

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**DIFERENCIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL  
CASO: DISTRIBUIDORA DAMIC**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas**

**Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

**Autora:**

**ALEJANDRA MICAELA CARRILLO CALUÑA**

**Director:**

**MG. ANDREA GONZÁLEZ BUCHELI**

**Ambato – Ecuador**

**Enero 2022**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**DIFERENCIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL  
CASO: DISTRIBUIDORA DAMIC**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local

**Autora:**

Alejandra Micaela Carrillo Caluña

Andrea del Carmen González Bucheli. Ing. Mg

f 

**CALIFICADOR**

Elva Aidee Llerena Barreno. Ing. Mg.

f 

**CALIFICADOR**

Carlos Ernesto Flores Tapia. Ing. Mg.

f 

**CALIFICADOR**

Christian Andrés Barragán Ramírez. Ing. MBA.

f 

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel. Dr.

f 

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

**Ambato – Ecuador**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, ALEJANDRA **MICAELA CARRILLO CALUÑA**, con **CC. 1805443767**, autor del trabajo de graduación titulado: “DIFERENCIACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CRECIAMIENTO EMPRESARIAL CASO: DISTRIBUIDORA DAMIC.”, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, enero 2022.

*Micaela Carrillo*

**ALEJANDRA MICAELA CARRILLO CALUÑA**

**CC. 1805443767**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, quienes son ejemplo de superación, humildad y sacrificio. Gracias a mis padres que ha sabido inculcar en mí valores y principios, por brindarme su apoyo en este proceso y sobre todo por el amor y la paciencia que me brindan.

A mi querido hermano por ser un gran compañero de aventuras y por demostrarme su afecto a mí.

A mi tutora por el tiempo, paciencia y dedicación en este proceso de titulación, por aportar con sus conocimientos para que este proyecto sea hoy una realidad.

A mis compañeros y amigos que han sido un apoyo fundamental para hacer de esta etapa la mejor de todas.

Finalmente agradezco a mis queridos profesores que han brindado todo de su conocimiento para formarme como profesional, que han sido generosos con sus enseñanzas. Gracias por las lecciones aprendidas, la paciencia y el cariño.

## **DEDICATORIA**

A mi familia especialmente a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros debo a ellos entre los que incluye este. Me formaron con valores y principios para ser cada día un ser de bien, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos y me llenaron de amor en todo momento.

## RESUMEN

La industria del calzado en la provincia de Tungurahua es una de las más representativas, dinamiza la economía local, pues todo el proceso de producción demanda la interacción de proveedores de productos y servicios, así como los canales de distribución hasta que lleguen al cliente final.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo desarrollar una estrategia de diferenciación para el sector de calzado de la ciudad de Ambato, en base al producto y a las ventas, que incluye generar un valor agregado para que las empresas obtengan mayor incremento económico y mayor apertura en este mercado competitivo. La investigación se desarrolla con una metodología de enfoque cuantitativo y con un alcance descriptivo-correlacional, aplica encuestas a propietarios de empresas para reconocer su posicionamiento en el mercado y los atributos diferenciadores el momento de la venta.

Los resultados, que se obtienen de la investigación es una estrategia de diferenciación para la empresa Damic, la misma que está orientada a la satisfacción de necesidades de sus clientes reales y lograr una mayor cuota de mercado con la captación de sus clientes potenciales.

**Palabras clave:** estrategia de diferenciación, crecimiento empresarial, atributos, suela, competencia, actividades.

**ABSTRACT**

The footwear industry in the province of Tungurahua is one of the most representative. It dynamizes the local economy since the entire production process demands the interaction of suppliers of products and services and the distribution channels until they reach the final customer.

This research project aims to develop a differentiation strategy for the footwear sector in the city of Ambato, based on the product and sales, which includes generating an added value for companies to obtain more remarkable economic growth and greater openness in this competitive market. The research is developed with a quantitative approach methodology and with a descriptive-correlational scope. Surveys are applied to business owners to recognize their positioning in the market and the differentiating attributes at the time of sale.

The results obtained from the research are a differentiation strategy for the company Damic, which is aimed at satisfying the needs of its actual customers and achieving a more significant market share by attracting potential customers.

**Keywords:** differentiation strategy, business growth, attributes, sole, competition, activities

# ÍNDICE

## PRELIMINARES

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Origen y Evolución de la estrategia de diferenciación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Análisis de los factores, elementos que componen la diferenciación y el crecimiento empresarial .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Caracterización de la estrategia de diferenciación .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Definición de tipo y enfoque de investigación .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Análisis e interpretación de resultados .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN CASO DISTRIBUIDORA DAMIC .....</b>	<b>3</b>
.....	4
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE TABLAS

Cuadro 1. Dimensiones de la Definición de Estrategia .....	9
Cuadro 2. Comportamiento de la diferenciación .....	10
Cuadro 3. Factores de la diferenciación .....	14
Cuadro 4. Círculos de servicio .....	15
Cuadro 5. Los elementos de la estrategia de diferenciación en la literatura empírica del área de Estrategia .....	1
6	
Cuadro 6. Factores de la diferenciación de servicios.....	17
Cuadro 7. Dimensiones de la diferenciación.....	18
Cuadro 8. Factores del crecimiento empresarial .....	20
Cuadro 9. Modelo Michael Porter .....	25
Cuadro 10. Criterios Modelo Michael Porter .....	26
Cuadro 11. Atributo importante frente a la competencia .....	29
Cuadro 12. Respuestas enunciado número 2 de cuestionario.....	30
Cuadro 13. Análisis de las acciones para posicionarse en el mercado.....	30
Cuadro 14. Factores para que el producto sea único y original .....	31
Cuadro 15. Matriz FODA Empresa Damic.....	34
Cuadro 16. Matriz Foda por objetivos.....	36
Cuadro 17. Plan de acción - primer objetivo .....	37
Cuadro 18. Matriz Foda segundo objetivo .....	39
Cuadro 19. Plan operativo- segundo objetivo .....	40
Cuadro 20. Costo de implementación estrategia 1 .....	41
Cuadro 21. Costo de implementación estrategia 2 .....	42

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución del proceso de diferenciación de un producto o servicio .....	13
Ilustración 2. Elementos del crecimiento empresarial.....	19
Ilustración 3. Modelo de Eaton y Lipsey .....	24

## ÍNDICE ECUACIÓN

Ecuación 1. Fórmula modelo de Lancaster .....	22
---	----

## INTRODUCCIÓN

La industria del calzado inicia su proceso de mecanización a mediados del siglo XIX, este retraso es por la dificultad técnica que implica industrializar el trabajo con los insumos como: cuero, suelas, etc., pero también, a la compleja forma del zapato, que requiere realizar movimientos curvos, y la necesidad de fabricar un producto diversificado, para ajustarse a las distintas tallas, zapatos para hombres, mujeres, niño, niñas, los cambios de temporada y la moda que implica, toma en cuenta varias normas, el buen calzar, buenos insumos, relación entre calidad – precio.

En la fabricación intervienen numerosos materiales, por ejemplo: suelas, herrajes, pegamento, cuero, accesorios; uno de los más importantes materiales esta la planta que es utilizada para desarrollar los zapatos.

En España la industria del calzado se moderniza de manera tardía. Según los informes del Departamento de Comercio de Estados Unidos, la fabricación mecanizada de zapatos de cuero no alcanzaba los 5 000 000 de pares anuales antes de la primera guerra mundial, mientras que la producción realizada a mano sumó al menos 3 000 000 más (Miranda, 2015). Es en Estados Unidos donde se gestaron las principales innovaciones técnicas en el calzado.

Durante cuatro décadas la industria del calzado fue un referente fundamental , la labor considera aspectos como: producción y mano de obra (Hernández Águila, 2007). En México se producía un aproximado de 217 millones de pares de calzado donde se ocupaba a 168,00 trabajadores.

En un contexto global, la industria del calzado inicia en la época de los setenta con pequeños talleres dedicados a la mano de obra artesanal, posterior a esto en la época de los noventa esta forma de trabajo se industrializa con la formación de empresas ya mejor constituidas.

En la actualidad el tema del sector del calzado ha tenido una gran variante que es el ingreso de los productos asiáticos a varios países de Latinoamérica, como es el caso de Argentina, Ecuador, entre otros; razón por la cual el gobierno ecuatoriano decide establecer un arancel mixto para evitar que el sector manufacturero siga con la crisis; en el año 2016 genera un incremento de producción de 25 millones a 35 millones de pares de zapatos (Productor, 2016). Además, en Ecuador esta industria mantiene un incremento en exportaciones de 38,9 millones de dólares dirigidos sus productos hacia Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos.

Se considera que dentro de este sector manufacturero existe gran competencia local como internacional puesto que es un mercado con fácil acceso, sin embargo, cada una de las empresas dedicadas a este mercado tienen su propio producto estrella o sus diferentes estrategias de diferenciación para obtener resultados, en el caso de la empresa objeto de estudio: suelas.

El sector del calzado es considerado una de las más importantes fuentes de ingreso dentro de la economía ecuatoriana, genera varias oportunidades de trabajo de manera directa o indirecta, impulsa el crecimiento empresarial de los negocios artesanales dedicados al ámbito de la venta de zapatos.

La Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) menciona que “en Tungurahua se registran alrededor del 68% de la producción nacional de calzado, esta provincia cuenta con el 39,9% de las empresas manufactureras del mismo, el 79,4% de las empresas curtidoras y el 69,7% de empresas que proveen materiales y maquinaria para el sector calzado” (Flacso-Mipro, 2011, pág. 25).

Acorde con la Cámara de Industrias de la Provincia de Tungurahua, en Ecuador existen más de 5.000 productores de calzado y cerca de 100.000 puestos de trabajo, con una producción anual en el 2012 de 30 millones de pares. El 50% de la producción total se destina al mercado interno y el 50% restante al mercado exterior. Con datos presentados en el V Foro Latinoamericano del Calzado en Ambato indican que a nivel nacional los pares de zapatos se comercializan a 28 USD. La demanda nacional de los mismos es de 50 millones de pares. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y

Censos (INEC), “el consumo per cápita de calzado en Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año. Los precios en el mercado oscilan entre 10 y 70 USD, depende de la calidad, diseño, procedencia y lugar de comercialización” (Reyes, Aldas, Morales, & Carrillo, 2016, pág. 8).

La Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) detalla que “la fabricación del calzado en el año 2008 fue de 15 millones de pares de zapatos, con un incremento de 28,8 millones en el 2011, esto significa un aumento en la producción del 1,54%” (Robayo, Valverde, & Castro, 2016, pág. 15).

En contraste con lo expuesto, en la ciudad de Ambato a inicios del 2007 la empresa Distribuidora Damic abrió sus puertas al mercado donde ofrece varios modelos de suelas con un gran ingreso de dinero durante 4 años (2009-2012) de 6.000 dólares por mes donde generó ganancias anuales de aproximadamente 50.000 dólares, asimismo estas ventas se dieron por pares donde un valor aproximado resultó de 15 a 20 mil pares vendidos al mes con un valor por par de 0,25 a 0,50 centavos de dólar. Al transcurrir los años varias distribuidoras de suelas para calzado han abierto sus puertas donde la competencia aumentó a partir del año 2017 las ganancias disminuyó en un porcentaje cerca de 50% al 60% debido a que existe más competencia e ingreso libre de calzado exterior, sin embargo, la empresa logra mantenerse a flote.

