



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

EN LA EMPRESA “INOLA”

**Proyecto de Investigación previo a la obtención de título de Ingeniera Comercial**

**Línea de Investigación:**

*MARKETING*

**Autora:**

CAROLINA MYREYA ACOSTA CURIPALLO

**Directora:**

ING. MARÍA FERNANDA SALAZAR MBA.

Ambato – Ecuador

Abril 2018

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EN LA EMPRESA

“INOLA”

**Línea de Investigación:**

MARKETING

**Autora:**

CAROLINA MYREYA ACOSTA CURIPALLO

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg

f. 

**CALIFICADOR**

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Ing. Mg

f. 

**CALIFICADORA**

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg

f. 

**CALIFICADORA**

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

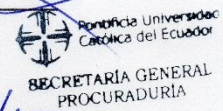
f. 

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**



Ambato – Ecuador

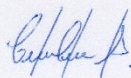
Abril 2018

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: CAROLINA MYREYA ACOSTA CURIPALLO, con CC. 180425000-7, autora del trabajo de graduación intitulado: "ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EN LA EMPRESA INOLA", previa a la obtención del título profesional de Ingeniera Comercial, 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, Abril 2018



Carolina Myreya Acosta Curipallo

C.I: 1804250007

## **DEDICATORIA**

A los seres que a lo largo de mi vida me han visto caer, levantarme y seguir. Por aquel apoyo incondicional que supieron darme cuando más lo necesitaba, por ser las personas que confiaron en mí a pesar de los momentos de color gris. A esos seres que con su amor me han guiado para ser la persona que hoy en día soy. Para ellos que día a día vivieron la experiencia del aprendizaje de la vida con mis aciertos y derrotas, los seres con mayor importancia en mi vida: mis padres y hermanos.

Carolina Myreya Acosta C.

## **AGRADECIMIENTO**

El eterno agradecimiento a Dios que me ha brindado la vida, salud y perseverancia para alcanzar cada una de las metas propuestas al final del camino y por cada una de las bendiciones a lo largo de mi vida.

A mis padres Héctor y María del Carmen, quienes son: el motor que me impulsa a seguir adelante. Gracias por enseñarme lo valioso del amor, la vida y la familia.

A mis hermanos Edison y Mauricio por ser los compañeros eternos de risas, cómplices de alegrías y tristezas. Por ser ese impulso para ser mejor persona cada día.

A mi Directora Ing. María Fernanda Salazar por saber guiarme con su experiencia, conocimiento y calidad humana. Infinitas gracias por ser más que una maestra una amiga incesable.

No obstante, a mis amigos/as y compañeros/as de clase por todo el tiempo que compartimos y sembramos una valiosa amistad.

Carolina Myreya Acosta C.

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo desarrollar estrategias de diversificación de productos aplicadas en la empresa INOLA que se dedica a la fabricación y producción de calzado masculino a nivel nacional. Las estrategias que se detallan en el trabajo están basadas en la diversificación vertical y horizontal; enfocadas como estrategias de crecimiento para empresas, cuya función principal es ofertar a los clientes diferentes líneas de calzado que se acoplen a sus necesidades y de esta manera generar un incremento en ventas en un segmento de mercado de población femenina. La metodología que se utiliza es de carácter cualitativo para conocer los gustos y preferencias de los clientes al momento de adquirir calzado, y cuantitativo para determinar datos numéricos que validen las estrategias de diversificación. De esta manera, se añade una nueva línea de productos denominada URBANO basado en un calzado asequible, de calidad y ajustado a las necesidades del cliente a través de estrategias de Marketing Mix que se detallan en el presente documento.

**Palabras clave:** Estrategias, Diversificación, Segmento de mercado, Marketing mix.

## ABSTRACT

The objective of this research project is to develop product diversification strategies for implementation at the company INOLA, which works nationally in the production and manufacture of men's footwear. The strategies specified in this project target vertical and horizontal diversification, and their focus is growth in businesses. Their main function is to offer to customers different lines of footwear which meet their needs and as such bring about an increase in sales in a market segment which has a principally feminine population. A qualitative research approach was used to determine customers' tastes and preferences when purchasing shoes, and quantitative research was used to establish numerical data which validate the proposed diversification strategies. As a result of this project, a new product line named URBANO was incorporated, which features affordable, high-quality footwear which meets customers' needs through Marketing Mix strategies, which are described in the present project.

**Keywords:** Strategy, diversification, Marketing Mix, market segment.

## TABLA DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

DECLARACION DE AUTENTICIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ILUSTRACIONES .....	xi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	1
1.3 Contextualización.....	2
1.3.1 Macro contextualización: .....	2
1.3.3 Micro contextualización.....	3
1.4 Análisis crítico .....	3
1.5 Fundamentación del problema .....	4
1.5.1 Formulación .....	4
1.5.2. ¿Por qué se origina el problema? .....	4
1.6 Delimitación.....	4
1.6.1 Delimitación Espacial .....	5
1.7 Justificación.....	5
1.8 Objetivos .....	6
1.8.1 Objetivo General .....	6
1.8.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>7</b>
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Estado del Arte.....	7
2.2 Fundamentación Legal .....	10
2.3 Definiciones y Conceptos.....	13
2.3.1 Estrategia.....	13
2.3.2 Estrategias de crecimiento.....	14

