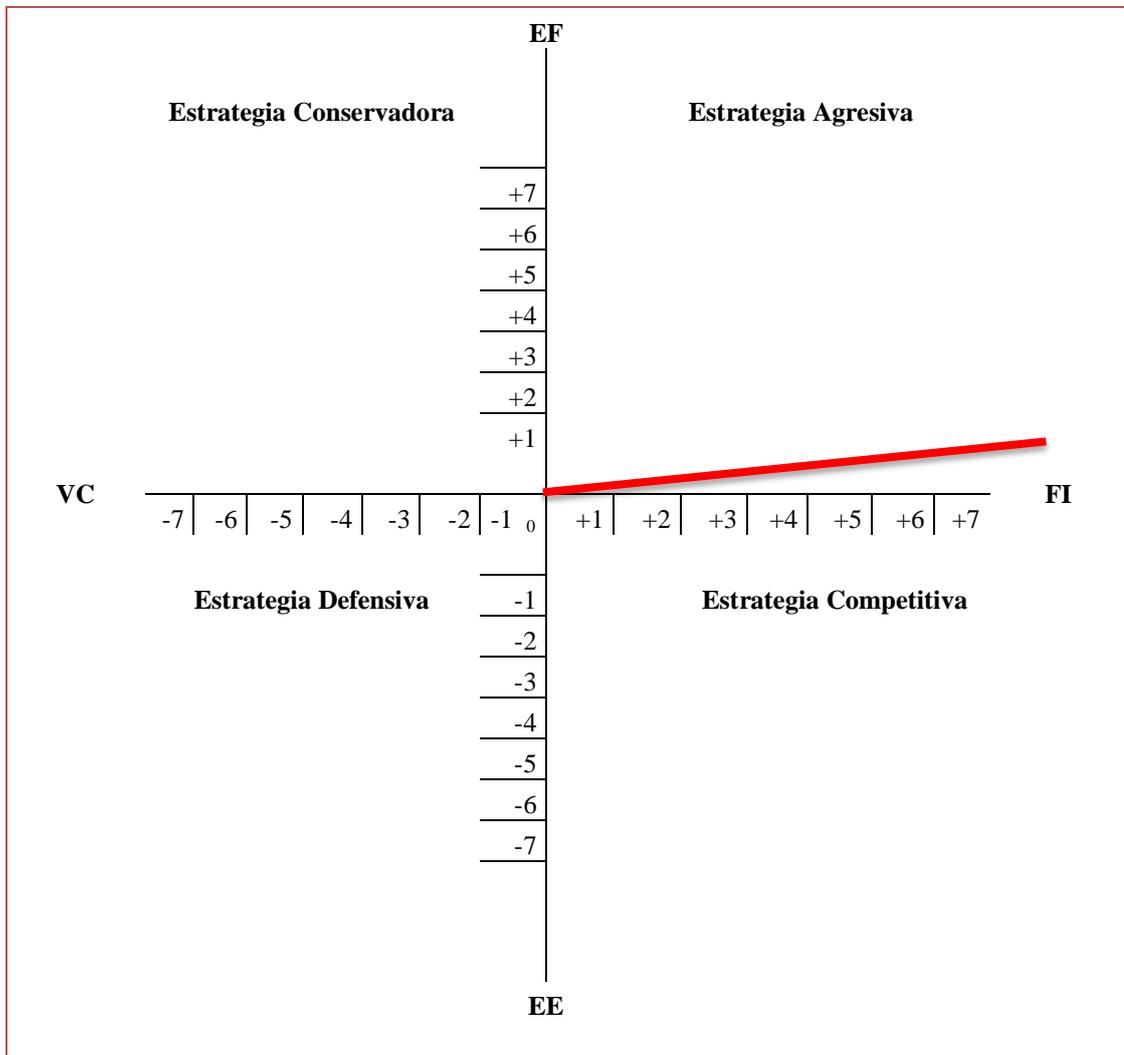
**Elaborado por:** elaboración propia, adaptado de González Liliana (2015)

Coordenadas de vector direccional:

Eje x: ventaja competitiva + fuerza de la industria =  $3,0 + (4,60) = 7,60$

Eje y: estabilidad del entorno + fuerza financiera =  $- 3,20 + (4,0) = 0,80$

**GRÁFICO 18. MATRIZ PEYEA DEL SECTOR CUERO Y CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO.**



**Fuente:** Matriz PEYEA

**Elaborado por:** elaboración propia, adaptado de González Liliana (2015)

El vector direccional se encuentra en el cuadrante de estrategias agresivas de la matriz PEYEA, de manera que el sector cuero y calzado de la ciudad de Ambato, incursiona en condiciones de crecimiento, por lo que es necesario tener en cuenta las estrategias de integración, penetración de mercado, desarrollo y diversificación, de manera que se sepan aprovechar las fortalezas y oportunidades, superando las debilidades y así anticiparse a las amenazas.

## **PROPUESTA DE SOLUCIONES**

Después del estudio realizado sobre la **“INFLUENCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE MERCADO DEL SECTOR CUERO Y CALZADO”**, se propone a “Calzado América”, realizar su manufactura basada en un manual de producción e innovación propuesto a continuación, se conoce que la empresa trabaja de manera empírica, por lo cual es de gran de gran ayuda este documento, debido a que, al plasmar modelos, diseños y colores, etc., en físico, servirá como respaldo y autenticidad de la producción.

|   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PRODUCCIÓN E<br/>INNOVACIÓN,<br/>MODELOS 2017</b> | <b>CÓDIGO: 1801482413001</b> |
|   |  | <b>FECHA: Julio 2017</b>     |
|   |  | <b>VERSIÓN: 01</b>           |



Calzado América es una empresa que nace en el año 1977, con una pareja joven de esposos, el Sr. Eduardo González y la Sra. Judith Colcha, su visión de progreso les ha llevado al nivel que se encuentran en la actualidad. Posee varios puntos de distribución, no solo en la ciudad de Ambato, de la cual es originaria la empresa, su proyección les ha brindado una gran apertura de mercado, ofreciendo sus productos en la Costa, Sierra, Oriente y una gran variedad han sido exportadas.

Calzado América garantiza la durabilidad del calzado para trabajo pesado y/o extenuante. Existen hermosos modelos con una gran variedad en tallas y colores, dan realce a la imagen de ejecutivos, amas de casa, médicos, constructores, etc. Esta empresa ofrece el servicio de fabricación de calzado para damas, caballeros y niños, con diferentes líneas de calzado: industrial, casual, botas, botines, los cuales brindan confort a nuestros pies.

|   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PRODUCCIÓN E<br/>INNOVACIÓN,<br/>MODELOS 2017</b> | <b>CÓDIGO: 1801482413001</b> |
|   |  | <b>FECHA: Julio 2017</b>     |
|   |  | <b>VERSIÓN: 01</b>           |



## MISIÓN

Fabricar el mejor calzado para caballeros mediante la innovación de los diseños, la calidad de nuestros productos, la utilización de los recursos y la mejor mano de obra cualificada, teniendo siempre presente la satisfacción de clientes actuales y potenciales, valorizando la Empresa a través del desarrollo integral de nuestra gente en armonía con la sociedad y el medio ambiente, para garantizar un crecimiento continuo y rentable.