El tema de la diferenciación a pasar los años ha sido un factor determinante en diferentes empresas dentro del mercado nacional como internacional debido a que los consumidores se han vuelto exigentes en cuanto a precio y a la calidad se trata, lo que ha llevado a las compañías a tomar acciones para generar más productividad en cuenta la eficiencia, estandarización y diferenciación. Se conoce que existe rivalidad tanto con la competencia local como la extranjera con los mismos productos a un precio muy por debajo de la sugerido, como consecuencia la baja de rentabilidad en varios sectores industriales. Sin embargo, varias compañías cuentan con altas exigencias de servicio lo, que se considera una gran oportunidad para, que se mantengan dentro del mercado laboral.

Una manera de aprovechar la oportunidad es considerar el tema de la diferenciación tanto en el producto como en el servicio, el tener productos diferentes a la competencia es considerado un factor para el éxito y mucha más para cuanto a competir se trata, tales son los casos como las empresas grandes de: Apple, Coca Cola, Zara, etc.

Las empresas en un mercado laboral exigente, para lograr tener éxito se requiere desarrollar una o más ventajas competitivas que estén ligadas a una estrategia genérica, “las ventajas competitivas se dividen en cuatro bloques: eficiencia, calidad, servicio e innovación” (Hill & Jones, 2009, pág. 23).

El tener una estrategia de diferenciación implica en que la cadena de valor éste respaldada por la calidad de los productos y de los servicios, otro tema importante es no descuidar la innovación puesto que permite el desarrollo y la penetración de nuevos productos, estos dos puntos ayudan a superar las expectativas que tiene el cliente y mejorar el servicio.

Cabe recalcar que las estrategias de diferenciación y de costos trabajan de manera conjunta siempre que primero una empresa cuente desde sus inicios con una estrategia y posterior que el producto este establecido en el mercado, proseguir con el aumento significativo en la demanda donde se obtiene como resultado una economía a escala y terminar con una reducción de costos.

Por lo expuesto anteriormente, el cuestionamiento científico planteado es ¿cómo una estrategia de diferenciación influye en el aumento de ventas en el sector manufacturero?

Los objetivos planteados son los siguientes; objetivo general de la investigación es proponer una estrategia de diferenciación caso Distribuidora Damic; los objetivos específicos son: 1) Fundamentar teóricamente y científicamente las variables de estudio: diferenciación y crecimiento empresarial 2) Analizar las estrategias de diferenciación de las empresas distribuidoras de suelas para calzado en Ambato 3) Identificar los principales componentes de una estrategia de diferenciación aplicable a la empresa Distribuidora Damic.

Es importante para la empresa la estrategia de diferenciación puesto que una vez concluida la investigación la compañía se encuentra en condiciones de competir en el mercado del calzado , cuenta con la capacidad de diseñar y mejorar los productos o servicios que va ofrecer, además de contar con una ventaja frente a sus competidores , tiene la oportunidad de viajar a diferentes lugares del mundo para estar a la vanguardia de la moda de países de primer mundo. Distribuidora Damic tiene la necesidad de incrementar y perfeccionar sus ingresos , ha tenido una disminución de los mismos a consecuencia de la fuerte competencia en la venta y distribución de materiales de calzado (suelas) los mismos que en la ciudad de Ambato ofrecen a un precio por debajo de lo considerado.

Es así que para establecer lo mencionado con anterioridad la empresa está en la obligación de realizar un análisis interno para conocer que tan fuerte es frente a los demás es por ello que la estrategia de diferenciación se basa en una matriz FOFADODA la misma que ayuda a determinar cuál es el camino más acertado para la creación de una estrategia. Las estrategias son un conjunto de acciones que permiten el cumplir objetivos planteados, las mismas son redactas en gerundio (Thompson, 2012).

La consecución de los mismos, apoya metodológicamente en un enfoque de tipo cuantitativo, según (Hernandez Sampieri, Fernandez, & Batista, 2014) metodología realizada con la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

En tal sentido, la investigación, apoya en el Plan Nacional de Desarrollo (2017), en el objetivo 5: “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (pág. 80), política 5.2: “Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la

demanda nacional y de exportación” (pág. 80). A continuación, expone el estado del arte y la práctica que sustenta teóricamente la investigación.

## CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1 Origen y Evolución de la estrategia de diferenciación

La palabra estrategia tiene su aparición en el siglo XVIII en Europa donde se hace referencia al campo militar puesto que significa “Arte del General”, es la presentación de un proyecto que tiene como meta cumplir un objetivo dentro de los campos militarizados, es así que su proceso de evolución asegura el éxito mediante la concentración y acumulación de diferentes medios o modalidades en un tiempo determinado.

En relación a los militares esta palabra proviene del griego *strategos*, donde las palabras *stratos* que significa ejército y *agein*, conducir o guiar, es definida como una ciencia militar dirigida en una guerra y la organización de la defensa de un país, la elaboración de planes ofensivos y defensivos, etc. Sin embargo, los griegos hacen relación a la estrategia como el arte de la guerra y a la práctica militar con el vocablo táctica, que son las acciones, que se toman en cuenta en una pugna tanto terrestre como área, la organización de las tropas militares y los diferentes destinos de conflicto con el objetivo de aprovechar los medios, que se tienen para triunfar, el almirante Castex sintetiza que la estrategia, ejerce antes del combate y más allá de éste. Mientras que en el diccionario de la lengua española significa el arte de dirigir un asunto en particular o el oficio de conducir operaciones militares.

Asimismo, cabe recalcar que la estrategia es un motivo de estudio exclusivo en escuelas militares, sin embargo, dentro de las organizaciones los directivos estudian este vocablo en escuelas de negocios, es necesario tomar en cuenta que dentro de esta palabra intervienen 3 paradigmas como: el militar, matemático- científico y el económico- gerencial.

El origen de la estrategia tiene sus inicios desde 400 a 340 a.C, donde el militar y filósofo SunTzu asocia este término con un plan para ganar la guerra. Más adelante en Roma este vocablo surge con nuevas modificaciones debido a la incorporación de

aspectos geográficos y topográficos además con la inclusión de la innovación donde intervienen puntos estratégicos decisivos para lograr el éxito en una pugna.

Posteriormente, en la edad media esta palabra tiene un giro importante, incluyen términos como: incremento salarial y las relaciones humanas como factores importantes en la productividad, lo que conlleva a la integración de la misma en un área rentable; mientras tanto en la época contemporánea interviene el filósofo militar Clausewitz con un aporte nuevo a la definición con la introducción de la planificación y la organización con un hincapié que la estrategia tiene un propósito en la acción y es acorde al objetivo planteado.

Cabe recalcar que todos estos cambios políticos, sociales y armas tecnificadas generan la oportunidad de aprovechar los avances tecnológicos, que se adaptan a las variaciones para una contribución de estrategia militar, la misma que tiene el objetivo de control en ámbitos militares, mientras que en el tema del negocio como mecanismo de diferenciación; gracias a esto se permite desarrollar el camino para llegar al objetivo siempre y sea incontrolable e imprescindible para los adversarios, toma en cuanto que en el diseño de una estrategia entran factores tales como: objetivos claros, direccionalidad y movilidad del entorno.

En 1994 los autores Neumann y Moorgenstern proponen la teoría de los juegos que tiene relación con el término estrategia en el campo militar y de la misma manera con una organización. Según Pérez (2001) “la teoría de los juegos representa un avance en la comprensión del riesgo y la incertidumbre en la incorporación de la inevitabilidad matemática en la toma de decisiones” (pág. 27), con el resultado que la estrategia se basa en la resolver una indecisión estructurada.

El primer concepto científico de estrategia fue dado por Kaufmann en (1967), como la decisión establecida de antemano para el logro de un objetivo fijado todas las posibles reacciones del adversario o sistema.

Asimismo, Muñoz Sánchez (2013) dio origen a dos conceptos: “la estrategia pura que es un movimiento o una serie específica de movimientos de una empresa; y la gran estrategia, o estrategia mixta, vista como una regla estadística de decisiones para

concretar qué estrategia para particular escoge la empresa en una situación concreta” (pág. 15).

A continuación, presenta en el cuadro 1 unificado las definiciones de la estrategia a partir de 7 dimensiones donde constan: propósito, dominio, visión global, entorno, posicionamiento, grupo de interés y sujeto.

*Cuadro 1. Dimensiones de la Definición de Estrategia*

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Propósito (P)	Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
Dominio (D)	Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa, negocios, y visión de lo que quiere ser la empresa y negocio.
Visión global (Vg)	Proyecto global coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
Entorno (E)	Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
Posicionamiento (Ps)	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
Grupos de interés (Gr)	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o se verán afectados por el logro de los objetivos de la organización.
Sujeto (S)	Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación

Fuente: Revista Ciencia Unemi (2017)

Chandler como se cita en Contreras Sierra (2013) define a la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (pág. 161). En otras palabras, la estrategia es el camino para alcanzar objetivos previos a un estudio dentro de una empresa. Asimismo, Learned define a la estrategia como “el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o

quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (Contreras Sierra, 2013, pág. 163).

Por otro lado, la estrategia de diferenciación se basa en el mercado para lograr que los demandantes acepten un producto o un servicio que sea único y superior a la competencia con atributos donde los compradores perciban como importantes para su adquisición. Además, Porter (1990) establece que una estrategia de diferenciación en una empresa busca ser exclusiva en su sector industrial donde se satisface las necesidades con el objetivo de elevar el precio gracias a la originalidad. La diferenciación descansa en la elección, por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a la de sus competidores.

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter se apoya en las guías de exclusividad. De forma análoga a las directrices de los costes, las guías de originalidad son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las, que se consigue la diferenciación (Aranda, 2008). A continuación, en el cuadro 2 se presenta las variantes del compartimiento de la diferenciación.

*Cuadro 2. Comportamiento de la diferenciación*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Elecciones	La gran variedad de políticas empresariales que una empresa adopta, cuida de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación, que se quiera conseguir las cuales son: políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, etc.
Eslabones	Es la forma de desempeñar una actividad que afecta a otra, establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto interna o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, son vitales para el logro de la diferenciación.
Tiempo	Es importante si una empresa por ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es idónea de mantenerla en el tiempo, utiliza este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, logra también de esta forma la diferenciación
Ubicación	El lugar en el, que se presta los servicios o la disposición de los clientes el producto se utiliza para conseguir la diferenciación.

Interrelaciones	El compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación.
-----------------	--

Fuente: Tomado a partir de estrategias genéricas competitivas Aranda (2008).

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que sea únicos y con diferencia de sus rivales. Finalmente, para desarrollar esta estrategia la empresa necesita incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor a través de ofrecer productos, que se adapten a sus demandas (Monge, 2011).