2.3.3 Modalidades del Crecimiento.....	14
2.3.4 Matriz de ANSOFF .....	15
2.3.5 Diversificación .....	17
2.3.5.1 Diversificación Relacionada .....	17
2.3.5.2 Diversificación No Relacionada.....	18
2.4 <i>Marketing</i> MIX .....	19
2.4.1 Producto .....	19
2.4.2 Precio.....	21
2.4.3 Plaza .....	22
2.4.4 Promoción .....	22
2.5 Línea de productos .....	23
2.6 Marca.....	23
2.7 Análisis del Entorno Competitivo .....	24
2.8 Segmento de Mercado.....	26
CAPÍTULO III.....	27
3. METODOLOGÍA .....	27
3.1 Enfoque de la Investigación.....	27
3.2 Fuentes de Información de la Investigación.....	27
3.3 Métodos de Investigación.....	28
3.4 Técnicas e Instrumentos .....	28
3.4.1 Entrevista.....	28
3.4.2 Encuesta .....	28
3.5 Población y muestra .....	29
CAPÍTULO IV .....	32
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	32
4.1 Análisis e Interpretación de resultados.....	32
4.2 Análisis e Interpretación de instrumentos. ....	32
4.2.1 Entrevista.....	32
4.2.1.1 Respuestas de la entrevista.....	33
4.2.1.2 Conclusiones de la entrevista .....	35
4.2.2. Encuesta .....	36
4.2.2.1 Respuestas de la encuesta.....	36
4.2.2.2 Conclusiones de las encuestas.....	45
4.3 Recomendaciones sobre los análisis de resultados.....	46
CAPÍTULO V .....	48
5. PROPUESTA .....	48

5.1 Tema.....	48
5.2 Reseña de la empresa .....	48
5.3 Justificación.....	48
5.4 Misión .....	49
5.5 Visión .....	49
5.6 Desarrollo de Estrategias de Diversificación .....	49
5.6.1 Matriz FODA .....	49
5.6.2 Matriz de vulnerabilidad .....	51
5.6.3 Matriz de aprovechabilidad.....	52
5.6.4 Matriz FODA .....	54
5.7. Diagrama de diversificación propuesto para INOLA.....	56
5.7.1 Relacionada Horizontal.....	57
5.7.2 Relaciona Concéntrica.....	57
5.8 Desarrollo de Estrategias.....	58
5.8.1 Producción de cinturones y monederos.....	58
5.8.2 Desarrollo estrategia de diversificación Horizontal y Concéntrica.....	60
5.8.2.1 Nuevos modelos de calzado Masculino .....	60
5.9 Pronóstico de ventas.....	71
5.10 Cálculo de Retorno sobre la inversión (ROI).....	73
5.11 Análisis Competitivo.....	74
CAPÍTULO VI.....	75
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
6.1 Conclusiones .....	75
6.2. Recomendaciones.....	76
Bibliografía .....	77
ANEXOS.....	80
ANEXO 1-ENTREVISTA .....	80
ANEXO 2-ENCUESTA.....	81
ANEXO 3-FOTOGRAFÍAS .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

### ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1: Modalidades de Crecimiento .....	15
Ilustración 2-2: Matriz ANSOFF.....	16
Ilustración 2-3: Componentes del Marketing Mix .....	19
Ilustración 2-4: Ciclo de Vida del Producto .....	20
Ilustración 2-5: Fuerzas Competitivas de Porter .....	25
Ilustración 3: 1: Clientes INOLA.....	30
Ilustración 5: 1: Diagrama de estrategias .....	56
Ilustración 5: 2: Desarrollo de estrategia.....	58
Ilustración 5: 3: Flujograma de cinturón .....	59
Ilustración 5: 4: fFlujograma de monedero .....	59
Ilustración 5: 5: Flujograma producción de calzado .....	62
Ilustración 5: 6: Canales de distribución .....	68
Ilustración 5: 7: Ventas proyectadas.....	73

### GRÁFICOS

Gráfico 3: 1: Clientes por Regiones.....	31
Gráfico 4: 1: Opciones de calzado.....	36
Gráfico 4: 2: Calzado de preferencia.....	37
Gráfico 4: 3: Atributos.....	38
Gráfico 4: 4: Factores incidentes .....	39
Gráfico 4: 5: Impacto del producto.....	40
Gráfico 4: 6: Precio del producto .....	41
Gráfico 4: 7: Elección de material .....	42
Gráfico 4: 8: Materiales distintos .....	43
Gráfico 4: 9: Posicionamiento de la marca.....	44

## TABLAS

Tabla 3:1: Listado de clientes .....	29
Tabla4:1: Calzado preferencial.....	36
Tabla 4:2: Destino de calzado .....	37
Tabla 4:3: Listado de atributos .....	38
Tabla 4:4: Factores de compra.....	39
Tabla 4:5: Impacto en el mercado .....	40
Tabla 4:6: Precio del producto.....	41
Tabla 4:7: Tipos de material .....	42
Tabla 4:8: Materiales distintos .....	43
Tabla4:9: Consideración de marca .....	44
Tabla 4:10: Posicionamiento de marca.....	45
Tabla 5: 1: Factores internos. Externos .....	50
Tabla 5: 2: Matriz de vulnerabilidad .....	51
Tabla 5: 3: Matriz de aprovechabilidad.....	52
Tabla 5: 4: Productos nuevos.....	63
Tabla 5: 5: Productos existentes .....	64
Tabla 5: 6: Productos de calzado nuevos .....	65
Tabla 5: 7: Costo de marroquinería .....	66
Tabla 5: 8: Costos de producción .....	67
Tabla 5: 9: Precio de venta .....	67
Tabla 5: 10: Costos de publicidad .....	70
Tabla 5: 11: Promociones de calzado .....	71
Tabla 5: 12: Proyección de ventas .....	72
Tabla 5: 13: Pronóstico 2do semestre.....	73

Tabla 5: 14: Análisis competitivo..... 74

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

Estrategias de diversificación de productos en la empresa INOLA.