## VISIÓN

Para el 2018 ser la Empresa de calzado para damas, caballeros y niños, más grande del país y estar posicionados tanto en el mercado, como en la mente de nuestros clientes, siendo fábrica de calzado número uno en calidad y diseños, de esta manera abrir nuevos mercados y obtener cada vez una mayor participación en estos.

|   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
|  | <b>MANUAL DE<br/>PRODUCCIÓN E<br/>INNOVACIÓN,<br/>MODELOS 2017</b> | <b>CÓDIGO: 1801482413001</b> |
|   |  | <b>FECHA: Julio 2017</b>     |
|   |  | <b>VERSIÓN: 01</b>           |

### IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

**RAZÓN SOCIAL:** Calzado América

**GERENTE PROPIETARIO:** Sr. Franklin González

**ACT. ECONÓMICA:** Fabricación de calzado para damas, caballeros y niños en cuero.

**UBICACIÓN:** Ambato – Ecuador, Calle Loja 03-30 y Guaranda.

**TELEFONO:** 032- 829412

**CELULAR:** 0987118182

**REDES SOCIALES:** [Calzado América Ingenieros JG \(Facebook\)](#)

### FACEBOOK





# MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

Fábrica & Punto de Venta:  
Calle Loja No. 03-38 y Guaranda  
Ambato - Ecuador  
(593) (3) 2829412  
(593) 098 711 81 82

Inicio Acerca de Modelos Ficha Técnica Contacto

Calzado América

Somos una empresa que ofrece el servicio de fabricación de Zapato de seguridad industrial a través de la protección de los pies. Considerando su gran importancia, hemos seleccionado modelos opcionales que ofrecen comodidad, seguridad y protección.

[Leer más...](#)

PAGINA WEB: [www.calzadoamerica.com](http://www.calzadoamerica.com)

Estamos guiados por un espíritu de Dios, donde se trabaja en armonía, con posibilidades de desarrollo para nuestro personal, y en la que los empleados se sienten orgullosos de trabajar en esta empresa, generando beneficios a la familia, la empresa y el país.

Calzado América, 2017.

Inicio Acerca de Modelos Ficha Técnica Contacto

Facebook (593) 0987118182 calzadoamerica@hotmail.com

Copyright © 2017 Calzado América | Designed by: NotasDesign



## MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

### EQUIPO DE TRABAJO



Actualmente contamos con 18 personas de planta y 2 trabajadores eventuales, por temporadas. A más de ser un grupo de personas que trabajamos en una misma organización, somos una gran familia que busca prosperar y darse a conocer como empresa, nuestro principio fundamental es: *“Ama a Dios como a ti mismo”*.

### PRODUCTOS



Contamos con mano de obra calificada, lo cual brinda al mercado productos de calidad al mejor precio. Calzado América ofrece una gran variedad de calzado, en colores, números, diseños y precios.



**MANUAL DE  
PRODUCCIÓN E  
INNOVACIÓN,  
MODELOS 2017**

**CÓDIGO: 1801482413001**

**FECHA: Julio 2017**

**VERSIÓN: 01**



**CALZADO CASUAL**

**LÍNEA:** Casual

**MARCA:** Casual

**MODELO:** JG Sport

**COLORES:** miel, ratón, café nobuk, café cuero, amarillo, negro, verde grisáceo.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 38 - 43

**CAJA:** Hombres





## MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

### CALZADO SPORT CAÑA ALTA

**LÍNEA:** Sport

**MARCA:** Sport caña alta

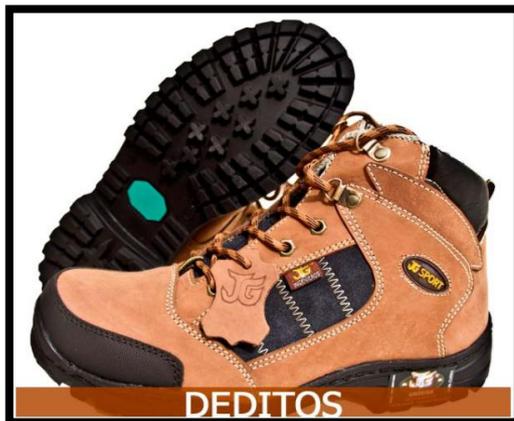
**MODELO:** Clásica

**COLORES:** negro, verde grisáceo, miel, café nobuk, café cuero.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 33 – 36, 38 - 43

**CAJA:** Hombre (Adulto, niños)



**LÍNEA:** Sport

**MARCA:** Sport caña alta

**MODELO:** Deditos

**COLORES:** negro, miel, café nobuk, café cuero.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 33 – 36, 38 - 43

**CAJA:** Hombre (Adulto, niños)

**LÍNEA:** Sport

**MARCA:** Sport caña alta

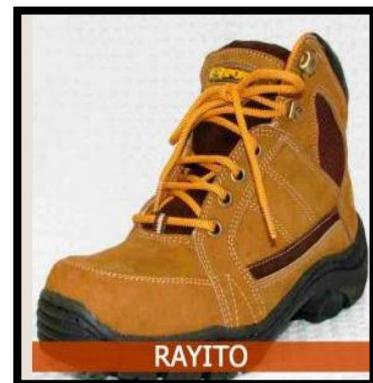
**MODELO:** Rayito

**COLORES:** amarillo, negro, miel, café nobuk, café cuero.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 33 – 36, 38 - 43

**CAJA:** Hombre (Adulto, niños)





## MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

### CALZADO REBAJADA JG

**LÍNEA:** Rebajada

**MARCA:** Rebajada JG

**MODELO:** Clásica

**COLORES:** amarillo, cuero envejecido, negro, miel, café nobuk, café cuero.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 33 – 36, 38 - 43

**CAJA:** Hombre (Adulto, niños)



**LÍNEA:** Rebajada

**MARCA:** Rebaja JG

**MODELO:** Sport Rebajado

**COLORES:** amarillo, negro, miel, café nobuk, café cuero.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 33 – 36, 38 - 43

**CAJA:** Hombre (Adulto, niños)

### BOTA POLICIAL

**LÍNEA:** Botas

**MARCA:** Botas Policía

**MODELO:** Policía

**COLORES:** negro

**MATERIAL:** Cuero

**SERIES:** 38 - 43

**CAJA:** Hombre / Mujer





# MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

## BOTAS JG



LÍNEA: Botas JG

MARCA: Botas Soldador

MODELO: Soldador con hebilla

COLORES: negro, miel, café nobuk, café cuero.

MATERIAL: Cuero, nobuk.

SERIES: 38 – 43

PUNTA: acero 2.5 mm

CAJA: Hombre

LÍNEA: Botas JG

MARCA: Botas Soldador

MODELO: Soldador cuero café

COLORES: negro, miel, café nobuk, café cuero.

MATERIAL: Cuero, nobuk.

SERIES: 38 – 43

PUNTA: acero 2.5 mm

CAJA: Hombre



LÍNEA: Botas JG

MARCA: Botas Soldador

MODELO: Soldador nobuk café

COLORES: negro, miel, café nobuk, café cuero.

MATERIAL: Cuero, nobuk.