Toda empresa requiere una estrategia general enfocada en una posición estratégica única e importante frente a sus competidores, esta competitividad genera discrepancia en el mercado laboral. Las empresas tienen tres caminos para lograr una mejor posición frente a la competencia.

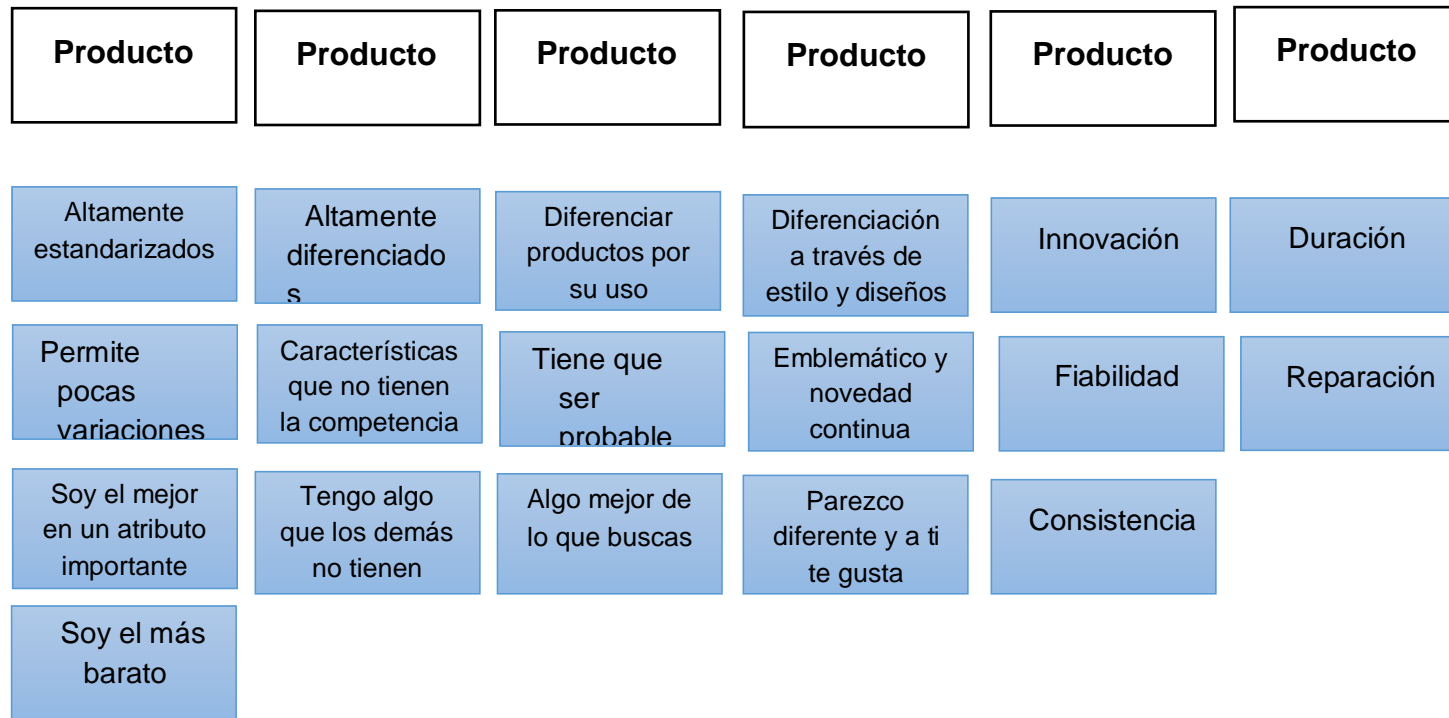
El primer camino es la estrategia genérica de costos, esta estrategia es aplicable en la gran mayoría de las empresas nacionales, con la finalidad de tener eficiencia tanto en los procesos como en generar economías a escala con el objeto de brindar al cliente un producto a menor precio, la segunda estrategia genérica es tener un enfoque aplicado únicamente a un nicho de mercado, con el fin de conocer las necesidades básicas de este dicho grupo de clientes y por último el tercer camino, que no se considera mucho usar consta en generar una estrategia de diferenciación, caracterizada en ofrecer productos con un valor superior frente a la competencia se toma en cuenta el diseño, funcionalidad y servicio en el diseño, funcionalidad y servicio (Porter, 1985, pág. 45).

La estructura de la cadena de valor es una herramienta que mejora el entendimiento de las fuentes potenciales de la diferenciación. La cadena de valor de una empresa industrial se divide en dos grupos; “actividades primarias: planificación, compra, transformación, venta, distribución y postventa; mientras tanto las actividades de apoyo son: gestión de infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisición” (Porter, 1985, pág. 45).

Una buena estrategia de diferenciación considera aspectos en áreas multidisciplinarias como: ventas, marketing, diseño, ingeniería, compras, producción y finanzas, para tener un buen resultado se realiza consultas a proveedores y a clientes para conocer si el producto satisface las necesidades requeridas por los mismos. Es importante el tema de la innovación tecnológica para que añada un valor extra al producto, que se va a ofrecer, por ejemplo: personalización de las marcas en las huellas de la suela, adquisición de insumos extranjeros, inclusión de una nueva moda de calzado, que se encuentra a la vanguardia en países con mayor potencia.

A lo largo de la historia y de la competitividad mundial el proceso de evolución de un producto en cuanto a la diferenciación se trata ha dado un giro importante donde a principio un producto tenía 4 factores fundamentales para ser adquirido, sin embargo, en la actualidad estos aspectos han disminuido en dos, a continuación, en la ilustración número 1 se muestra la evolución de proceso de diferenciación en un producto o servicio.

*Ilustración 1. Evolución del proceso de diferenciación de un producto o servicio*



Fuente: elaboración propia a partir de López Quesada (2017)

## 1.2 Análisis de los factores, elementos que componen la diferenciación y el crecimiento empresarial

La estrategia de diferenciación está compuesta por 7 factores donde se considera aspectos tales como: producto, personal, imagen, canal, ventaja competitiva, círculos de servicios y propuesta de valor, a continuación, en el cuadro 3 se presenta la definición de cada uno de estos elementos.

*Cuadro 3. Factores de la diferenciación*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Producto	Interviene la marca, forma, resultados, duración, confiabilidad, estilo o diseño que estén en el bien.
Personal	El factor fundamental es la capacitación para que la venta sea especializada en la cual el vendedor sea un asesor más no un comerciante de esa manera se logra brindar la mejor opción de compra, es importante que la mano de obra tenga formación mediante charlas con el fin de que el recurso humano éste dispuesto a cumplir con los ideales de la empresa.
Imagen	Las personas reaccionan positivamente ante los productos que les brindan un estatus o si es un aspiracional.
Canal	El buen manejo del mismo logra facilitar el trabajo a los compradores sin ningún inconveniente y con gran simplicidad donde solo interviene el canal directo del productor al consumidor y la ganancia es más neta sin la necesidad de intermediarios.
Ventaja Competitiva	“Son aquellos elementos, que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro” (pág. 70).
Círculos de servicios	Permite identificar riesgos y oportunidades para así obtener estrategias y alternativas de acción frente a la competencia, cabe recalcar que este sistema es complejo , permite transitar, proyectar, integrar recursos y generar opciones de hecho para adentrar a la complejidad del entorno
Propuesta de valor	Esta permite marcar diferencia tanto en la empresa, competidores y en la mente de los consumidores, también asegura lograr un desempeño proactivo, además de ganar participación de mercado en el segmento en el que compite y por último ayuda a mejorar la eficacia del negocio donde representa una herramienta de mercadeo que explica a los clientes porque se beneficia de los servicios y productos que oferta la empresa u organización (Sánchez, 2012).

Fuente: elaboración propia a partir de Ruiz (2017).

De los elementos anteriores se considera que el círculo de servicio tiene más representación en el tema de los factores de diferenciación es por ello que este se basa en 4 principios básicos como mirar, posicionarse, compartir y actuar es así que (García Vidal, 2012), propone los siguientes círculos de servicio , ayuda a un mejor manejo de la estrategia, a continuación, presentan los mismos en el cuadro 4.

*Cuadro 4. Círculos de servicio*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Círculo de las percepciones	Permite definir el territorio de acción en él, que se opera y saber con qué límites se cuenta en ese espacio de acción.
Círculo de las posiciones	Define el propósito y las hipótesis alternativas de intervención respecto a un determinado territorio de acción para así saber qué posibilidades y perspectivas posee el espacio de acción en cuestión
Círculo de las relaciones	Establece los recursos de los que se dispone a la hora de intervenir en la dinámica del entorno.
Círculo de las acciones	Va a perfilar el modo de participar y actuar y la dinámica en que se ejecutarán las decisiones para así generar vínculos y gestionar correctamente las acciones. Bajo estas características la estrategia de los cuatro círculos es un modelo que permite abordar la complejidad del contexto y gestionar la incertidumbre en el desarrollo de un proyecto a través de procesos de comunicación estratégica.

Fuente: elaboración propia a partir de Ruiz (2017).

Los métodos de la diferenciación se basan en diseño o imagen de marca, tecnología, características muy particulares como el servicio al cliente, cadena de distribución y otras dimensiones como lo menciona (Porter, 1980) en su apartado de estrategias genéricas y de desempeño.

Dentro de la diferenciación la base única e importante es la publicidad así lo afirma Brain (1956 -1959). Sin embargo, con posterioridad determinados autores definieron términos distintos para referirse a la diferenciación con la publicidad, por ejemplo, en Lancaster (1979) dio un giro considerable donde el término “*pseudo* diferenciación” interviene temas como la creación de diferencias imaginarias a través de la publicidad, asimismo otros autores como Carlton & Perloff (2005) denominan a la diferenciación basada en la publicidad como “diferenciación espuria”

A continuación, en el cuadro 5 se recolecta los años en que diferentes autores abordaron los elementos importantes dentro de una estrategia de diferenciación a partir de los años 80 hasta los 2000 donde establecen algunos componentes en una estrategia, los mismos que según la literatura empírica interviene temas como: innovación, marketing, calidad, diseño, imagen, precio, etc., estos escritores se basan en que la diferenciación tiene diferentes campos los mismo que fueron considerados en los años que se indican en el cuadro.

*Cuadro 5. Los elementos de la estrategia de diferenciación en la literatura empírica del área de Estrategia*

<b>Elementos</b>	<b>Años de los estudios empíricos</b>
Marca	Dess and Davis, 1982 1984; Kim and Lim, 1988; Nayyar, 1993 Kotha and Vadlamani, 1995; Lee and Miller, 1999; Homburg et al (1999); Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Publicidad	Dess and Davis, 1982, 1984; Miller, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995; Homburg et al (1999); Lee and Miller, 1999; Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Promoción	Hambrick and Lei, 1985; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Kotha and Vadlam 1995;
Reputación	Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995
Innovación Marketing	Dess and Davis, 1982, 1984; Miller, 1988; Kim and Lim, 1988; Morrison and Roth, 1993; Nayyar, 1993; Kotha and Vadlamani, 1995 Beal and Yasail-Ardekani, 2000
Calidad del producto	Hambrick, 1983; Hambrick and Lei, 1985; Calori and Ardisson, 1988; Miller and Dess, 1993; Nayyar, 1993
Fuerza de ventas profesionalizada	Kim and Lim, 1988; Kotha and Vadlamani, 1995

Fuente: Tesis Doctoral Silva (2010).