### 1.2 Planteamiento del problema

La disminución de ventas en INOLA, nace al final del año 2016 cuando la producción de calzado en los meses de Octubre a Diciembre comienza a decaer en un 6% mensual, por factores económicos externos como: nuevas reformas legales, contrabando de calzado y la denominada crisis política del país, incluso algunos de los productos no vendidos fueron devueltos a INOLA, incrementándose el stock de inventarios, lo que trajo consigo la paralización de la producción, y por ende la disminución de capital de trabajo necesario para que la empresa INOLA produzca su línea de calzado ;situación que debe ser analizada a lo largo del presente proyecto de investigación y poder contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa.

INOLA incursiona en la fabricación de calzado masculino desde 1998 como una empresa familiar, los primeros modelos de calzado fueron de tipo deportivo: zapatillas, micro pupillos de niño y hombre. En el 2001 se optó por implementar la línea a calzado formal casual para competir en el calzado deportivo, por el cambio de moneda que tuvo como efecto la caída de barreras de entrada en importación de zapatos deportivos desde China. En el mismo año se crea la marca INOLA y FELINO que constituyen la producción y distribución de zapato tubular de niño y hombre hasta la fecha.

En INOLA se han realizado evaluaciones de control referente al proceso contable en el año 2015 por parte del contador, en los últimos meses de este año el señor Iván Novoa propietario de la empresa decide implementar maquinaria nueva para fortalecer la producción e incrementar modelos nuevos de calzado masculino.

### **1.3 Contextualización**

#### **1.3.1 Macro contextualización:**

Los resultados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), señalan que en el año 2016 se registraron 5107 empresas productoras de calzado en todo el país, entre grandes, medianas y pequeñas empresas, de las cuales en su mayoría con un 65% de producción se encuentran en la provincia Tungurahua, generándose un alto grado de competitividad en el sector; lo que obliga a las empresas a implementar estrategias de marketing para atraer el interés y despertar el deseo de compra de calzado ecuatoriano, de esta manera satisfacer la demanda que según información proporcionada por el INEC es de 2,7 pares de zapatos al año, con precios que oscilan entre 15 y 70 dólares dependiendo de calidad, diseño y lugar de procedencia.

#### **1.3.2 Meso contextualización:**

Por otra parte según información proporcionada por la Cámara de Industrias de Tungurahua, la provincia cubre la producción de calzado del 44% a nivel nacional, lo que significa que de cada 100 ecuatorianos 44 compran calzado producido en las parroquias rurales Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras por pymes, talleres, y grandes productores del mismo. Vale la pena destacar la participación de grandes empresas productoras como Plasticaucho Industrial con presencia nacional e internacional cuya sede principal es Ambato, así como del comercio al por menor que se concentra en la tradicional

“Plaza de Calzado Juan Cajas”, quienes aprovechan el impulso, apoyo gubernamental Cevallos es el cantón que posee aproximadamente 500 unidades de trabajo, que se enfocan en la diversidad de productos sin dejar de lado la producción de calzado de calidad, las fábricas se enfocan en calzado de niños, caballeros y damas. Las unidades de calzado en este cantón poseen un nivel de competitividad alto es por ello que todas las unidades de calzado producen varias líneas de productos para la elección del cliente. A la vez permite que su capital se enfoque en diversos productos que brindan la oportunidad de mayor ingreso, y aumento de ventas.

### **1.3.3 Micro contextualización**

INOLA se enfoca en destinar su calzado a caballeros, por tal motivo ha incurrido en la disminución de venta de su producto al enfocarse en un solo mercado objetivo.

Las consecuencias que este problema atrae son: el despido de colaboradores de la empresa, es así que actualmente cuenta con: dos vendedores externos, un auxiliar contable, el jefe de producción y dos ayudantes. El horario de trabajo se ha reducido a solo tres días laborables y puede generar a futuro un riesgo de quiebra de la empresa.

### **1.4 Análisis crítico**

La diversificación de línea de productos de una empresa es una decisión que pretende ampliar los productos de la misma, a través de la creación de estrategias para calzado femenino. La empresa ha detectado que la población femenina es un segmento de mercado que puede generar ganancias a la empresa. Ya que la frecuencia de compra de este calzado es mayor que la masculina. Es por ello que se pone a consideración dentro de la diversificación relacionados aspectos claves como: la presentación, calidad e innovación en la línea de productos que INOLA posee, con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la

empresa, al ampliar su línea de productos y optar como una oportunidad la fabricación de calzado femenino en un futuro.

A través del tiempo INOLA se ha dedicado sólo a la producción y distribución de calzado para hombres en la ciudad de Ambato, este proyecto busca estrategias de diversificación para aplicarlas en su línea de productos dentro del mercado potencial que incremente su producción y como consecuencia sus utilidades, brindando calidad en sus productos elaborados en cuero, que satisfagan las necesidades del cliente.

## **1.5 Fundamentación del problema**

### **1.5.1 Formulación**

¿Qué estrategias de diversificación son adecuadas para incrementar la comercialización de calzado?

### **1.5.2. ¿Por qué se origina el problema?**

En la actualidad la competitividad en el mundo del calzado en cuero ha incrementado de manera notable en el país, razón por la cual los clientes exigen un calzado que tenga diferentes presentaciones para todos los géneros con diferentes modelos.