PUNTA: acero 2.5 mm

SERIES: 38 – 43

CAJA: Hombre



# MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

## BOTA MILITAR



**LÍNEA:** Bota Militar

**MARCA:** Bota Militar

**MODELO:** América

**COLORES:** negro.

**MATERIAL:** Cuero, lona.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre / Mujer

**LÍNEA:** Bota Militar

**MARCA:** Bota Militar

**MODELO:** Dani

**COLORES:** negro.

**MATERIAL:** Cuero.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre / Mujer



**LÍNEA:** Bota Militar

**MARCA:** Bota Militar

**MODELO:** Riat

**COLORES:** negro.

**MATERIAL:** Cuero, lona.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre / Mujer



# MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

## CALZADO INDUSTRIAL



**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Clásica

**COLORES:** amarillo, miel, café nobuk, café cuero, negro, cuero envejecido.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre / Mujer

**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Enma

**COLORES:** café nobuk, café cuero, negro, cuero envejecido.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre / Mujer



**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Clásica

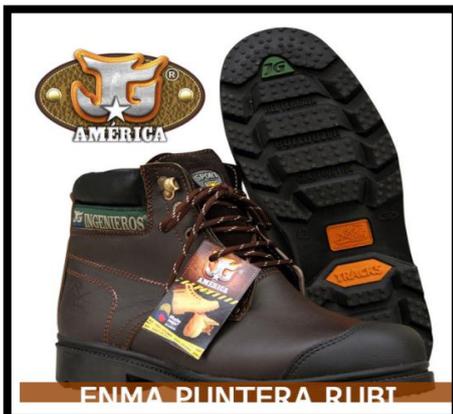
**COLORES:** café cuero, negro, cuero envejecido.

**MATERIAL:** Cuero.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre / Mujer





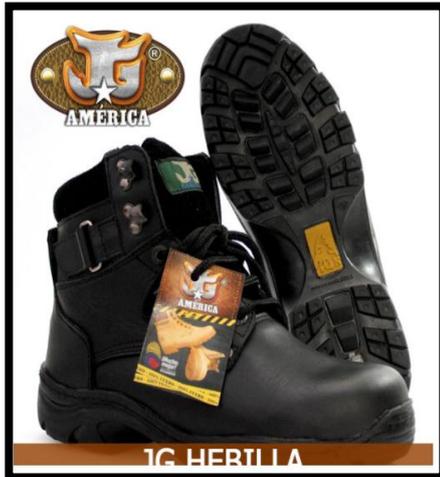
# MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

## CALZADO INDUSTRIAL



**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** JG Hebilla

**COLORES:** café cuero, negro.

**MATERIAL:** Cuero.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre

**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Planta PVC

**COLORES:** café cuero, negro.

**MATERIAL:** Cuero.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre



**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Rubí Poliuretano

**COLORES:** café cuero, negro.

**MATERIAL:** Cuero.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre





**MANUAL DE  
PRODUCCIÓN E  
INNOVACIÓN,  
MODELOS 2017**

**CÓDIGO: 1801482413001**

**FECHA: Julio 2017**

**VERSIÓN: 01**

**BOTA JG MUJER**

**LÍNEA:** Industrial / Casual

**MARCA:** Bota JG Mujer

**MODELO:** Enma cuello azul

**COLORES:** amarillo, miel.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 36 - 40

**CAJA:** Mujer



**LÍNEA:** Industrial / Casual

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Enma cuello negro

**COLORES:** amarillo, miel.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 36 - 40

**CAJA:** Mujer

**LÍNEA:** Industrial / Casual

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Enma tres costuras

**COLORES:** miel, amarillo, ratón.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 36 - 40

**CAJA:** Mujer





# MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

## BOTA JG MUJER



**LÍNEA:** Industrial / Casual

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Doménica Pardo

**COLORES:** miel, amarillo.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 27 – 35, 36 - 40

**CAJA:** Mujer (adulta, niña)

**LÍNEA:** Industrial / Casual

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Doménica Militar

**COLORES:** miel, amarillo, ratón.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 27 – 35, 36 - 40

**CAJA:** Mujer (adulta, niña)



**LÍNEA:** Industrial / Casual

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Doménica clásico

**COLORES:** miel, amarillo, ratón.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**SERIES:** 27 – 35, 36 - 40

**CAJA:** Mujer (adulta, niña)





**MANUAL DE  
PRODUCCIÓN E  
INNOVACIÓN,  
MODELOS 2017**

**CÓDIGO: 1801482413001**

**FECHA: Julio 2017**

**VERSIÓN: 01**

**BOTA JG DIELECTRICA**



**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Dieléctrica

**COLORES:** amarillo, miel, café cuero, negro.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre

**BOTA JG BRAMA**



**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Dieléctrica

**COLORES:** amarillo, miel, café cuero, negro.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre



**MANUAL DE  
PRODUCCIÓN E  
INNOVACIÓN,  
MODELOS 2017**

**CÓDIGO: 1801482413001**

**FECHA: Julio 2017**

**VERSIÓN: 01**

**BOTA INDUSTRIAL**



**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Encarrujada

**COLORES:** miel, café cuero, negro.

**MATERIAL:** Cuero, nobuk.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre / Mujer

**BOTA INDUSTRIAL**



**LÍNEA:** Industrial

**MARCA:** Bota JG

**MODELO:** Bicolor A

**COLORES:** negro.

**MATERIAL:** Cuero.

**PUNTA:** acero 2.5 mm / sin punta.

**SERIES:** 37 - 44

**CAJA:** Hombre / Mujer

Para dar cumplimiento al último objetivo planteado al principio de este proyecto: Relacionar los procesos de innovación con la competitividad de mercado, se elabora las siguientes matrices:

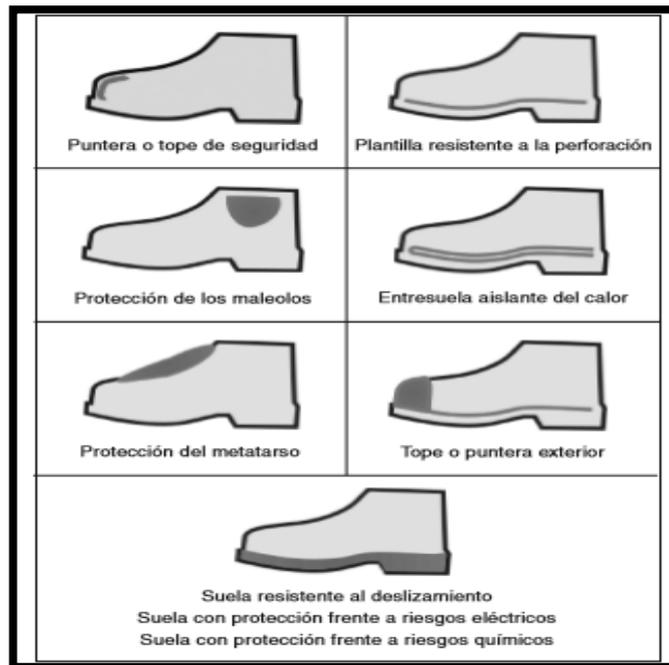
|    | <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INNOVACIÓN</b>  |  | <b>CÓDIGO: 1801482413001</b> |   |  |
|---|--|--|------------------------------|---|--|
|   |  |  | <b>FECHA: Julio 2017</b>     |   |  |
|   |  |  | <b>VERSIÓN: 01</b>           |   |  |
| <b>¿ES INNOVADOR?</b>   |  |  |                              |   |  |
| <p>A través de la matriz que se presenta a continuación, se identifica si un tipo de calzado cumple o no con los requisitos para ser considerado innovador.</p> |  |  |                              |   |  |
| <b>¿SE CONSIDERA INNOVADOR?<br/>DIAGNÓSTICO DE CALZADO</b>  |  |  |                              |   |  |
| TIPO DE RIESGOS   | DESCRIPCIÓN                                | ELEMENTOS DE PROTECCIÓN                      | TIPO DE CALZADO              |   |  |
|   |  |  | CASUAL                       | BOTÍN INDUSTRIAL TRABAJO (Hombre/Mujer) | BOTA INDUSTRIAL TRABAJO (Hombre/Mujer) |
| RIESGOS MECÁNICOS   | Caída de objetos en la puntera             | Tope de seguridad o protección               | X                            | X                                       | X                                      |
|   | Marcha sobre objetos cortopunzantes        | Plantilla resistente a la perforación        | X                            | X                                       | X                                      |
|   | Caída de objetos en el metatarso           | Protección del metatarso                     | X                            | X                                       | X                                      |
|   | Caída e impacto sobre el talón             | Tacón absorbedor de energía                  |                              | X                                       | X                                      |
|   | Caída por deslizamiento                    | Suela antideslizante                         | X                            | X                                       | X                                      |
| RIESGOS ELÉCTRICOS  | Contacto eléctrico                         | Calzado aislante de la electricidad          |                              | X                                       | X                                      |
|   | Descarga electrostática                    | Suela conductora, antiestática               |                              | X                                       | X                                      |
| RIESGOS QUÍMICOS  | Ácidos, bases, disolventes, hidrocarburos. | Suelas y empeines resistentes e impermeables | X                            | X                                       | X                                      |