En el cual diversos escritores parten de la definición de esta estrategia propuesta por Porter. Sin embargo, Dess y Davis en (1982, 1984) sólo consideran a la diferenciación en la publicidad, pero Miller y Dess (1992) consideran a la diferenciación en la calidad del producto. Esta variedad de opiniones en la literatura estimula a profundizar las dimensiones de la diferenciación. Por lo tanto, los tipos de diferenciación se estudian

desde la perspectiva del valor que recibe el consumidor, en comparación con el valor que ofrecen los productos rivales.

El diferenciar los servicios es la clave para llegar al éxito, ayuda a mejorar la calidad. A continuación, en el cuadro número 6 se presenta los factores, que se toman en cuenta para la diferenciación de servicios como la facilidad para ordenar, entrega, instalación, capacitación, mantenimiento, reparación y asesoría a clientes los mismo que son descritos posteriormente.

*Cuadro 6. Factores de la diferenciación de servicios*

Factor	Descripción
Facilidad para ordenar	Se refiere a que tan fácil es para el cliente hacer un pedido a la empresa. Baxter Healthcare ha agilizado el proceso de ordenar, al proporcionar a los hospitales terminales de computadora, a través de las cuales envían pedido directamente a Baxter. Ahora los consumidores ordenan y recibir comestibles, sin tener que ir al supermercado con la utilización de páginas web como Peadpod y NetGrocer.
La entrega	Hace referencia a que tan bien se hace llegar el producto o el servicio al cliente, e incluye rapidez, exactitud y cuidado del cliente. Deluxe Check Printers, Inc., adquirió una reputación impresionante porque envía sus cheques un día después de recibir el pedido, sin haberse retrasado ni una sola vez en 18 años.
Instalación	Hace referencia al trabajo, que se efectúa para que el producto opere en el lugar planeado. Quienes compran un equipo pesado esperan un buen servicio de instalación. Diferenciación por instalación es en extremo importante para las empresas que fabrican productos complejos, como las computadoras. Tales son los casos de las empresas que dan servicio de internet como Cnt que se considera que dentro del contrato exista el servicio de instalaciones de los aparatos electrónicos.
Capacitación	Se refiere a como se adiestra a los empleados del cliente en el uso correcto y eficiente del equipo de proveedor. General Electric no solo vender e instala costosos equipos de rayos X en hospitales, sino también proporciona una capacitación extensa a los usuarios de sus equipos.
Mantenimiento y la reparación	Describe el programa de servicio que ayuda a los clientes a mantener los productos que adquirieron en un buen estado de funcionamiento, por ejemplo, los automóviles se realiza un constante mantenimiento cada cierto kilometraje.

Asesoría a clientes	Se refiere a datos, sistemas de información y servicios de asesoría que el vendedor ofrece a los compradores. Por ejemplo, el programa de comunicación de la cadena de farmacias Rite Aid, llamado Vitamin Institute, proporciona a los clientes informes de investigaciones, a fin de ayudarles a tomar decisiones más informadas y a que se sientan más cómodos al pedir ayuda.
---------------------	---

Fuente: elaboración propia a partir de Kotler (2003).

Hewlett- Packard y Priceline.com son empresas que toman en cuenta que el invertir en los elementos que, se hizo mención con anterioridad permite el desarrollo y el cuidado de los productos, dichas compañías saben que el mundo está en una competencia constante y el tener un producto común en un mercado muy difícil este no va a sobrevivir es por ello que negocios inteligentes, se apoyan en la diferenciación.

Miller en (1987) integra a dos autores importantes en el tema de las estrategias como lo son Miles y Snow y a Porter donde, se obtuvo como resultado 4 dimensiones importantes en la diferenciación que a continuación en el cuadro 7, se detalla las mismas.

*Cuadro 7. Dimensiones de la diferenciación*

Elementos	Descripción
Diferenciación en innovación	Se basa en la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y transcendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados.
Diferenciación en marketing	La empresa busca la diferenciación y se quiere conseguir la fidelidad o lealtad del cliente en búsqueda de una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa este con una calidad más alta es por ello que se crea una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio.
Amplitud	Se refiere al alcance de mercado que el negocio atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos, por lo que el objetivo es seleccionar la gama correcta de productos, servicios, clientes y territorio.
Control de costos	Empresas que tienen la posibilidad para controlar costes, de manera que evitan gastos innecesarios en innovación o marketing, y bajan los precios para vender su producto básico,

---

consiste en producir productos estandarizados de manera eficiente.

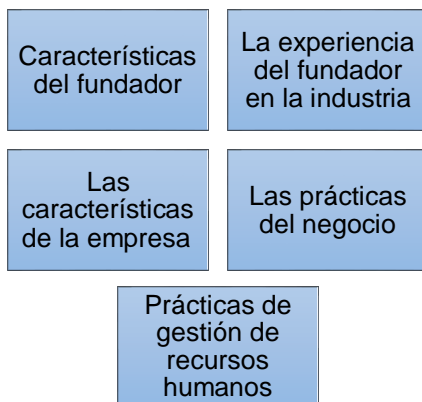
---

Fuente: elaboración propia a partir de Illera & Illera (2015).

Estas dimensiones propuestas por Miller generan críticas a lo que establece Porter, él se basa en el análisis del entorno y no complementan suficiente a los recursos para definir el mercado. Por otro lado, Mintzberg (1988) argumenta que la primera dimensión está dentro del ámbito del mercado mientras que las siguientes es la manera en como compite la empresa, asimismo hace mención que el tener una estrategia en minimizar costos no genera una ventaja competitiva, donde resalta que el liderazgo en costos es tener una diferenciación en precio.

El tema de crecimiento empresarial es de gran interés sin embargo este tomo su rumbo a partir del año 1990 donde, se comienza a estudiar el desarrollo y la manera de cómo se genera el proceso del crecimiento empresarial, dentro de este variable de estudio intervienen dos perfiles importantes que son la manera en que una empresa presenta un rápido crecimiento y por otro lado una compañía con tasa de crecimiento normal considerada por los autores a esta última como “empresas lentas”, intervienen varios factores para conocer de, que se compone el crecer empresarialmente, los mismo que son descritos en la ilustración número 2.

*Ilustración 2. Elementos del crecimiento empresarial*



Fuente: elaboración propia a partir de Camisón Zornoza, Boronat Navarro, & Villar Lopez (2013).

Asimismo, existen empresas conocidas como *start – ups* son aquellas que cuentan con tasas de crecimiento, utilizan grandes maquinarias y equipos tecnológicos. Los autores como Chaston y Sadler-Smith (2012) analizan que dentro de este tema intervienen factores como: orientación emprendedora, capacidades organizativas, condiciones de mercado, además también, existen otros factores del crecimiento los cuales son: “características generales de la empresa, condiciones de creación de la empresa, perfil del fundador, características estratégicas, características financieras, capital humano y prácticas de RR.HH, capacidades organizativas, vínculos externos y de cooperación, estrategia de internacionalización, características del entorno, localización en un entorno rico en conocimiento y por ultimo las características de la industria” (Comisión Zornozaz, Boronat Navarro, & Villar Lopez, 2013, pág. 40).

Además, existen otras características que son importantes para el crecimiento empresarial son aspectos básicos que contribuyen para crecer variables como: edad organizativa, tamaño organizativo, facturación, eficiencia productiva y localización geográfica.

Para el crecimiento empresarial intervienen diferentes factores es por ello que Johan Wiklund (1989) crea un modelo donde abarcan aspectos que afectan al crecimiento los mismos que son: entorno, estrategia, recursos y motivación, los mismo que serán definidos en el cuadro número 8.

*Cuadro 8. Factores del crecimiento empresarial*

Elementos	Descripción
Entorno	Es importante saber si el crecimiento de la empresa se ve afectado por los factores internos de la propia de la misma o por factores externos a ella. Es de vital importancia que las pymes cuenten con un entorno favorable que ayude al desarrollo de la compañía. El autor mencionado anteriormente señala que aspectos como las condiciones del mercado o el acceso al conocimiento permite establecer diferencias entre industrias. Los impuestos, nivel de renta, localización, nivel de educación son factores que aportan a empresas para crecer.
Estrategia emprendedora	La iniciativa emprendedora también, conocida como <i>entrepreneurship</i> es la impulsadora de estrategias que ayuda a planificar la respuesta a los cambios constantes que se enfrentan las pymes en el mercado global.

Recursos	Se plantea la relación existente entre las estrategias de crecimiento con los recursos que tiene la empresa, las pymes poseen recursos escasos como: el capital de los empresarios, red de relaciones interpersonales y su formación, estos son insuficientes para acceder y reducir costes de la obtención de los recursos externos en especial los recursos financieros.
Motivación	Las empresas futuras se basan en los objetivos empresariales o a la motivación de los empresarios, se hace mención que el objetivo de los empresarios es la creación de valor y la maximización de los beneficios, las empresas familiares de reducida dimensión tienen mentalidad de pequeñas y son ellas las que no tienen ningún tipo de motivación por crecer.

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez Aguilera (2017).

La ley de efecto proporcional mencionada en el apartado de Pérez Aguilera (2017) define que “es aquella que toma en cuenta el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas, de esta forma una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecer que una empresa grande” (pág. 22).

### **1.3 Caracterización de la estrategia de diferenciación**

Al hablar de diferenciación intervienen varios puntos de vista, el primero como lo menciona Spencer (1987) la diferenciación, se basa en que los consumidores tienen preferencias por la variedad, pero por otra parte también, hace relación en que los clientes tienen preferencias por la calidad como lo expresa Lancaster (1971).

La diferenciación por el lado de la demanda como lo define Lancaster (1979) determina que todo bien tiene un atributo que beneficie al mismo, tal es el caso de la leche en polvo que consumen los niños, este producto tiene un conjunto de atributos, que se brinda a los niños o recién nacidos, este producto tiene una serie de beneficios como: vitaminas, calorías, duración, marca, peso, las certificaciones de salud, calidad, tamaño y por último el precio. Es por ello que en el Modelo de Lancaster los clientes se basan en que tienen a cambio de un bien comprado, si este producto les genera bienestar gracias a los beneficios que obtienen y es ahí donde los consumidores responden al producto sin importar el precio que este mercado o si este sea superior a lo que se vende normalmente. El mismo, que se basa en una fórmula para entender

que este en este modelo que son representados por C1, C2, C3 y C4 hacen referencia a los atributos de un bien.

*Ecuación 1. Fórmula modelo de Lancaster*

$$C_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} q_j$$

Fuente: Tomado a partir de Martínez Sandoval (2005).

Donde:

$a_{ij}$  = Es la cantidad de características  $i$ , que posee una unidad del bien  $j$  ( $j=1, 2, n$  (bienes)).