## **1.6 Delimitación**

- CAMPO: Administrativo
- ÁREA: *Marketing*

### **1.6.1 Delimitación Espacial**

El presente proyecto de investigación se lo realizará en la empresa "INOLA" productora de calzado, que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, Parroquia Pshilata en la Av. Julio Jaramillo y Av. Julio César Cañar.

### **1.6.2 Delimitación Temporal**

El tiempo considerado para desarrollar el presente proyecto de investigación es seis meses a partir de su aprobación.

## **1.7 Justificación**

El presente proyecto se justifica al ser desarrollado en un sector económico con gran nivel de competitividad en el cual se detecta la necesidad que tienen las empresas productoras de calzado en beneficiarse con la aplicación de marketing dentro del sector. INOLA al ser productora de calzado masculino tiende a limitarse con su mercado objetivo y el tipo de producto que posee, sin embargo la propuesta, pretende brindar opciones de diversificación de productos que ayuden al crecimiento de la empresa en varios ámbitos con opciones de productos para diferentes mercados entre masculino y femenino, con diseños de calzado innovadores y productos afines a su principal materia prima.

De tal manera que las razones expuestas justifican el presente proyecto de investigación, por ello es importante recalcar que toda empresa al aplicar este tipo de estrategia incrementa su crecimiento en ámbitos: económico, estructural y físico. Y poner a consideración estrategias de diversificación que logren el incremento de opciones de compra al cliente.

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Objetivo General**

Desarrollar estrategias de diversificación de productos en la empresa INOLA

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

1. Fundamentar teóricamente el estado del arte.
2. Analizar la situación actual de la empresa.
3. Construir las estrategias de diversificación para la línea de productos.

En el siguiente capítulo denominado marco teórico se detallan los aspectos bibliográficos del marketing y sus conceptos enfocados a la diversificación de productos. De la misma forma se puntualizan aspectos legales que forman parte del proyecto y finalmente se toma a consideración investigaciones previas con referencia al tema.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Estado del Arte

(Huertas Riveros, 2004), en su trabajo de investigación señala que la diversificación empresarial, no solo se centra en producir mayor cantidad de productos, sino en presentar variedad para establecer una oferta para el cliente. Es por ello que ayuda a identificar las razones por las cuales una empresa decide aplicar la estrategia de diversificación aplicadas a variedad de productos.

(Castillo Cabello, 2011), señala que la diversificación de productos es uno de los métodos marketeros que las empresas deben tomar en cuenta en un proceso de vida y las posibilidades de implementar, crear o innovar nuevos productos. Al implementar el *marketing* dentro las estrategias de diversificación que ayudan a la promoción del nuevo producto se determinan de vital importancia para la sobrevivencia de las empresas con la implementación de esta estrategia.

(Baldino Burelli ,2014), en su proyecto señala: que la diversificación es uno de los fenómenos que caracterizan a la evolución del capitalismo moderno empresarial, el autor señala que la decisión de diversificación es de carácter estratégico, para lograr el crecimiento de la empresa y la obtención de ventajas competitivas frente a sus competidores. Se define la estrategia de diversificación como una ventaja competitiva que las empresas optan por adquirir cuando desean extender su mercado, para obtener mayor rentabilidad. Además destaca los factores que inciden en la decisión de

diversificación hacia nuevos negocios, para ello (Suárez, 1993) define diversificar como: una estrategia que proporciona ventaja competitiva, este proyecto de investigación utiliza como instrumento la entrevista a los productores del sector metalmecánico haciendo énfasis en la diversificación de productos.

(Bombón Rodríguez, 2016), señala en su proyecto de investigación que para realizar la ampliación de una cartera de productos es necesario obtener información adecuada acerca de las necesidades insatisfechas del mercado al cual pretende dirigir su nueva línea de productos. Además indica que uno de los objetivos que abarca este tema es la elaboración de productos de alta calidad para la satisfacción de los consumidores. En este proyecto la principal finalidad es identificar las necesidades insatisfechas como oportunidad para la empresa y ampliar la cartera de sus productos.

(Villacrés Estrella, 2011), en su proyecto de investigación menciona que la diversificación de productos es una de las estrategias innovadoras comerciales que utilizan como fuente de innovación las habilidades de creatividad y desarrollo, para el bienestar común de la empresa. Es importante recalcar que estas estrategias de diversificación tienden a llamar la atención de cliente y su posible motivación. En este proyecto el autor define la creatividad y la innovación como factores principales para efectuar la estrategia de diversificación en relación a la creación de nuevos modelos de productos que llamen la atención y promuevan la decisión de compra.

(Elizalde Largo, 2015), señala en su proyecto de investigación que la estrategia de diversificación se puede dar de un producto y convertirse en diversificación de subproductos, la cual busca obtener variedad para que el consumidor sea el encargado de elegir su producto de mayor satisfacción que ayuda a identificar si de un producto

estrella se pueden derivar varios subproductos que ofrecen variedad en colores y tamaños que resulten llamativos para el cliente.

(Rosero Villacís, 2011), menciona que las estrategias para la diversificación dinamizan las ventas dentro de una organización, indica que no solo se genera una ventaja competitiva, también se genera una ventaja comparativa en referencia a los competidores de una empresa, las herramientas de *Marketing* son las propicias a emplearse en este tema.