|                               |                                      |   |           |           |           |
|-------------------------------|--------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| <b>RIESGOS<br/>TÉRMICOS</b>   | Ambiente frío o caluroso             | Suela aislante del frío o calor   |           | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
|                               | Contacto con una superficie caliente | Suela resistente al calor por contacto  |           | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
|                               | Proyección de metal fundido          | Empeine resistente a proyecciones de metal fundido                            |           | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
|                               | Lucha contra el fuego                | Suelas y empeines adaptados a la lucha contra el fuego                        |           | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
| <b>RIESGOS<br/>BIOLÓGICOS</b> | Alergias, irritaciones               | Calzado de control regular  | <b>X</b>  | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
|                               | Humedad                              | Materiales resistentes que permiten que el calzado se mantenga limpio y seco. | <b>X</b>  | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
|                               | Mala transpirabilidad                | Orificios ventiladores en el calzado  | <b>X</b>  | <b>X</b>  | <b>X</b>  |
| <b><u>CUMPLE</u></b>          |                                      |   | <b>SI</b> | <b>SI</b> | <b>SI</b> |

**Intervalo de calificación:**

|                |                     |
|----------------|---------------------|
| <b>0 - 7</b>   | NO CUMPLE           |
| <b>8 - 11</b>  | CUMPLE PARCIALMENTE |
| <b>12 - 15</b> | CUMPLE              |

## ELEMENTOS DE PROTECCIÓN / DISEÑO



Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Laboral

Elaborado por: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Laboral



Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Laboral

Elaborado por: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Laboral



**MANUAL DE  
PRODUCCIÓN E  
INNOVACIÓN,  
MODELOS 2017**

**CÓDIGO: 1801482413001**

**FECHA: Julio 2017**

**VERSIÓN: 01**

**MODELOS NUEVOS 2017**

**INNOVACIÓN: COLORES, MATERIALES, SERIES.**

|  |  |   |
|--|--|---|
|  <p><b>JG DIELECTRICO</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>                      |  <p><b>BICOLOR</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Poliuretano</p>              |  <p><b>JG - 10</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>            |
|  <p><b>JG - 01</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>                         |  <p><b>JG - 06</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>   |  <p><b>DIELECTRICO 2</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>  |
|  <p><b>CORRUGADO</b></p>  <p>* Reflectivo<br/>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Planta de Poliuretano</p> |  <p><b>JG - 07</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p> |  <p><b>Tipo Policia</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p> |
|  <p><b>JG - 03</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>                       |  <p><b>JESUS</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Poliuretano</p>          |  <p><b>SOLDADOR</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>     |
|  <p><b>JG - 04</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>                       |  <p><b>JESUS 2</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Poliuretano</p>        |  <p><b>MILITAR</b></p>  <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: <br/>Suela: Caucho Vulcanizado</p>      |



# MANUAL DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN, MODELOS 2017

CÓDIGO: 1801482413001

FECHA: Julio 2017

VERSIÓN: 01

## MODELOS NUEVOS 2017

### INNOVACIÓN: COLORES, MATERIALES, SERIES.

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | <p><b>MILITAR - 02</b></p> <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: </p> <p>Suela: Caucho Vulcanizado</p>      | <p><b>PERFORADA</b></p> <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: </p> <p>Suela: Caucho Vulcanizado</p>                          | <p><b>AMERICA INGENIEROS</b><br/>Calzado Industrial - Fabricación Ecuatoriana</p> <p><b>CALZADO AMERICA</b></p> <p>Franklin Eduardo Gonzalez</p> <p><b>FABRICANTE</b><br/>Dirección: Calle Loja N° 03 - 38 y Guaranda<br/>Teléfonos: 032 829412 / 0987118182<br/>www.calzadoamerica.com<br/>E-mail: calzadoamerica@hotmail.com<br/>AMBATO - ECUADOR</p> |
|  | <p><b>BOTIN JG</b></p> <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: a escoger</p> <p>Suela: Caucho Vulcanizado</p> | <p><b>REBAJADA 2</b></p> <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: </p> <p>Suela: PVC Tipo PU</p>                                |   |
|  | <p><b>JG - 11</b></p> <p>Serie: 23 - 44<br/>Color: </p> <p>Suela: Caucho Vulcanizado</p>           | <p><b>CORRUGADO 2</b></p> <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: </p> <p>Suela: Poliuretano</p>                               |   |
|  | <p><b>SPORT - 01</b></p> <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: </p> <p>Suela: Caucho Vulcanizado</p>        | <p><b>SPORT - KIDS</b></p> <p>Serie: 23 - 26<br/>27 - 32 / 33 - 36<br/>Color: </p> <p>Suela: Caucho Vulcanizado</p> |   |
|  | <p><b>BOTA DANILO</b></p> <p>Serie: 37 - 44<br/>Color: </p> <p>Suela: Caucho Vulcanizado</p>       | <p>Poliuretano   Caucho   Nitrilo   Caucho   PVC</p>  |   |



**MANUAL DE  
PRODUCCIÓN E  
INNOVACIÓN,  
MODELOS 2017**

**CÓDIGO: 1801482413001**

**FECHA: Julio 2017**

**VERSIÓN: 01**

**CHECKLIST**

Una vez determinado si el calzado es o no innovador, se procede a realizar un checklist de los posibles modelos a lanzar al mercado. Mediante la matriz presentada a continuación, se identifica la existencia de innovación en modelos, diseños, colores, materiales, etc..

| IMAGEN  | INNOVADOR     |           |                | CHECKLIST INNOVACIÓN |   |          |             |          |           |
|---|---------------|-----------|----------------|----------------------|---|----------|-------------|----------|-----------|
|   | MUY INNOVADOR | INNOVADOR | NADA INNOVADOR | MODELO               | MATERIAL  | APROBADO | POR REVISAR | REDISEÑO | RECHAZADO |
|   | ✘             |           |                | JG - 07              | Cuero<br>Suela:<br>Caucho<br>Vulcanizado            | ✘        |             |          |           |
|  |               | ✘         |                | Jesús                | Nobuk<br>Suela:<br>Poliuretano                      |          | ✘           |          |           |
|  |               | ✘         |                | Jesús 2              | Cuero<br>Suela:<br>poliuretano                      | ✘        |             |          |           |
|  | ✘             |           |                | Perforada            | Nobuk<br>Suela:<br>Caucho<br>Vulcanizado            | ✘        |             |          |           |
|  | ✘             |           |                | Sport - Kids         | Cuero /<br>Nobuk<br>Suela:<br>Caucho<br>Vulcanizado | ✘        |             |          |           |