$q_j$  = Es la cantidad del bien  $j$ , ( $j=1, 2, n$ )

$C_i$  = Es la cantidad total de características o de atributos del bien  $i$  que demanda el consumidor.

Es así que no solo es posible consumir un único bien para obtener las características que demanda el consumidor, sino que es posible combinar los mismos en las proporciones adecuadas para alcanzar las características deseadas. Se considera que los distintos productos de una industria poseen cada uno de ellos un conjunto de atributos físicos específicos, en función de estas características que incorporan los distintos productos, se distingue varias clases de diferenciación, conocidas como diferenciación horizontal y diferenciación vertical (Martínez Sandoval, 2005).

Es por ello que el tener una diferenciación por el lado de la oferta lleva consigo una serie de ventajas tanto para los dueños de las empresas como para los consumidores, el tener una carta amplia de variedades de un bien les permite satisfacer las preferencias de los clientes de manera ilimitada, y para las empresas ser el único ofertante de una variedad específica les confiere cierto dominio dentro del mercado local.

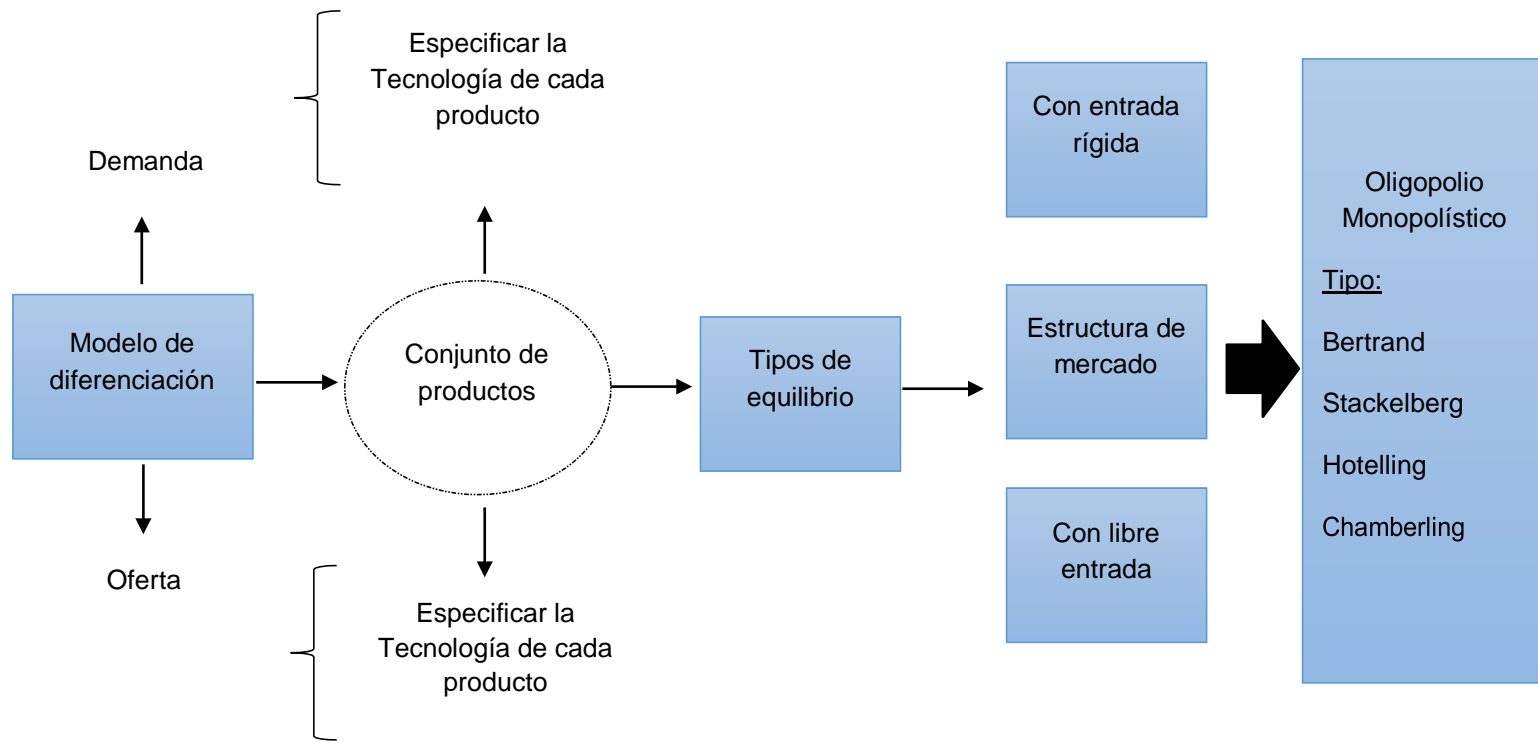
Dado el resultado que existen 3 modelos básicos de una diferenciación de productos como: Diferenciación horizontal, Diferenciación vertical y Diferenciación idiosincrática; donde los dos primeros aspectos tienen un enfoque espacial, es decir que cada tipo de diversificación se diferencia de otros por su localización geográfica. Así lo manifiesta Eaton y Lipsey (1989) donde creen que estos enfoques suponen que la diferencia de los productos es a causa de la mayor o menor posesión de una o más características cuantificables, estos dos conceptos, se asocian con los aspectos de la variedad y la calidad. Por lo tanto, se entiende que la diferenciación horizontal hace referencia a la demanda de productos según su variedad, mientras que la diferenciación vertical hace referencia a la demanda de productos según su calidad (Martinez Sandoval, 2005).

La diferenciación idiosincrática parte en cambio de la idea de que los productos son distintos entre sí por causas que no se asocian con tener más o menos de una característica determinada, y estas se evalúan en términos del grado de sustitución que presenta una característica respecto a otra.

Una estrategia de diferenciación es ventajosa para los dueños de las empresas, toma en cuenta que los consumidores siempre prefieren una mayor variedad de bienes y mayores niveles de calidad; y a medida que la diferenciación horizontal o vertical es mayor, las empresas ejercen una fuerte influencia de mercado sobre una fracción cada vez menor.

Un modelo de diferenciación basado en productos es complejo así lo menciona Eaton y Lipsey (1989) , el especificar preferencias de los consumidores es difícil debido a la presencia de amplias tecnologías de producción donde hay distintas variedades y calidades de productos, en este modelo mencionado anteriormente participan aspectos como: la naturaleza de las preferencias por la variedad y la calidad, los tipos de tecnologías, que se utilizan para producir una gama de productos diferenciados, el conjunto de productos que se demanda y producen. Es por ello que en la siguiente ilustración número 5 se explica el mismo.

Ilustración 3. Modelo de Eaton y Lipsey



Fuente: elaboración propia a partir de Martínez Sandoval (2005).

En cambio, una diferenciación basada en “la localización el consumidor paga un precio final, dado por el precio fijado por la empresa más los costes de transporte que serán proporcionales a la distancia que le separa de la localización de la empresa” (Martinez Sandoval, 2005, pág. 10). En los modelos de diferenciación de productos, el precio efectivo pagado por los consumidores es el precio impuesto por la empresa más la pérdida de utilidad que le supone tener que consumir un producto que no corresponde a su especificación ideal de atributos.

Por otro lado, un modelo adicional es el de Michael Porter donde hace mención a 3 estrategias genéricas las cuales son: liderazgo en coste, diferenciación y segmentación las mismas que ayudan a la empresa a generar una ventaja competitiva frente a los demás. Los mismos que son explicados en el cuadro número 9 a continuación.

*Cuadro 9. Modelo Michael Porter*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Liderazgo en costes	Se basa en tener una estructura de costes más baja que la de la competencia, la disminución de gastos se refleja en un mejor precio para el consumidor y en una mayor participación en el mercado.
Diferenciación	Es aquella a la que se le atribuye a un producto y/o servicio características exclusivas para que sea percibido como único por los clientes. De esta forma, el cliente estará dispuesto a pagar más para obtener un producto mejorado de una empresa que de otra.
Segmentación	Busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto y/o servicio con el fin de ofrecerles lo que realmente necesitan. Esta técnica es muy utilizada por mercados pequeños que enfocan sus esfuerzos en un segmento concreto del mercado al no tener grandes recursos para atraer clientes.

Fuente: elaboración propia

Este modelo establecido por Porter (1985) establece que el mismo ayuda para tener una ventaja competitiva frente a los demás en un mercado, pero para lograr, se considera 3 criterios que son presentados a continuación en el cuadro número 10.

Cuadro 10. Criterios Modelo Michael Porter

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Rendimiento	Una empresa tiene que ser capaz de poner en valor y sacar un rendimiento de esta ventaja.
Sostenible	Esta ventaja tiene que perdurar en el tiempo.
Difícil de imitar	No son replicables por otras empresas

Fuente: elaboración propia

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición superior con respecto al resto con el fin de obtener un rendimiento mayor dentro del mercado es por ello que al momento de establecer el modelo para conocer si este cumple con lo establecido por la industria necesita los puntos mencionados anteriormente.

A continuación, se expone el diseño metodológico el que sustenta teóricamente la investigación

## **CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 Definición de tipo y enfoque de investigación**

Un enfoque cuantitativo consiste en la recolección y análisis de datos con el objetivo de contestar preguntas dentro de un estudio, además confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística, este estudio se centra en una idea, la misma que genera varias preguntas de investigación donde se define variables, asimismo permite establecer una serie de conclusiones respecto a los datos obtenidos, evidencia a una teoría que requiere explicar un tema en específico. Cabe recalcar que en este enfoque cuenta con la manipulación de variables, encuestas con preguntas cerradas con determinadas opciones o estudios que emplean instrumentos estandarizados.

Además, este enfoque se fundamenta con un proceso deductivo el mismo que consiste en estudiar una parte de la población donde, se obtiene resultados acerca de las variables de estudio, este proceso va de lo general a lo particular. Dentro del enfoque cuantitativo intervienen las ciencias “duras” como la física, química y biología es por ello por lo que este enfoque se utiliza dentro de las ciencias exactas.

Con lo mencionado anteriormente, se considera que el enfoque a utilizar en este proyecto de investigación es cuantitativo puesto que comprende el análisis de empresas distribuidoras de calzado dentro de la ciudad de Ambato para conocer si cuentan con estrategias de diferenciación, además permite conocer qué atributos como: marca, precio, valor añadido o calidad son los factores importantes para los clientes dentro del sector calzadista. Este enfoque contribuye a la investigación para determinar el panorama para la empresa caso de estudio, asimismo mediante un análisis numérico se conoce que atributo es el que tiene más incidencia el momento de generar diferencia en los productos o servicios ofrecidos frente a la competencia.

El presente estudio, se desarrolla con un alcance descriptivo- correlacional, es descriptivo, permite saber quién, donde, cuando, cómo y porqué del sujeto de estudio, dado que el mismo se orienta a describir las características o particularidades que requiere una suela para la fabricación de un buen calzado, no obstante, el alcance correccional es aquel que permite describir la asociación entre dos o más variables con el objetivo de predecir si una variable tiene influencia con otra.