(Plazos & Dávila, 2007), señala en su proyecto dos estrategias que se pueden aplicar cuando se habla de diversificación de línea de productos que son: diversificación comercial y concéntrica. Su aplicación depende del giro de negocio al cual se enfoca la empresa. Este proyecto ayuda a tomar la decisión sobre la aplicación de una estrategia de diversificación de productos dependiendo de lo que la empresa quiere lograr a futuro con su implementación.

(Pinaya Medina, 2004), el autor señala que la estrategia de diversificación empresarial, hace referencia a las diferentes alternativas que una empresa tiene para ampliar sus productos o servicios en un futuro, de la misma manera ayuda a identificar en donde se puede comercializar los mismos dependiendo del mercado al cual se dirige.

Este trabajo hace énfasis en como la estrategia de diversificación es una alternativa de crecimiento y desarrollo de las empresas que buscan ser solventes con nuevos productos referente a su competencia.

## 2.2 Fundamentación Legal

### REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 080

#### “ETIQUETADO DE CALZADO”

**ARTÍCULO 2.-** Disponer al Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, que, de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 11 256 del 15 de julio de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 499 del 26 de julio de 2011, publique la MODIFICATORIA 1 del reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 080 “ETIQUETADO DE CALZADO” en la página Web de esa Institución ([www.inen.gob.ec](http://www.inen.gob.ec)). **ARTÍCULO 3.-** Esta Modificatoria 1 del Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080 entrará en vigencia desde la fecha de su promulgación en el Registro Oficial.

#### PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD.

7.1 De conformidad con lo que establece la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, previamente a la comercialización de los productos nacionales e importados contemplados en este reglamento técnico, deberán demostrar su cumplimiento a través de un certificado de inspección de producto, expedido por un organismo de inspección de producto acreditado por el OAE, de acuerdo a lo siguiente: a) Para productos importados. Emitido por un organismo de inspección de producto acreditado por el OAE, según lo que establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. La inspección y el muestreo se realizarán al lote de productos en destino. b) Para productos fabricados a nivel nacional. Emitido por un organismo de inspección de producto acreditado por el OAE, según lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. La inspección y el muestreo se realizarán al lote de productos en la empresa fabricante.

7.2 Para la demostración de la conformidad de los productos, los fabricantes nacionales e importadores deberán demostrar su cumplimiento a través de la presentación del certificado de inspección, Esquema 1b, establecido en la norma ISO/IEC 17067.

7.3 La autoridad competente se reserva el derecho en cualquier momento a cuenta y a cargo del fabricante o importador del producto, de requerir ensayos en un laboratorio acreditado, o designado para verificar los materiales utilizados en la fabricación de las cuatro partes que componen el calzado.

**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD SUBSECRETARÍA  
DE LA CALIDAD**

CONSIDERANDO: Que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” Que el Protocolo de Adhesión de la República del Ecuador al Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio – OMC, se publicó en el Registro Oficial Suplemento No. 853 del 2 de enero de 1996; Que el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio - AOTC de la OMC, en su Artículo 2 establece las disposiciones sobre la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos por instituciones del gobierno central y su notificación a los demás Miembros; Que se deben tomar en cuenta las Decisiones y Recomendaciones adoptadas por el Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC; Que el Anexo 3 del Acuerdo OTC establece el Código de Buena Conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas; Que la Decisión 376 de 1995 de la Comisión de la Comunidad Andina creó el “Sistema Andino de

Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología”, modificado por la Decisión 419 del 30 de julio de 1997; Que la Decisión 562 del 25 de junio de 2003 de la Comisión de la Comunidad Andina establece las “Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario”; Que mediante Ley No. 2007-76, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 26 del 22 de febrero de 2007, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 del 29 de diciembre de 2010, constituye el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que tiene como objetivo establecer el marco jurídico destinado a: “i) Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia; ii) Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana”; Que el Servicio Ecuatoriano de Normalización - INEN, de acuerdo a las funciones determinadas en el Artículo 15, literal b) de la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 del 29 de diciembre de 2010, y siguiendo el trámite reglamentario establecido en el Artículo 29 inciso primero de la misma Ley, en donde manifiesta que: “La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos

relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas” ha formulado el Proyecto de Reglamento Técnico Ecuatoriano **PRTE INEN 264 “CALZADO DE PROTECCION Y CALZADO DE SEGURIDAD”**

## **2.3 Definiciones y Conceptos**

### **2.3.1 Estrategia**

(Gómez Gras, 1997)Proviene de dos vocablos griegos *stratos* que significa ejército y *agein* que significa conductor o guía.

(Drucker, 2007) define que: “Una estrategia se basa en el conocimiento adecuado del negocio: a que se dedica la empresa, y la distribución de esfuerzo en las actividades que merman el objetivo principal.”

Según (Sainz, 2001), se determina como la interacción de factores internos y externos para lograr posición competitiva en el mercado.

En sí la unión de estos términos se enfoca en el arte de dirigir o guiar operaciones. Es un conjunto de elementos interrelacionados para llegar a los objetivos o metas de un todo. Una estrategia hace referencia a las diferentes formas, pasos o actividades a seguir para alcanzar un objetivo. Hablar de estrategia se define como pasos que conllevan a lograr un todo, teniendo en cuenta los recursos al alcance, los diferentes pasos que se realizan para cumplir con el objetivo toman en cuenta los medios y recursos para lograr resultados.

Entonces, se define como el conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, para cumplir con un objetivo final de

la empresa. La misma, que constituye un conjunto de decisiones que en un futuro generaran ventajas competitivas.