## 7 CONCLUSIONES

- En un mundo de globalización e innovación de productos o servicios, es necesario mantenerse alerta frente a las exigencias y expectativas del mercado, motivo por el cual se debe hacer énfasis y profundizar el estudio es factores reales como son: competencia, precios, medios tecnológicos, capacitación, buenas relaciones, tendencias, creatividad, etc. Es importante que la dirección de una empresa impulse la innovación constante, es decir el cambio debería ser permanente, de esta manera evolucionar en ventas y captar más clientes actuales y potenciales. Del comportamiento de los clientes dependerá el éxito de la organización, abrirse hacia nuevos mercados e introducir productos de calidad fomentará oportunidades de crecimiento y permanencia continua.
- El proceso de innovación principalmente se fija en la normativa de calidad, ya que permite el mejoramiento de las tendencias actuales de gestión empresarial, debido a que nos encontramos en un mundo totalmente adaptable a los cambios, es necesario innovar, ya sea en productos, procesos, servicios, etc. De esta manera lograr captar la atención y preferencia de los clientes actuales y potenciales, de esta manera fidelizaremos al cliente, al ofrecer productos y/o servicios de calidad, el posicionamiento de nuestra marca será meritorio.
- El fortalecimiento empresarial y el conocimiento juegan un papel crucial en el nuevo escenario económico, la sostenibilidad y competitividad, como la participación activa en las corrientes internacionales de mercancías, dependen del desarrollo de sectores que marcan la nueva economía.
- La competitividad está íntimamente ligada a la innovación, debido a que esta última trata de mejorar o implementar procesos, lo que permite modificar problemas de manera positiva y así lograr beneficios económicos. Es muy importante destacar la innovación, ya que el innovador lo ve como una norma

saludable, no únicamente para que genere cambio en él, sino en el entorno que lo rodea, de tal manera convertir el problema en oportunidad.

- La V de Cramer es otro de los coeficientes usados para ver la asociación de las variables nominales, cuando sus categorías son de dos o tres clases. El coeficiente varía entre cero y uno. Cuanto más próximo a cero se encuentre, más independientes serán las variables; cuanto más próximo a uno sea el número, más asociadas estarán las variables que se estudien. Esta herramienta determina la relación entre las variables de escala nominal, puede medir un mayor número de filas y columnas con un valor mínimo de 0 y máximo de 1 con un resultado de 0,512 con un nivel de significancia del ,000 lo cual determina una significancia media entre variables. El coeficiente de contingencia es 0,716, se determina que existe una buena asociación entre la variable independiente y dependiente. Con los resultados obtenidos se determina la aceptación de la hipótesis alternativa que es “La innovación **SI** influye en la competitividad de mercado del sector cuero y calzado”.

## 8 RECOMENDACIONES

- La innovación constante, se puede definir también como mejora continua, y si la organización busca permanencia en el mercado, el innovar continuamente será de gran beneficio para la empresa, por lo que logrará incrementar sus utilidades y reconocimiento en el mercado.
- Para lograr el éxito en una organización es necesario que todos sus miembros trabajen en conjunto, debido a que, si buscamos un fin común, la participación activa de sus integrantes será indispensable.
- Para fidelizar a los clientes es necesario ofrecer productos y/o servicios de gran particularidad, ellos los buscarán por su reconocimiento, calidad, variedad, precios, etc. y dejarán de lado a la competencia. Al encontrar a un producto o servicio diferente a los demás, se logra captar la atención de quien lo adquiere, es por ello que aparece la frase: “el cliente siempre tiene la razón” o “si se va, regresa”.

## 9. Bibliografía

- Acebedo Borrego, A., & Linares Barrantes, M. (2013). El enfoque y rol del ingeniero industrial par la gestión y decisión en el mundo de las organizaciones. *Industrial Data*, 9-24.
- Acosta, B. (2014). *Porqué fracasan los países*. Barcelona: Deusto.
- Alarcón Castro, J. B., & Di Bartolo, C. (2013). Valorización de cuero de vacuno residual de manufactura de calzado, como estrategia sustentable para elaboración de tableros De Pinus radiata . *Interciencia*, 664-668.
- Alarcón Castro, J., Briede Westermeyer, J., Di Bartolo , C., & Droguett Castillo , C. (2015). Valorización de cuero de vacuno residual de manufactura de calzado, como estrategia sustentable para elaboración de tableros De Pinus radiata EN Bío-Bío, Chile . *Interciencia*, 138-144.
- Alba, L. (20 de Marzo de 2017). *Ehow*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-del-positivismo-info\\_452930/](http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-del-positivismo-info_452930/)
- Alonso Briales, J., Carrasco Chinchilla, F., & Fernández Pèrez, I. (2013). Controversia: stents farmacoactivos. *Cardiocre*, 141-143.
- Anderson, A. M., Gugenberger, E., & Monteagudo, H. (2015). Contacto de lenguas, hibrididade, cambio: contextos, procesos e consecuencias. *Estatutos de Linguística Galega*, 161-165.
- Appicaps. (11 de Mayo de 2017). *World Footwear*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7d10300e-b8e0-40ae-b9be-246e4327714c&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=7d10300e-b8e0-40ae-b9be-246e4327714c&groupId=10136)
- Arando, S., Gago , M., Jones, D., & Kato, T. (2014). Estabilidad laboral y productividad en el grupo Eroski . *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 35-58.
- Arango Alzate, B., Betancourt Hurtado, J., & Martínez López, L. F. (2015). Implementación de herramientas para el diagnóstico de innovación en una empresa del sector calzado en Colombia . *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 310-329.
- Arias, F. (2013). *El proyeccto de investigación*. Venezuela: Episteme.
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2013). *Plan de mejoramiento de la cadena productiva del calzado, el cuero y su manufactura*. Bogotá: Acicam.
- Aubertin, Á. (2014). *Atlas.Ti. V6.0*, 1-9.