Es por ello que, este proyecto permite conocer si las características o particularidades como marca, precio, valor añadido o calidad tienen influencia en el crecimiento empresarial que tiene una distribuidora de calzado dentro de un mercado altamente competitivo.

El diseño de la investigación es no experimental transaccional el mismo que consiste en la recolección de datos en un tiempo único y permite describir variables que están presentes en el objeto de estudio. Una vez determinado el tipo de investigación y alcance correspondiente interviene la población objeto de estudio, la misma que consiste en un conjunto de individuos los cuales tienen ciertas características o propiedades que se pretenden estudiar.

Dentro de esta investigación no es necesario el cálculo de una muestra puesto que el ámbito de la distribución de suelas para calzado consta de un número inferior a 100 lo cual conlleva a no realizar un muestreo, interviene la población total que consiste en el número total de distribuidoras de suelas de calzado en la ciudad de Ambato, las mismas, que se basa en los datos obtenidos de la Revista Cueros (2019) que detalla a profundidad y con cierta especificación nombres, direcciones y correos electrónicos de las diferentes distribuidoras, con lo mencionado con anterioridad, se presenta en el anexo número 1 el número de 16 locales dedicados a la misma actividad económica de la empresa de estudio.

La técnica de recolección de datos es la encuesta la misma, que se realiza a los dueños de las distribuidoras con el fin de saber si ellos cuentan con elementos de diferenciación o un plan establecido para diferenciar sus productos y servicios. El instrumento por utilizar dentro de esta investigación es un cuestionario el mismo donde

las preguntas son cerradas y abiertas, donde interviene un número de 7 preguntas. A continuación, se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la recolección de información.

## 2.2 Análisis e interpretación de resultados

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información a los dueños de las distribuidoras de suelas para calzado en la ciudad de Ambato. A continuación, se procede analizar las respuestas obtenidas en el cuadro número 11 consta de la pregunta inicial en la cual los encuestados tenían la libertad de escoger 2 atributos que ellos crean que son los más influyentes frente a la competencia.

*Cuadro 11. Atributo importante frente a la competencia*

<b>Atributo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precio	5	45,5%
Calidad	9	81,8%
Disponibilidad del producto	2	18,2%
Descuentos	1	9,1%
Fidelización	1	9,1%
Exclusividad en la suela	5	45,5%

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizada la encuesta a los dueños de las empresas, se visualiza que los atributos más importantes son 3: calidad, precio y exclusividad en la suela, donde el que tiene más influencia es la calidad puesto que al vender la planta que tenga una durabilidad más de la esperada da garantía de que el producto es bueno, y este factor va ligado también, a la reputación de la empresa, los clientes saben que el producto que venden es mejor que el de la competencia.

La segunda pregunta consta el saber si las distribuidoras de calzado han realizado actividades que permitan ser diferentes a los demás, en la ilustración número 5, se presentan los resultados de las encuestas realizadas.

*Cuadro 12. Respuestas enunciado número 2 de cuestionario*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	81,8%
No	18,2

Fuente: elaboración propia.

Se analiza que la mayoría de las distribuidoras de suelas para calzado si han realizado actividades que permitan marcar una diferencia frente a su competencia algunas de las actividades que mencionaron son: usar una técnica de pintado diferente, ofrecer capelladas tejidas o sublimadas, sin embargo, estas respuestas brindan una conclusión de que las empresas se basan en ofrecer lo que necesita el consumidor más no el tener ya una plan o una propuesta establecida internamente donde intervenga una inversión de mejora o una estrategia que ayude a ser únicos y difícilmente de copiar

Posteriormente, se analiza que acciones ayudarían en la empresa para ser competitivos en este mercado altamente saturado, en esta pregunta se les brindó opciones para saber la percepción de los dueños, a continuación, en el cuadro número 12 se visualiza las respuestas donde los encuestados tenían la libertad de escoger 2 acciones que ayudan al posicionamiento en el mercado.

*Cuadro 13. Análisis de las acciones para posicionarse en el mercado*

<b>Acción</b>	<b>Porcentaje</b>
Atributos de producto	27,3%
Conocer la posición de los competidores	18,2%
Identificar la estrategia	9,1%
Publicidad	45,5%
Alianzas estratégicas	45,5%
Nicho de mercado	9,1%

Fuente: elaboración propia.

En análisis de la respuesta, los dueños recomiendan que necesita la toma de acciones en cuanto a los atributos, publicidad y alianzas estratégicas se trata , estos factores son los más relevantes al momento de encuestar, pero cabe recalcar que todas estas acciones generan una inversión para tener una posición fuerte en este mercado , existe gran cantidad de competencia y la mayoría de las distribuidoras tienden a cerrar por el mismo hecho de que no cuentan con una acción para sobrevivir en el mercado competitivo.

Para que un producto sea percibido como único y original se necesitan de ciertos factores los mismos que fueron incluidos por el encuestador en esta pregunta, los dueños de las empresas tienen la libertad de elegir 2 alternativas de todas las planteadas, las cuales ellos consideren fundamentales para ser diferentes en el cuadro número 13 se presentan los resultados obtenidos.

*Cuadro 14. Factores para que el producto sea único y original*

<b>Factor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Accesibilidad en la forma de cobro	5	45,5%
Servicio de transporte	2	18,2%
Fabricación de moldería exclusiva	10	90,9%
Nicho de mercado	2	18,2%

Diseños actualizados	1	9,1%
----------------------	---	------

Fuente: elaboración propia.

Según las respuestas obtenidas por los dueños de las distribuidoras de calzado para que un producto sea percibido como único y original el factor con más influencia es la fabricación de moldería, se recalca que en este factor interviene de una gran inversión monetaria puesto que el desarrollo de las planchas de aluminio con la suela nueva se realiza en diferentes países de Latinoamérica como: Colombia, Perú y Brasil, es por ello que no todas las distribuidoras cuentan con la capacidad y con la cantidad de dinero necesario para tener una suela nueva y exclusiva y optan por vender el mismo producto a un menor precio para ganar o conservar clientes.

Por otro lado, otro factor para tener gran posicionamiento en el mercado es la accesibilidad en el momento de cobrar a los clientes, donde se brinda cierto tiempo de plazos ya sea 30, 60 y 90 días cobros mediante cheques o de contado además en ciertos casos ya sean por una compra alta en volúmenes de suelas se realiza un descuento al precio final de cada par de suela.

Por último, el cuestionario cuenta con un número de 3 preguntas abiertas las cuales tienen por objetivo conocer si para las distribuidoras de suelas de calzado es importante una estrategia de diferenciación en la cual los encuestados respondieron que si pero esto no garantiza que las empresas tengan establecido la estrategia correctamente, por otro lado también, se tiene una pregunta la misma que consta en saber cómo los dueños proyectarían una imagen diferente y favorable en el mercado, donde se tuvo resultados de que ellos se centran más en brindar productos de calidad, en ofrecer productos exclusivos y otorgar descuentos por pagos en contado.

Para saber si las empresas encuestadas tienen un factor diferenciador, se realizó una pregunta con referente a lo explicado anterior donde las empresas mencionaron que ellos se diferencian de la competencia con mayor incidencia en los aspectos como: momento de brindar un buen servicio, calidad, exclusividad, tecnología, credibilidad, confianza y atender los requerimientos y necesidades de los compradores.

En las distribuidoras de calzados es importante tener una diferencia frente a las demás, pero ellas se basan en lo que necesite el consumidor donde al final se convierten en una más del montón , no generan una estrategia que sea auténtica de la empresa y que está tenga un objetivo a cumplir o un plan establecido es por ello que no tiene una gran posición en el mercado , no realizan actividades que permitan crecer el nivel, se concluye que las empresas reaccionan al mercado y no se anticipan con elementos que les permita estar un paso adelante.

A continuación, se presenta la propuesta, que se pretende presentar a la empresa con el fin de que la ponga en práctica.

### CAPÍTULO III. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN CASO DISTRIBUIDORA DAMIC

Es oportuno empezar con una breve descripción sobre la actividad económica que realiza la Distribuidora Damic; el desarrollo de sus actividades parte de la distribución y venta al por mayor y menor de suelas para calzado, cuya participación tiene una trayectoria de 20 años en el mercado local y nacional.

Una vez establecido el diagnóstico empresarial, es preciso estructurar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), donde se consideran los factores fundamentales de la empresa caso de estudio, en la cual interviene un análisis interno para dar paso a realizar la estrategia de diferenciación y una vez determinada las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se procede a realizar la matriz FODA por objetivos las mismas que consisten en tomar a consideración los atributos que dieron a relucir al momento de encuestar. A continuación, en el cuadro número 14, se presentan los componentes que presentan la empresa en estudio.

*Cuadro 15. Matriz FODA Empresa Damic*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital para inversión</li> <li>2. Recursos físicos, humanos y tecnológicos</li> <li>3. Crédito a clientes (tiempo de pago a partir de 30,60 y 90 días, al momento de realizar una exclusividad la suela no incrementa su precio)</li> <li>4. Alianzas estratégicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cartera vencida</li> <li>2. Devoluciones de productos</li> <li>3. Falta de publicidad en páginas web</li> <li>4. No posee infraestructura propia</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso de productos de piratería</li> <li>2. Plagio de productos</li> <li>3. Competencia alta</li> <li>4. Inestabilidad de precios en materias primas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactar nuevos proveedores</li> <li>2. Captación de nuevos clientes</li> <li>3. Exclusividades en el desarrollo de la suela (inclusión de marquillas, logotipos de la compañía, diversidad de colores para la suela)</li> <li>4. Participación en ferias internacionales</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

Como se evidencia en el cuadro FODA de la Distribuidora Damic, se explica algunos de los factores internos que conforma la empresa de estudio, esto permite analizar cómo se encuentra la empresa para obtener una idea de qué manera se gana más campo dentro de un mercado tan competitivo como es el de la distribución de las suelas, donde se evalúa el presente y el futuro de la misma.

Es por ello que una vez determinada la matriz FODA de la empresa Damic, se procede a realizar la matriz FODA por objetivos, en la misma, que se ven reflejados los objetivos y las estrategias para cada actividad, además, se exponen dos matrices, debido a que se tienen dos objetivos para lograr la estrategia de diferenciación; la primera que interviene estrategia con relación a las ventas y la segunda relacionada al producto o servicio, en el cuadro 15, que se presenta a continuación, se describen las estrategias programadas en relación al primer objetivo.

Cuadro 16. Matriz Foda por objetivos

Matriz FODA por objetivos		
Objetivo 1: Identificar los componentes de diferenciación en relación a las ventas		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1 Capital para inversión F2 Recursos físicos humanos y tecnológicos F3 Crédito a clientes (tiempo de pago a partir de 30,60 y 90 días, al momento de realizar una exclusividad la suela no incrementa su precio) F4 Alianzas estratégicas	D1 Cartera vencida D2 Devoluciones de productos D3 Falta de publicidad en páginas web D4 No posee infraestructura propia
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1 Contactar nuevos proveedores O2 Captación de nuevos clientes O3 Exclusividades O4 Participación en ferias internacionales	Elaborar suelas exclusivas con los requerimientos de los clientes sin recargos al precio de venta. (F1, F2; O3, O4)	Incluir una alianza estratégica con los grupos de interés para obtener exclusividades de compra. (F4; A2)
<b>AMENAZAS</b>		
A1 Ingreso de productos de piratería A2 Plagio de productos A3 Competencia alta A4 Inestabilidad de precios en materias primas	Diversificar el portafolio de clientes para obtener más ingresos y mayor liquidez (D1;O2)	Incrementar medios de venta digitales que favorezcan la interacción con los clientes. (D3;A3)

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en el cuadro número 16, se presenta el primer plan de acción para dar seguimiento a las actividades a realizarse para alcanzar el objetivo planteado.