### **2.3.2 Estrategias de crecimiento**

(Gómez Gras, 1997), señala diferentes aspectos para las estrategias de crecimiento de una empresa, entre las cuales se destaca la iniciación y consolidación de una pequeña empresa.

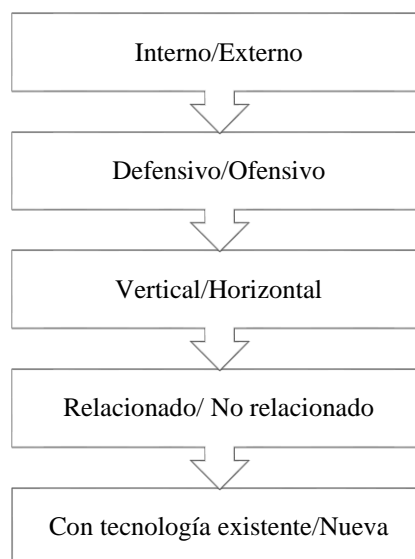
(Harvard Business Review, 2004) Las estrategias de crecimiento se han convertido en una nueva fórmula estratégica para generar beneficios y aumentar el valor de la empresa. Al tomar en consideración los recursos y objetivo de la misma.

Las diferentes empresas que deciden crecer dentro de un mercado se ven enfrentadas a plantear estrategias para lograr un mejoramiento continuo de competitividad. Se define al crecimiento de la empresa como un factor que influye en la vitalidad de la empresa. Los autores definen que el crecimiento de la empresa es una decisión importante dentro del ciclo de la empresa para lograr, nuevos objetivos, al cumplir los planteados.

### **2.3.3 Modalidades del Crecimiento**

(MAPCAL, S.A, 2012) Las diferentes modalidades de crecimiento permiten visionar a las empresas en referente al giro del negocio y la necesidad de la misma.

Así, se puede apreciar el siguiente cuadro que propone diferentes modalidades de crecimiento.

**Ilustración 2-1: Modalidades de Crecimiento**

**Fuente:** Gómez J

**Elaborado por:** Acosta, Carolina

- **Interno-Externo:** esta estrategia es utilizada por las empresas que desean crecer en el ámbito físico, estructural y económico al ampliar los alcances de sus recursos.
- **Defensivo-Ofensivo:** La creación de estrategias para impedir que la competencia ataque de manera directa a la empresa.
- **Vertical-Horizontal:** Promover la creación de nuevos productos, en base al giro del negocio que la empresa posee.
- **Relacionado-No relacionado:** Dependiendo de la continuidad del negocio, y a su actividad principal.
- **Con tecnología existente- Nueva:** Esta modalidad se percibe con el tipo de estrategia que se decide emplear, es de carácter económico. (Cámara Ibáñez, 2010)

#### 2.3.4 Matriz de ANSOFF

**Ilustración 2-2: Matriz ANSOFF**

<b>Mercados</b>	Actual	Penetración en el mercado actual	Desarrollo de Nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de Nuevos mercados	<b>Diversificación</b>
		Actual	Nuevos
<b>Productos</b>			

**Fuente:** (Fernández Romero , 2004)

**Elaborado por:** Acosta, Carolina

(Fernández Romero , 2004), define que el crecimiento de una empresa se da en mercados actuales y nuevos, que dependiendo del giro del negocio surgen con nuevas ofertas.

(Ardura, 2011) La matriz se basa en cuatro principios que son posibles en el campo empresarial a continuación se detallan los mismos:

- Penetración en el mercado actual: la empresa opta por los productos que posee en la actualidad actuando en los mercados que ya opera.
- Desarrollo de nuevos mercados: La empresa recurre a los productos actuales pero incursiona en mercados nuevos.
- Desarrollo de nuevos productos: La empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en los mercados que ya opera.
- Diversificación: Desarrollo de nuevos productos que comercializan en mercados nuevos para la empresa.

Todas las empresas se ven enfrentadas a ampliar su negocio para abarcar nuevos mercados, en la actualidad el método más utilizado por las empresas es el de

diversificación. Este método se orienta a implementar nuevas tecnologías y métodos que ayuden a sobresalir en un mercado.

### **2.3.5 Diversificación**

(Cámara Ibáñez, 2010), se define como la postura estratégica que se adopta cuando la empresa se separa de su área de actividad tradicional, para buscar oportunidades fuera de los negocios actuales.

(Vicente M, 2009) Al hablar de diversificación se toma como la variación de un producto o servicio, se deriva de la palabra diversificar que va de la mano con diversidad. Entonces se puede definir el objetivo principal de la diversificación que es llegar a nuevos nichos de mercado para generar negocio, que a su vez generen lucro a la empresa o negocio que aplique este tipo de estrategia de crecimiento.

#### **2.3.5.1 Diversificación Relacionada**

Según (Castillo Cabello, 2011), este tipo de diversificación es aquella que combina las actividades anteriores con las nuevas, de tal forma que el conjunto de las dos optimice los resultados. Este tipo de diversificación distingue dos clases de integraciones:

- a) Vertical: la empresa se convierte en su propio proveedor, también toma el nombre de integración hacia atrás. La integración hacia delante se da cuando la empresa se convierte en su propio cliente en la cual se reducen costos de transacción y optimización de procesos.
- b) Horizontal: se basa en agregar productos o servicios al portafolio de la empresa. Además consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de una

empresa que no están relacionados con los productos ya existentes. Con finalidad de llamar la atención de otro tipo de mercado que se interese por adquirir el producto.