- Bautista Delgado, L. (12 de Abril de 2017). *Blogspot*. Obtenido de La recolección de datos:  
<http://data-collection-and-reports.blogspot.com/>
- Beltrán Neira , R. (2015). Fuerza innovadora. *Redalyc*, 177-178.
- Botero Pinzón, L. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 187-196.
- Bustamante, J. P. (14 de 02 de 2012). *wikiEQi*. Obtenido de  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Evoluci%C3%B3n\\_del\\_concepto\\_de\\_Innovaci%C3%B3n\\_en\\_Innovaci%C3%B3n\\_y\\_creatividad\\_2](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Evoluci%C3%B3n_del_concepto_de_Innovaci%C3%B3n_en_Innovaci%C3%B3n_y_creatividad_2)
- Bustos Flores, C. E. (2014). La competitividad del sector industrial del estado Mérida, Venezuela. *Economía*, 57-76.
- Cairampoma, M. R. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET*. Obtenido de  
<http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n010115/011505.pdf>
- Cantú Hinojosa, I. L. (2013). In Genio Creativo. *Contexto*, 75-77.
- Castro, L. (2014). Análisis estadístico del ser focalizador en el habla de ciudad Bolívar . *Forma y función*, 127-154.
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional Abierta ya Distancia. Obtenido de  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/210115/Documento\\_reconocimiento\\_Unidad\\_No\\_2.pdf#page,5](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/210115/Documento_reconocimiento_Unidad_No_2.pdf#page,5).
- Centro Internacional de formación de la Organización del Trabajo. (2013). Sistemas de Resolución de conflictos laborales .
- Chahin, T. (2013). Mejora continua y calidad total. *Cátedra de Calidad y productividad*, 1-37.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones 8va edición*. México: Mc Graw Hill.
- Comte, A. (20 de Marzo de 2017). *Revista de filosofía*. Obtenido de  
[http://inif.ucr.ac.cr/recursos/docs/Revista%20de%20Filosof%C3%ADa%20UCR/ACTAS%20CONGRESO%20DE%20FILOSOFIA/\(10\)%20historia%20de%20la%20filosofia/el%20positivismo.pdf](http://inif.ucr.ac.cr/recursos/docs/Revista%20de%20Filosof%C3%ADa%20UCR/ACTAS%20CONGRESO%20DE%20FILOSOFIA/(10)%20historia%20de%20la%20filosofia/el%20positivismo.pdf)
- Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community). (17 de 03 de 2014). *Cotance*. Recuperado el 17 de 07 de 2016, de  
<file:///C:/Users/blpacbla/Downloads/EuropeanSocialandEnvironmentalReport2012.pdf>

- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Coria Páez, A. L., Pastor Roman, I., & Torres Hernández, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento & Gestión*, 1-24.
- Crissien, J. O. (2013). Enseñando Entrepreneurship Creación de Empresas-Estrategias Pedagógicas para despertar el Espíritu Empresarial. *EAN*, 100-125.
- De la Fuente Fernández, S. (2013). *estadistica.net*. Obtenido de <http://www.estadistica.net/ECONOMETRIA/CUALITATIVAS/CONTINGENCIA/tablas-contingencia.pdf>
- Delfín Ortega, O., & Bonales Valencia, J. (2014). Desempeño competitivo del Sector Agroindustrial en el Estado de Michoacán. *Investigación Administrativa*, 43-66.
- Delgado Troncoso, J. E., & Sánchez Contreras, L. K. (2015). El dossier temático como estrategia para el posicionamiento de una revista científica. *Universitas Odontológica*, 15-17.
- Díaz, I., García, C., León, M., Ruiz, F., & Torres, F. (2014). Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS). *Universidad de Chile*, 1-19.
- Díaz, K. (2010). *Evaluación de Políticas de Apoyo a la Innovación en el Perú*. Lima: Grade.
- Domagala, P., Larysz, A., Dobosz, R., & González, J. (2015). an extinct species in the collection of the Upper Silesian Museum (Muzeum Górnośląskie), Bytom, Poland (Lepidoptera: Uraniidae). *SHILAP Revista de Lepidopterología*, 455-460.
- Drucker, P. (1997). *La innovación y el empresario innovador*. Málaga: Ediciones Apóstrofe S.L.
- Econlink. (2013). *Econlink*. Obtenido de [www.econlink.com.ar](http://www.econlink.com.ar)
- Ecuador, A. (2015). *Calificación Artesanal Ecuador*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&subme>
- Ecuatoriano, A. d. (2014). *Calzado Ecuador*. Recuperado el 29 de 05 de 2016, de [www.calzadoecuador.com/noticias/4-produccion-de-calzadoecuadoriano-con-asesoria-brasilena](http://www.calzadoecuador.com/noticias/4-produccion-de-calzadoecuadoriano-con-asesoria-brasilena)
- Emprende, P. (2016). *Tipos de capacitación*. Recuperado el 15 de 07 de 2016, de <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>
- Encinas Ferrer, C. (2013). Paridad monetaria y competitividad comercial. El caso de la industria del calzado en León. *Nova Scientia*, 170-209.

- Escobar Cazal, E., Ruiz Toloza, M., & Escobar Reyes, G. (2015). Fortalecimiento empresarial a entidades sin ánimo de lucro. Fusagasugá. *Pensamiento & Gestión*, 86-101.
- Fajardo Dolci, G., & H, M. R. (2015). Innovación. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 532-533.
- Farías, P., & Fistrovic, B. (2016). Las preferencias del consumidor usando el Método de máximas direferencias. *Redalyc*, 1-15.
- Fernández Falero, M., & Peral Pacheco, D. (2014). Análisis de redes como método para la definición de conceptos. *Anales de Documetación*, 1-14.
- Formichella, M. M. (2009). "Innovation networks: spatial perspectives". *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*, 1-49.
- Fuentes, M. d. (24 de Marzo de 2015). Patrimonio y turismo cultural. *Instituto de investigación del patrimonio cultural*, 23-50.
- Gaitan Pacheco, R. (23 de 01 de 2013). *Blogthinkbig.com*. Recuperado el 27 de 07 de 2016, de Retadis: tecnología que mejora la vida de las personas con discapacidad: <http://blogthinkbig.com/retadis-tecnologia-alcance-todos/>
- Garcês, S., & Pocinho, M. (2016). The impact of the creative environment on the creative person, process, and product. *Avaliação Psicológica*, 169-176.
- García García, A. M., & Figueroa Rodríguez, K. (2015). Competitividad en el sector agropecuario: Una revisión de métodos aplicados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 717-733.
- García González, F. (08 de 2013). *Conceptos sobre Innovación*. Obtenido de [http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- Gargantini, D. M. (2013). Indicadores para el monitoreo y evaluación de la gestión sociohabitacional en ciudades no metropolitanas. *Scielo*, 1-41.
- Goldratt, E., & Cox, J. (2013). *La meta*. Mexico: Ediciones Granica S.A.
- González Garcés, L. E. (03 de 07 de 2015). *Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/browse?type=author&value=Gonz%C3%A1lez+Garc%C3%A9s%2C+Liliana+Elizabeth>
- Gottfridsson, M., & Zhang, Y. (2015). *Environmental impacts of shoe consumption*. Obtenido de <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/218968/218968.pdf>

- Guiliana, I., Salmonson Guimarães, L., & Mazzon, J. A. (2015). A Influência do Constrangimento do Consumidor no Processo de Compra. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 626-648.
- Guzmán Martínez, A. (26 de 10 de 2013). *Innovarty*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/la-innovacion-permanente-es-la-clave-del-exito-de-las-empresas>
- Guzmán Martínez, A. (07 de 09 de 2015). *Innovarty*. Obtenido de <http://www.innovarty.com/la-importancia-de-la-innovacion-en-las-empresas/>
- Hernández Moctezumax, A., & González, A. (2015). Relación beneficio – costo utilizando zeranol en la empresa bovina. *Redvet*, 1-7.
- Herva, M., Álvarez, A., & Roca, E. (2013). Sustainable and safe design of footwear integrating ecological footprint and risk Criteria. *Journal of Hazardous Materials [Online]*, 1-6. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S03043894110090>
- Huerta, J. J., & Rodríguez, G. (2013). Creatividad. En *Habilidades directivas* (págs. 71-94). España: Pearson.
- Hurtado, J., & Fonseca, D. (2015). Hipótesis. *La tecnología mejora la calidad de vida*, 1-10.
- Iglesias Armenteros, A. L., & Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 455-457.
- Inec. (07 de 2012). *Inec. Resultados Censo Nacional Económico*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones\\_por\\_ciudades/Presentacion\\_Ambato.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Ambato.pdf)
- Información Tecnológica. (2016). Avances y Aplicaciones de Sistemas Inteligentes y Nuevas Tecnologías. *Redalyc*, 1-2.
- Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal. (2015). Sesión: ID+I. *Fitosanidad*, 1113-114.
- Jaramillo Burgos, Á. M. (2013). Las mujeres: entre el sacrificio y la negociación. *Boletín de Antropología Universidad de Antioquia*, 62-75.
- Jiménez Terrazas, C. P., Argueta López, G. V., & Espinoza Granados, B. M. (2014). Revisión de literatura sobre mejora continua en MIPYMEs iberoamericanas. *Nòesis*, 140-162.
- Joaquín, G., & Martínez, J. (2014). *Tipología de la innovación y perfiles empresariales*. Universidad de Sevilla.
- Kittl Duclout, P., & Gilbert Galassi, J. (2014). Sobre estadísticas de citas a trabajos científicos. *Interciencia*, 357-360.