Cuadro 17. Plan de acción - primer objetivo

PLAN DE ACCIÓN							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Identificar los principales componentes de una estrategia de diferenciación en relación con las ventas							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
Elaborar suelas exclusivas con los requerimientos de los clientes sin recargos al precio de venta.	Identificar los requerimientos de los clientes	Elaborar mínimo dos pedidos al año con los requerimientos solicitados por los clientes.	Número de pedidos realizados /Número de pedidos proyectados*100	Económico Humano-Material	Dueño- Gerente de la empresa	\$20.000	Ser la primera opción de compra de los clientes
							Abarcar mayor mercado con suelas nuevas
Incluir una alianza estratégica con los grupos de interés para obtener exclusividades de compra.	Generar un contrato de exclusividades de compra	Firma de dos convenios con un nuevo grupo de clientes	Cantidad de convenios firmados/cantidad de convenios proyectados*100	Económico-Humano	Dueño- Gerente de la empresa – Grupos de interés	\$500	Generar garantía de no plagiar las exclusividades
							Garantizar mayor compra de las exclusividades
Diversificar el portafolio de clientes para obtener más	Ampliar la cartera de	Aumentar el número de	Número de clientes nuevos ingresados en el sistema	Humano	Dueño de la empresa- Gerente	\$0,00	Obtener mayor volumen de ventas y mayor

ingresos y mayor liquidez.	clientes de la empresa.	clientes en un 10%	microplus/número de clientes potenciales*100				número de clientes
Incrementar medios de venta digitales que favorezcan la interacción con los clientes.	Incluir el uso de redes sociales para la empresa	Crear cuentas en todas las redes sociales y generar contenido que atraiga clientes.	Número de cuentas desarrolladas /número de cuentas digitales totales*100	Humano-Tecnológico-Económico	Dueño de la empresa- Gerente	\$0,00	Abarcar un nuevo mercado por medio de las redes sociales

Fuente: elaboración propia.

El matriz número 16 ayuda a definir una estrategia genérica para alcanzar el objetivo de establecer una estrategia en relación a las ventas posterior de definir las actividades permite el cumplimiento de las mismas. A continuación, se presenta una nueva matriz FODA por objetivos la que tiene relación con el producto o servicio la misma que se describe en el cuadro número 17.

Cuadro 18. Matriz Foda segundo objetivo

Matriz FODA por objetivos		
Objetivo 2: Identificar los componentes de diferenciación en relación al producto / servicio		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1 Capital para inversión F2 Recursos físico humanos y tecnológicos F3 Crédito a clientes (tiempo de pago a partir de 30,60 y 90 días, al momento de realizar una exclusividad la suela no incrementa su precio) F4 Alianzas estratégicas	D1 Cartera vencida D2 Devoluciones de productos D3 Falta de publicidad en páginas web D4 No posee infraestructura propia
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1 Contactar nuevos proveedores O2 Captación de nuevos clientes O3 Exclusividades O4 Participación en ferias internacionales	Incluir atributos como marquillas, combinación de colores, logos de marcas al realizar las exclusividades con la empresa (F1, F2; O3, O4)	Incrementar descuentos por compra de volúmenes de suelas a partir de 10.000 pares.(F4; A2)
<b>AMENAZAS</b>		
A1 Ingreso de productos de piratería A2 Plagio de productos A3 Competencia alta A4 Inestabilidad de precios en materias primas	Reciclar las devoluciones de las suelas para fabricar nuevas de acuerdo al material que se obtienen. (D2;O3)	Utilizar las devoluciones para ventas en liquidación de saldos y los mejores precios del mercado. (D2;A4)

Fuente: elaboración propia.

Una vez determinada la matriz Foda por objetivos en relación con el producto, se procede a realizar el plan operativo con las distintas actividades para dar cumplimiento a las mismas, esta matriz se presenta en el cuadro número 18.

Cuadro 19. Plan operativo- segundo objetivo

Plan de acción							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Identificar los principales componentes de una estrategia de diferenciación con relación al producto.							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADO ESPERADO
Incluir atributos al realizar las exclusividades con la empresa.	Añadir marquillas y logotipo del cliente sin costo adicional al hacer una exclusividad.	Satisfacer dos requerimientos puntuales de los clientes.	Cantidad atributos reales realizados/cantidad de atributos proyectados*100	Económico-Humano Tecnológico	Dueño la empresa  Gerente  Clientes	\$0,00	Obtener mayor número de clientes.
							Generar mayor ingresos económicos en la empresa.
Incrementar descuentos por compra de volúmenes de suelas a partir de 10.000 pares.	Realizar un seguimiento anual en el sistema de volumen de compra de cada cliente.	Otorgar un beneficio por adquirir suelas en la empresa.	Montos de ventas reales/ Monto de ventas proyectadas*100	Económico-Humano	Dueño- Gerente de la empresa  Grupos de interés	\$0,00	Generar fidelización por parte de los clientes
Reciclar las devoluciones de las suelas para fabricar nuevas de acuerdo al	Recolectar y clasificar 60% las devoluciones según el color y material.	Disminuir las devoluciones de suelas.	Cantidad de materia prima reciclada/cantidad de materia prima de desperdicio *100.	Tecnológico-Económico	Dueño de la empresa  Gerente	\$0,00	Mayor cantidad de materia prima para nuevas suelas.

material que se obtienen.							
Incluir una parte de las devoluciones a la venta para invertir las ganancias en la compra de materia prima.	Promocionar el 40% devoluciones a un precio de remate.	Adquirir mayor liquidez para invertir.	Monto de ventas de remates /cantidad de ventas totales*100.	Humano-Tecnológico-Económico	Dueño de la empresa-Gerente	\$0,00	Obtener otra fuente de ingreso para la empresa.

Fuente: elaboración propia.

El matriz número 19 ayuda a definir una estrategia genérica para alcanzar el objetivo de establecer una estrategia en relación al producto donde posterior de definir las actividades permite el cumplimiento de las mismas.

Una vez determinado el diagnóstico de la empresa de estudio, se concluye que está tiene dos caminos una por el lado de establecer una estrategia de diferenciación en base a las ventas la misma que consta actividades que permitan el desenvolvimiento de la distribuidora en el mercado competitivo, el cual consiste en realizar suelas exclusivas con los requerimientos de clientes, aumento de cliente en un 10%, elaboración de redes sociales para la empresa y por último la firma de un convenio de compra con los grupos de interés. A continuación, en la tabla número 20, se presenta el costo de la implementación de la estrategia

*Cuadro 20. Costo de implementación estrategia 1*

Fecha de inicio	Tiempo de ejecución	Responsables	Costo total de la estrategia
21/06/2021	3 meses a partir de la fecha de inicio	Dueño de la empresa – Gerente de la empresa	\$20,500

Fuente: elaboración propia

La estrategia número uno es en relación a las ventas la misma que tiene un costo total de \$20,500 dólares puesto que interviene el desarrollo de 2 pedidos o moldería exclusivas al año, el mismo que permite ampliar el portafolio de clientes de la empresa y así mismo dejar en precedente de compra por parte de los consumidores al firmar un convenio de exclusividades de compra.

*Cuadro 21. Costo de implementación estrategia 2*

<b>Fecha de inicio</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsables</b>	<b>Costo total de la estrategia</b>
19/07/2021	2 meses a partir de la fecha de inicio	Dueño de la empresa – Gerente de la empresa	\$0,00

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la última estrategia va dirigida al producto, la mismo que permite generar actividades totalmente diferentes y difíciles de copiar para la competencia, el costo de esta estrategia no tiene valor en dólares puesto que una vez establecido y generado una moldería exclusiva el agregar atributos como marquillas y logotipos no tiene un valor adicional para cancelar, por otro estas actividades permiten la reutilización de suelas que son devueltas por factores externos a la empresa esto genera un ahorro en el desarrollo de la materia prima para una nueva suela de acuerdo al material que este hecho.

A continuación, se exponen las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación

## CONCLUSIONES

- Una vez realizada la revisión de las variables de estudio: diferenciación y crecimiento empresarial, se concluye que, si contribuye al surgimiento de una empresa, gracias a que permite desarrollar acciones que generen ingresos dentro de un mercado competitivo, el producto estrella de los locales comerciales pueden añadir un valor agregado lo que genera un plus al momento de la compra, además, contribuye a captar nuevos clientes potenciales posterior a la inclusión del factor diferenciador, cabe recalcar, que las diferentes estrategias de diferenciación que se pueden evaluar depende al objetivo planteado por la empresa.
- En relación al análisis de las estrategias de diferenciación existen varias teorías que se pueden incluir en un plan de mejora de una empresa, este estudio se guio en la teoría de Michael Porter, donde, menciona 3 caminos para una estrategia: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación. La empresa de estudio incluyo la estrategia de diferenciación basada en dos aspectos: diferenciación en relación al producto y diferenciación en relación a las ventas, con la finalidad de generar más ingresos y además se considera los fortalezas y ventajas que tiene la misma.
- Para concluir, el sector de la venta y distribución de suelas para calzado en la ciudad de Ambato, es un mercado altamente competitivo porque no existe barreras de entrada, y existen empresas legalmente constituidas y otras empresas que no, una vez analizado los principales componentes de la competencia se logró llegar a la conclusión, cerca del 50% de las distribuidoras no cuentan con planes definidos para hacer frente a la competencia, uno de los factores que predomina en marcar diferencia es ofrecer un producto único en el mercado, además, se toma en cuenta que está inversión tiene un monto considerable, uno de los componentes a considerar dentro de la empresa de estudio es la gran ventaja que tiene el lograr viajar para poder estar a la vanguardia, esto se utiliza como una guía para incluir nuevos modelos de calzado en la ciudad.

## RECOMENDACIONES

Es necesario incrementar un seguimiento por medio de la CALTU a las empresas o distribuidoras registrada para determinar compañías fantasmas o ventas clandestinas con el fin de evitar que este mercado en un futuro colapse, al no tener barreras de entrada la competencia es permanente y fuerte, donde genera a empresas mejor constituidas un riesgo de disminución de ingresos por parte de terceras personas o empresas.

Asimismo, se propone a las distribuidoras en general no dejarse guiar por el precio del producto que este en el mercado, este es variante y se acomoda de acuerdo a la fuerte competencia de ofertar un bien a un menor precio con el fin de ganar clientela, sin embargo, esto a futuro es perjudicial, es por ello, que se aconseja a las empresas determinar un precio establecido de acuerdo a los atributos que tengan el producto, con la finalidad de relacionar una mejor calidad – precio.