- c) Concéntrica: es la introducción de nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

### **2.3.5.2 Diversificación No Relacionada**

(Griffin W, 2011), Se define como la estrategia en la que una organización opera múltiples negocios que no están lógicamente asociados entre sí. Este tipo de estrategia posee dos ventajas la primera es el tiempo estable de desempeño y la segunda es la asignación de recursos.

(Lawrence, 2007), al emplear este tipo de estrategia es importante realizar un análisis que varios negocios pueden tener similitudes en canales de distribución, modo de operar, y similares tecnologías. Lo cual genera una centralización de apoyo para los otros giros de negocio.

Por consiguiente este tipo de estrategia es aplicable a empresas con gran porcentaje de capital para adquirir, un negocio diferente del que posee para fortalecer el mismo. Los autores mencionan que este tipo de estrategia se utiliza con el fin de apoyar a los demás negocios que dependen del mismo. Es decir su principal función es disminuir el riesgo de declinación de una empresa.

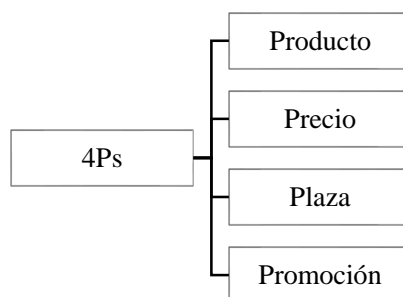
## 2.4 Marketing MIX

(Kotler & Keller, 2006), se determina a marketing mix al conjunto de cuatro componentes: producto, precio, plaza y promoción, que desarrollan acciones eficientes en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa.

(Gracia G, 2016), Se constituye un instrumento de acción del marketing y se sitúa como un auxiliar del mismo que ayuda a medir y controlar la eficacia de sus componentes para identificar el mejor camino para llegar a cumplir los objetivos de la empresa.

El marketing mix es la interrelación entre cuatro componentes denominados las 4p's, el conjunto de estos ayuda al cumplir con los objetivos de la empresa al emplear este tipo de estrategia. Que en el futuro genera un ganar-ganar. Y agrega un valor agregado a la empresa que decide aplicar esta estrategia.

**Ilustración 2-3: Componentes del Marketing Mix**



**Fuente:** (Kotler, P; Armstrong, G, 2008)

**Elaborado por:** Acosta, Carolina

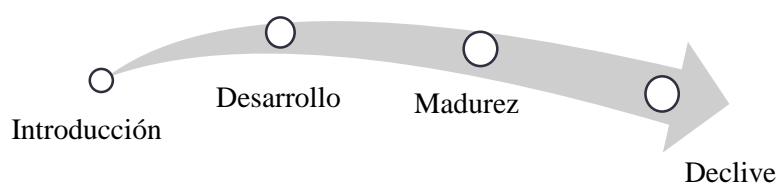
### 2.4.1 Producto

Es cualquier objeto, servicio, idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y presentar la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. (Cámara Ibáñez, 2010)

(Ardura, 2011) Afirma que un producto es uno de los componentes del *marketing mix* que se basa en satisfacer las necesidades del consumidor. Toma diferentes características físicas como: color, forma, tamaño, envase y presentación. Estos diferentes atributos se derivan para su utilización. Es necesario que se aplique estrategias para su comercialización, se toma a consideración la cartera de productos, diferenciación, presentación y marca.

#### 2.4.1.1 Ciclo de vida del Producto

**Ilustración 2-4: Ciclo de Vida del Producto**



**Fuente:** (Ardura, 2011)

**Elaborado por:** Acosta, Carolina

**Introducción:** Es la fase inicial del ciclo en la cual se lanza el nuevo producto al mercado, se caracteriza por un nivel de financiamiento fuerte, debilidad en volumen de ventas, nivel de promoción alto. En esta fase es necesario crear conocimiento del producto.

**Crecimiento:** Crecimiento en ventas, es importante en esta fase ofertar extensiones del producto y ofrecer garantía que aquellos productos que lo ameriten, el precio de venta debe ser agradable al consumidor.

**Madurez:** En esta fase las ventas se encuentran en el punto máximo de ventas, se obtiene una utilidad elevada y se empieza a diferenciar la marca por la calidad del producto, existe una ligera diversidad en colores, marcas y modelos.

**Declive:** Es la fase en la cual el producto termina su vida con un nivel de ventas bajo, los precios empiezan a deducir y los puntos de venta empiezan a ser limitados, se reduce al nivel mínimo la promoción en ventas. (Kotler & Keller, 2006)

#### 2.4.2 Precio

Se denomina así a la cantidad de dinero que un cliente debe pagar por un producto o servicio que satisfaga las necesidades del mismo. Este componente del *marketing mix* se basa en el ingreso de una empresa. Para determinar el precio de un producto o servicio es necesario tomar en cuenta varios aspectos como: el mercado, consumidor, la competencia y los costos de fabricación del producto. Es una de las variables que ayudan a posicionar el producto dentro del mercado. (Kotler, P; Armstrong, G, 2008)

Dentro esta variable precio se puede emplear:

- Incluye precios base
- Descuentos o porcentajes que se puedan descontar
- Bonos extras
- La condición de pago: crédito, financiación, pagos propuestos, pagos divididos. (Amaya, 2005)

El precio es la variable del marketing de mayor atracción de venta, mientras menor valor mayor adquisición.