- Kotler, P. (2013). En *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales* (pág. 215). Mexico: Pearson.
- León Avila, B. (11 de 12 de 2015). *Emprendices*. Recuperado el 14 de 07 de 2016, de Importancia de la calidad: <http://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>
- lo Calzo, A. (2013). Protosistemi Di Giustizia Costituzionale: Il Corpo Degli Efori Nella Costituzione Della Repubblica Napoletana. *Historia Constitucional*, 251-305.
- López Isaza, G. A. (2014). Innovación: Lo social le es inmanente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 123-158.
- López, P. L. (2014). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Scielo*.
- Macias, A. (Mayo de 2013). *Proceso de Innovación*. Obtenido de <https://antoniomacias18.wordpress.com/bimestres/1er-bimestre/tareas/proceso-de-innovacion/>
- Maqueira Yamasaki , Á. (2013). Sostenibilidad y ecoeficiencia en arquitectura. *Ingeniería Industrial*, 125-152.
- Marín García, J., Bautista Poveda , Y., & García Sabater, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 584-618.
- Marín Rueda, F. J., & Ribeiro de Castro, N. (2013). Análise das variáveis idade e sexo no desempenho do teste de inteligência (TI). *Psicología Teoría e Práctica*, 166-179.
- Martínez, W. (2014). Evaluacion del impacto ambiental en obras viales. *Negotium*, 5-21.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Mexico: Pearson.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (Mayo de 2011). *Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Mipro*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Informe Anual. *Conflictos Laborales* , 9.
- Molina Betancur, C. M., Polanco López, J. A., & Montes Hincapié, J. (2015). Bases para la gobernanza del distrito de ciencia, tecnología e innovación en Medellín, Colombia. *Semestre Económico*, 191-213.

- Molina Peralta, N. (2015). Conocimiento, preámbulo de competitividad . *REMEF. Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 1-2.
- Mulet, Juan. (17 de 05 de 2016). *Jornada Innovación en la Pyme*. Obtenido de [https://foliesvillaverde.files.wordpress.com/2013/04/cotec\\_jmulet\\_innovacion\\_pyme.pdf](https://foliesvillaverde.files.wordpress.com/2013/04/cotec_jmulet_innovacion_pyme.pdf)
- Muñiz Nascimento, M., & Marín Rueda, F. J. (2014). Estudo da estrutura interna do Teste de Inteligência - TI. *Psico-USF*, 307-316.
- Muñoz Razo, C. (2013). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Hispanoamericana S.A.
- Muñoz, F. (16 de Abril de 2017). *Blogspot*. Obtenido de Tecnicas de recoleccion de datos: <http://data-collection-and-reports.blogspot.com/>
- Ortegon, E., & Pacheco, J. F. (2014). *Los sistemas nacionales de inversion publica en el turismo*. Chile: CEPAL.
- Ortiz Triana, V. K., & Caicedo Rolòn, À. J. (2014). Optimal Production Blend from the Management Approach of Throughput Accounting: Case Study of a Small Shoe Company. *Scielo*, 114-130.
- Ortiz, C., & Caicedo , Á. (2013). Plan óptimo de producción en una planta embotelladora de gaseosas. *Ingeniería Industrial*, 69-82.
- Ortiz, V. K., & Caicedo, À. J. (2014). Mezcla óptima de producción desde el enfoque gerencial de la contabilidad del throughput: el caso de una pequeña empresa de calzado. *Revista Javeriana*, 109-133.
- Oslo. (2015). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Edición conjunta de OCDE y Eurostat.
- Pacheco Blanco, B., Collado Ruiz, D., & Capuz Rizo, S. (2015). Identificación de etapas y materiales de mayor impacto en el ciclo de vida del calzado . *Dyna*, 134-141.
- Páez, A. L., Roman, I. P., & Hernández, Z. T. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a02.pdf>
- Páramo Morales, D. (2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 7-10.
- Peláez León, J. D. (2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 83-99.

- Pereda Pérez, F. J., López Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561.
- Pérez Hernández, M. M. (2016). Las organizaciones intermedias en los procesos de innovación en México. *Perfiles Latinoamericanos*, 161-183.
- Pertegas, S., & Pita, F. (2015). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Scielo*, 76-78.
- Pino Pupo, C. (2013). Acciones y habilidades. Algunas discrepancias entre psicólogos y didactas. *Ciencias Holguín*, 1-13.
- Ponce Talancón, H. (2007). Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA*, 113-130.
- Prawda, Juan. (2014). *Métodos y modelos de investigación de operaciones*. México: Limusa.
- Ramírez, J. L., & Vega, O. (2015). Sistemas de Información Gerencial e Innovación para el desarrollo de las organizaciones. *Télématique*, 201-213.
- Reyes Vasquez, J. P., Aldas Salaza, D. S., Morales Perrazo, L. A., & García Carrillo, M. G. (2016). Evaluación de la capacidad para montaje en la industria manufacturera de calzado. *Ingeniería Industrial*, 14-23.
- Reynolds Mejía, L. A. (2013). Percepciones y preferencias del consumidor de palmito fresco. Caso: unión de asociaciones de productores de plantines y palmito. *Perspectiva*, 61-104.
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (2014). *Metodología de la investigación*. España: Fuoc.
- Romo Muñoz, M. F. (09 de 2017). *Repositorio UTA*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26259/1/386%20o.e..pdf>
- Sandoval Cabrera, S. (2015). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Obtenido de <http://www.proglocode.unam.mx/sites/proglocode.unam.mx/files/docencia/Notas%20Clase%20Seyka%20-%20Teor%C3%ADa%20del%20desenvolvimiento%20econ%C3%B3mico%20Schumpeter.pdf>
- Shoes, V. p. (2015). Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.priceshoes.com/contenido/tecnicasdeventa.asp>
- Tamayo, M. (2014). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.

Tristán López, A., & Mendoza González, L. (2016). Taxonomías sobre creatividad. *Revista de Psicología*, 147-183.

Universidad del Norte Colombia. (2014). ¿Cómo negocian los mexicanos? *Pensamiento & Gestión*, 114-122.

Universidad del Sur, Tuxtla, Chiapas. (2013). Obtenido de <https://sites.google.com/site/tecnicasdeinvestigaciond38/estadisticas-no-parametricas/3-6-coeficiente-v-de-cramer>

Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. (2012). Proceso de Innovación aplicado en Empresas de la Industria del cuero y calzado en la ciudad de Bogotá. *Redalyc*, 30-60.