Es preciso iniciar que, para establecer una estrategia, se recomienda realizar un análisis interno de la empresa, este permite conocer a profundidad el manejo que tiene, este paso es el principio para generar actividades que permitan el cumplimiento y la diferenciación, que se establece en distintas compañías. Además, es importante recalcar que el incluir una estrategia de diferenciación en el ámbito de las ventas y del producto necesita una buena fuente de liquidez, estas actividades requieren de una inversión que al principio es una gran cantidad para iniciar el plan, pero sin embargo al finalizar lo propuesto se logra recuperar en un tiempo establecido la cantidad que se utilizó.

Se recomienda establecer un seguimiento continuo o realizar una nueva estrategia de diferenciación en el producto cada cierto tiempo , al ser un mercado altamente competitivo el generar valores agregados o nuevos productos dentro del mercado ayuda a la economía de la empresa, además si bien es cierto el tema de la moda está en constante evolución y en este tema interviene la suelas , los gustos, diseños o

formas de los calzados son cambiantes y es recomendable estar a la vanguardia de las modas entrantes para que de esa manera se logre abarcar más campo en la venta y distribución de las suelas de calzado.

## BIBLIOGRAFÍA

Aranda, M. (2008). Universidad Santiago de Chile. Obtenido de Universidad Santiago de Chile:  
<https://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>

Camisón Zornoza, C., Boronat Navarro, M., & Villar Lopez, A. (2013). Factores de crecimiento de las empresas de base tecnológica e innovadoras de la comunidad valenciana.

Carlton, D., & Perloff, J. (2005). Modern Industrial Organization. Pearson.

Centro de investigación y desarrollo empresarial. (2002). Centro de investigación y desarrollo empresarial.

Chavez, P. (2013). Estrategias de diferenciación: ¿Qué me hace único? En P. Chavez, Estrategias de diferenciación: ¿Qué me hace único?

Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica. En E. Contreras Sierra, El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica (pág. p.161). Colombia.

Cueros, R. (2019). Desarrollo, P. N. (2017). Plan Nacional de Desarrollo . Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo : [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

García Vidal, C. (2012). La teoría de los cuatro círculos para abodar la realidad. En C. García Vidal, La teoría de los cuatro círculos para abodar la realidad. España.

Hernández Águila, E. (2007). Retos y perspectivas de la industria mexicana del calzado ante la apertura comercial. El impacto de la. Espiral, 28.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Batista, M. d. (2014). Metodología de la Investigación. México: Interamericana.
- Hill, & Jones. (2009). Administración Estratégica.
- Illera, J. C., & Illera, L. E. (2015). Política empresarial: Línea de dirección y estrategias.
- Julio, O. (2011). Flacso-Mipro.
- Kotler, P. (2003). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales.
- López Quesada, A. (2017). Estrategias de diferenciación. Desafío para un retail eficiente. Madrid: Esic.
- Martinez Sandoval, A. (2005). La diferenciación de productos: Una breve nota. Entramado, 15.
- Mathison, L., & Gándara, J. (2013). Innovación:factor clave para lograr ventajas competitivas. En L. Mathison, & J. Gándara, Innovación:factor clave para lograr ventajas competitivas. Venezuela.
- Miranda, J. (2015). La usmc y su influencia sobre la industria del calzado de estados unidos,latinoamérica y europa en la primera mitad del siglo xx. ¿un monopolio. América Latina en la Historia Económica. Revista de Investigación, 31.
- Monge, C. (2011). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas . En C. Monge, as estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. España.
- Muñoz Sánchez, O. (2013). El pensamiento estatégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario. En O. Muñoz Sánchez, El pensamiento estatégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario. Barcelona, España: Tesis Doctoral.

- Pérez Aguilera, F. (2017). Marketing y plan de negocio de la microempresa. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Pérez, R. A. (2001). Estrategias de comunicación. Ariel Comunicación.
- Porter, M. (1980). Estrategias genéricas y de desemepeño.
- Porter, M. (1985). La Ventaja Competitiva.
- Productor, E. (2016). Ecuador: La industria del calzado nacional se fortaleció durante los últimos años. El Productor .
- Reyes, J., Aldas, D., Morales, L., & Carrillo, M. (2016). Evaluación de la capacidad para montaje en la industria manufacturera de calzado. Revistas Cieníficas de América Latina, 11.
- Robayo, A., Valverde, J., & Castro, J. (2016). El modelo del ciclo de vida del producto desde una perspectiva en las ventas del periodo 2016 – 2018 en el sector calzado de la ciudad de Ambato. Revista Economía y Política, núm. 32, 22.
- Ruiz, D. (2017). “Estrategia de diferenciación en el servicio al cliente para mejorar su satisfacción en la empresa jean up caso ciudad de ambato. Ambato.
- Sánchez, J. (2012). Enamorando clientes: Propuesta de valor . En J. Sánchez, Enamorando clientes: Propuesta de valor . Bogota, Colombia.
- Silva, M. d. (2010). La diferenciacion en el sector hotelero español: la relación entre los tipos de diferenciación y competencia y sus efectos en precios y beneficios . Madrid.
- Thompson, A. (2012). Administración Estratégica. Mexico: Interamericana Editores.

## ANEXOS

### *Anexo 1 Distribuidoras de calzado*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>Correo electrónico</b>
Almacén Don Víctor	Darquea 11-17 y Eloy Alfaro	Vhdgroj@hotmail.com
Carvi Factory	Darquea y Espejo	carvifactory@yahoo.com
Comercializadora Max Suelas	Ninguno	josenorberto@hotmail.com
Comercializadora Canguro	Ninguno	Ninguno
Distribuidora Cocalzado	Bolívar 0635 y Vargas Torres	marquez4@yahoo.com
Colsuelas	Maldonado 08-39 y Bolívar	Ninguno
Dimar	Darquea 08-21 entre Fernández y Maldonado	dimarecuadoramb@yahoo.com
Distribuidora Morales	Darquea 820 y Maldonado	jvmorales@yahoo.com
Ecuarubber	Primera Imprenta	Ninguno
Fasia	Darquea 10-01 y Thomas Sevilla	fasiawhaf@hotmail.com
Fenix	Maldonado 09-23 entre Bolívar y Darquea	cjambato@hotmail.com
Gama Suelas	Eloy Alfaro 6-11 y Rocafuerte	gamazuelas@gmail.com
Grupo Montalvo	Fernández 8-11 y Darquea	ketty.r_12@hotmail.com
Improsuelas	Darquea y Espejo	improsuelas@hotmail.com
Mega Multisuelas	Darquea 09-28 y Thomas Sevilla	Multisuelas04@yahoo.com
Miguel R. García	Espejo 05-21 y Rocafuerte	mgarcia@hotmail.com

Fuente: elaboración propia a partir de Revista Cueros (2019).

*Anexo 2 Cuestionario de la encuesta*



**ENCUESTA A LOS DUEÑOS DE LAS DISTRIBUIDORAS DE SUELAS PARA  
CALZADO EN LA CIUDAD DE AMBATO**

Estimado Sr (a). la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como finalidad obtener datos que permitan analizar cómo se preparan las empresas para vender sus productos en un mercado competitivo.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son solamente de uso académico.

1. ¿Qué factor considera usted que es fundamental en su empresa para marcar diferencia frente a la competencia?

Instrucciones: Seleccione dos ítems que usted crea que son los más importantes

- Marca
- Precio
- Calidad
- Disponibilidad del producto
- Descuentos
- Tiempo de entrega
- Fidelización
- Valor añadido (exclusividad en la suela)

- Otro (Especifique)

.....

2. ¿Usted ha realizado actividades distintivas en su empresa para diferenciarse de las demás?

- Si
- No

Porque:

.....

3. ¿Qué factor considera usted que tiene su empresa diferente con relación a las demás?

.....

.....

.....

4. ¿Qué acciones tomaría para que el producto o servicio se posicione en el mercado?

Instrucciones: Seleccione dos ítems que usted crea que son los más importantes

- Atributos del producto
- Conocer la posición de los competidores
- Identificar la estrategia
- Publicidad
- Alianzas estratégicas
- Nicho de mercado
- Otro (Especifique)

.....

5. ¿Qué elementos incluiría en el producto o servicio para que sea percibido como único y original?

Instrucciones: Seleccione dos ítems que usted crea que son los más importantes

- Accesibilidad en la cobranza
- Servicio de transporte

- Fabricación de moldes exclusiva
- Otro (Especifique)

.....

.....

.....

6. ¿Cómo proyectaría una imagen diferente y favorable ante sus clientes potenciales?

.....

.....

.....

7. ¿Considera usted que una estrategia de diferenciación influye en el aumento de ventas en el sector manufacturero?

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

Fuente: elaboración propia

*Anexo 3 Ficha de validación para encuesta*

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Diferenciación como herramienta de crecimiento empresarial caso:  
Distribuidora Damic**

**Estudiante:** Micaela Carrillo

**Fecha:** 13 de abril de 2021

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario para levantamiento de información sobre las estrategias de diferenciación de las empresas distribuidoras de suelas para calzado en la ciudad de Ambato, dirigida a los dueños de estas empresas**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

<b>Nada aceptable</b>	<b>Poco aceptable</b>	<b>Regular</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Muy aceptable</b>
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	Muy bien	
Congruencia					x	Muy bien	
Redacción					x	Muy bien	
Orden					x	De acuerdo	
Presentación del instrumento					X	De acuerdo	
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		

Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación					x	Acordes	
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta de investigación					x	Adecuadas	
Total Parcial							
Total					35		

**Calificación del Instrumento:**

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

<b>Nombre del profesional:</b>	Mg. Fredy Ibarra			
<b>Formación Académica:</b>	Cuarto nivel en Administración de empresas			
<b>Firma:</b>				

**Diferenciación como herramienta de crecimiento empresarial caso:  
Distribuidora Damic**

**Estudiante:** Micaela Carrillo

**Fecha:** 13 de abril de 2021

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario para levantamiento de información sobre las estrategias de diferenciación de las empresas distribuidoras de suelas para calzado en la ciudad de Ambato, dirigida a los dueños de estas empresas**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

<b>Nada aceptable</b>	<b>Poco aceptable</b>	<b>Regular</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Muy aceptable</b>
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		

Imparcialidad					x	Se evidencia que las preguntas no direccionan a una respuesta esperada	
Congruencia					x	Las preguntas son coherentes	
Redacción					x	La redacción es correcta	
Orden					x	Se mantiene un orden lógico	
Presentación del instrumento					x	El instrumento es correcto	
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación					X	Las preguntas propenden a la consecución de los objetivos	
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta de investigación					X	Las preguntas se alinean con la pregunta de investigación	
Total Parcial					X		

Total	35
-------	----

**Calificación del Instrumento:**

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

<b>Nombre del profesional:</b>	Andrea González	
<b>Formación Académica:</b>	Magister en Administración de Empresas	
<b>Firma:</b>	