Varela, M., King, K., & Trávez, C. (30 de Agosto de 2013). *FLACSO ECUADOR*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/eylr5lx0vxvy7c3saz5ntwnsv5rcxy.pdf>

Vidaurre Arias, A. (27 de 09 de 2013). *El nuevo diario.com.ni*. Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/297761-industria-cuero-calzado-demostrara-su-creatividad/>

# **ANEXO 1**



## ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

**OBJETIVO:** Analizar los procesos de innovación del producto para la creación de competitividad.

### INDICACIONES

Señale con una **X** una opción de respuesta.

Su participación en este estudio es muy importante por lo que se espera cumplir con el objetivo de nuestra investigación.

**1. Seleccione su género.**

Hombre

Mujer

**2. ¿A qué actividad comercial se dedica usted?**

a. Comerciante/ Oficinista

b. Construcción

c. Ama de casa/ Estudiante

d. Trabajador Independiente

e. Agricultor/ Ganadero

f. Médico / Enfermera

**3. ¿A través de qué medios ha escuchado a cerca de la fabricación de calzado?**

a. Televisión

b. Periódicos

c. Redes Sociales

d. Radio

e. Hojas Volantes

f. Exposiciones o ferias

**4. ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado?**

a. Marjorie Botas

b. Calzado América

c. Calzado Gamos

d. Lady Rose

e. Comercio Independiente

f. Incalsid

**5. ¿Qué atributos considera usted que influyen en la compra de calzado?**

a. Comodidad

b. Precio

c. Calidad

d. Durabilidad

e. Diseños exclusivos

f. Marca

**6. ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado?**

a. Cada mes

b. Cada tres meses

c. Cada seis meses

d. Cada nueve meses

e. Una vez al año

f. Una vez cada tres años

7. ¿Qué línea de calzado adquiere con mayor frecuencia?

- a. Casual
- b. Deportivo
- c. Industrial

- d. Botas, botines
- e. Tacones
- f. Zapatos de muñeca

8. ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado?

- a. De 15 a 20
- b. De 25 a 30
- c. De 35 a 40

- d. De 45 a 50
- e. De 55 a 60
- f. Más de 65

9. ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado?

- a. Cuero
- b. Material Sintético
- c. Lona
- d. Cuerina
- e. Tela
- f. Nobuk

#### ADJUNTO FOTOGRAFÍAS



**TEMA:** Validación del instrumento (encuesta)

**APLICA:** Sr. Eduardo González, Gerente “Calzado América”

# **ANEXO 2**



## ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS



**OBJETIVO:** Analizar los procesos de innovación del producto para la creación de competitividad.

### INDICACIONES

Señale con una **X** una opción de respuesta.

**1. Seleccione su género.**

Hombre

Mujer

**2. ¿A qué actividad comercial se dedica usted?**

- a. Comerciante/ Oficinista
- b. Construcción
- c. Ama de casa/ Estudiante

- d. Trabajador Independiente
- e. Agricultor/ Ganadero
- f. Médico / Enfermera

**3. ¿A través de qué medios ha escuchado a cerca de la fabricación de calzado?**

- a. Televisión
- b. Periódicos
- c. Redes Sociales

- d. Radio
- e. Hojas Volantes
- f. Exposiciones o ferias

**4. ¿En cuál de las siguientes empresas ha realizado la adquisición de calzado?**

- a. Marjorie Botas
- b. Calzado América
- c. Calzado Gamos

- d. Lady Rose
- e. Comercio Independiente
- f. Incalsid

**5. ¿Qué atributos considera usted que influyen en la compra de calzado?**

- a. Comodidad
- b. Precio
- c. Calidad

- d. Durabilidad
- e. Diseños exclusivos
- f. Marca

**6. ¿Con que frecuencia adquiere una línea de calzado?**

- a. Cada mes
- b. Cada tres meses
- c. Cada seis meses

- d. Cada nueve meses
- e. Una vez al año
- f. Una vez cada tres años

**7. ¿Qué línea de calzado adquiere con mayor frecuencia?**

- a. Casual
- b. Deportivo
- c. Industrial

- d. Botas, botines
- e. Tacones
- f. Zapatos de muñeca

**8. ¿Qué precio estaría dispuesto a cancelar por la adquisición de alguna línea de calzado?**

- a. De 15 a 20
- b. De 25 a 30
- c. De 35 a 40

- d. De 45 a 50
- e. De 55 a 60
- f. Más de 65

**9. ¿En qué material prefiere que se elabore su línea de calzado?**

- a. Cuero
- b. Material Sintético
- c. Lona
- d. Cuerina
- e. Tela
- f. Nobuk

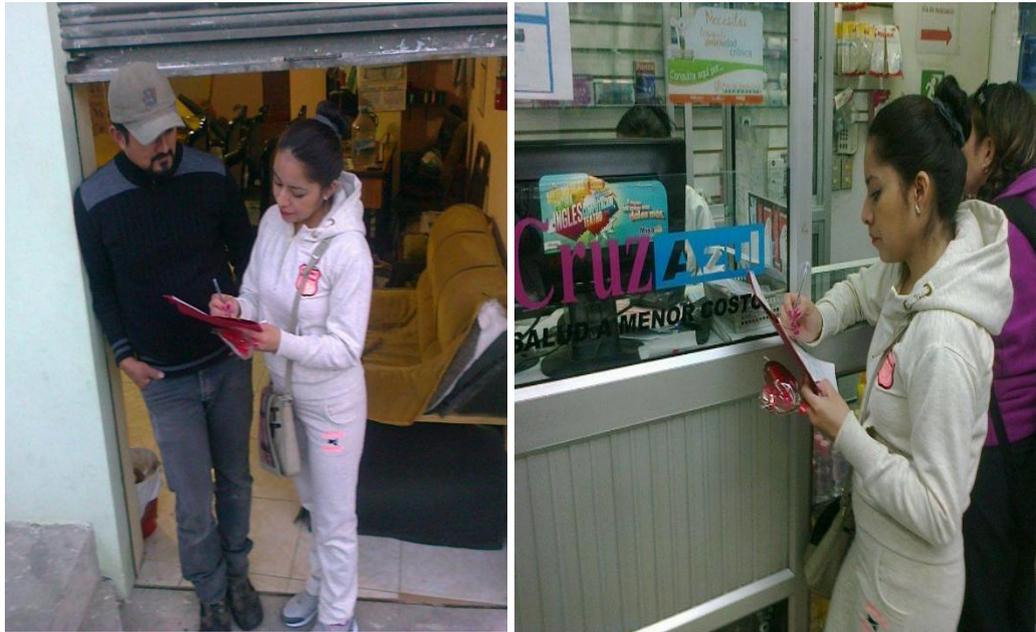
**10. Refiriéndonos a innovación, ¿Qué tipo de calzado captaría su atención?**

- a. Calzado con punta de acero
- b. Calzado con plataforma escondida
- c. Calzado reforzado en las punteras
- d. Personalización del calzado
- e. Compra de calzado on-line
- f. Mantenimiento de calzado sin costo adicional

Gracias por su participación en este estudio, se espera cumplir con el objetivo de nuestra investigación.

## ADJUNTO FOTOGRAFÍAS



**TEMA:** aplicación del instrumento (encuesta)  
**APLICA:** ciento trece personas, indistintamente.