### 2.4.3 Plaza

En este aspecto se trata de encontrar los medios adecuados para transferir el producto al cliente, o a su vez en el punto de venta. Los canales de distribución se centran en mantener una gestión de inventarios, puntos de venta del producto y transporte. (Ardura, 2011)

(Gracia G, 2016), se define las estructuras de distribución entre mayorista, minorista. También se utiliza una organización o red de ventas que ayuden al transporte del producto a manos del cliente. Al obtener puntos de venta es necesario emplear un servicio a clientes: quejas, devoluciones y reclamos.

### 2.4.4 Promoción

Es el conjunto de actividades que comunican las características del producto para su compra, dentro de la promoción se encuentran diferentes estrategias que hacen atractivo al producto ante los ojos del cliente, se emplea promoción en ventas, publicidad, *marketing* directo y venta personal. Es importante adecuar la estrategia de comunicación con los demás componentes del *marketing mix* para lograr un mejor resultado. (Restrepo Abad, 2007)

- Publicidad: es la comunicación pagada por una empresa para presentar y promocionar una idea, producto o servicio.
- Promoción de ventas: Son incentivos para hacer atractiva la compra o adquisición del producto por un periodo de tiempo corto.
- Relaciones públicas: Se trata de crear vínculos para crear buena imagen de la empresa y del producto o servicio.

- **Venta personal:** Es la presentación y venta del producto de forma personal es decir cara a cara para establecer relaciones con los clientes.
- **Marketing directo:** se denomina a si al contacto directo con clientes por medio telefónico, correo e internet.

## **2.5 Línea de productos**

Es un grupo de productos que están relacionados por la función que desempeña dicho producto, es decir que funcionan de manera similar, es decir, se venden a los mismos clientes, poseen los mismos canales de distribución y su precio se encuentra en la misma escala.(Kotler & Armstrong, 2003).

Uno de los factores importantes es la longitud de la línea de productos, ya que incluye el número de artículos incluidos, siendo así la línea es corta cuando se puede incrementar utilidades añadiendo artículos, por consecuencia la línea tiende a ser larga cuando las utilidades van en incremento con la discontinuación de los artículos. Para esto la empresa debe tomar en cuenta los objetivos y recursos que posee.

## **2.6 Marca**

(Vicente M, 2009), define a la marca como un aspecto vital de la estrategia empresarial y de la estrategia de producto de la empresa.

Una marca constituye un factor fundamental en el posicionamiento de un producto dentro de un mercado.

(Cámara Ibáñez, 2010) , es la denominación que singulariza algún producto o servicio que se compone de un símbolo, logotipo, anagrama y color. El uso de marcas ayuda tanto al consumidor como al vendedor, y se conoce como un activo estratégico que la

empresa tiene para poder llegar a la mente de los consumidores, esta es una de las principales metas de las organizaciones, y constituye una de las estrategias más difíciles, ya que esta estrategia ayuda la creación de vínculos con el consumidor.

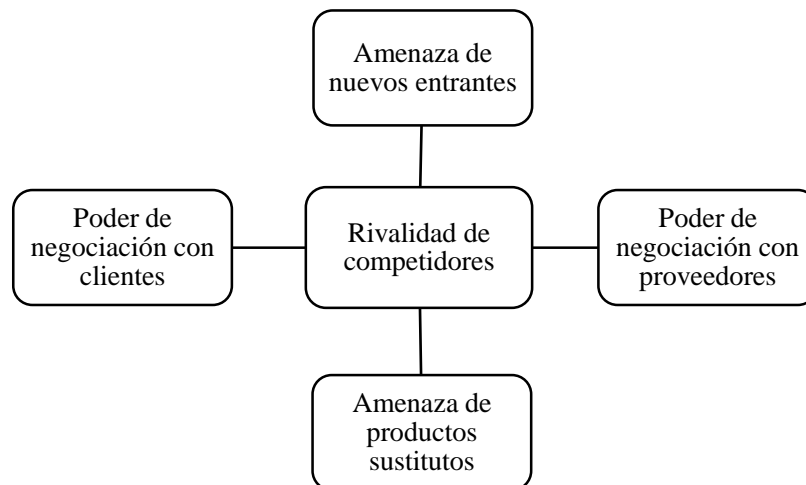
Una marca puede abarcar a diferentes productos, líneas de productos, está definida por un nombre o término que la identifique. En sí, es la promesa de las empresas que desean brindarle un conjunto de características, beneficios, ventajas, soluciones, satisfacciones y servicios.

La marca constituye el mayor y mejor valor agregado que una empresa puede ofrecer a sus clientes. Se distingue por ser una huella y un rasgo que sirve para distinguir un producto de otro. También se conoce como una fuente de información, un medio de identificación, una identidad, un valor agregado y una imagen publicitaria.

## **2.7 Análisis del Entorno Competitivo**

(Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012) Está basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1987), es una de las herramientas que ayudan al análisis del entorno competitivo. Mediante 5 puntos clave:

**Ilustración 2-5: Fuerzas Competitivas de Porter**



**Fuente:** (Amaya, 2005)

**Elaborado por:** Acosta Carolina.

- 1. Amenaza de nuevos entrantes:** un mercado no es atractivo si las barreras de entrada son fáciles
- 2. Poder de negociación de los clientes:** margen de utilidad considerable para obtener un ganar-ganar, la situación se vuelve crítica cuando las empresas deciden realizar una integración vertical.
- 3. Poder de negociación de los proveedores:** alianzas estratégicas que proporcionen precios asequibles de materia prima
- 4. Amenaza de productos sustitutos:** complicación con mayor tecnología, precios bajos,
- 5. Rivalidad de Competidores:** a mayor rivalidad mayor acciones como: precios, promociones, publicidad agresiva, entrada de nuevos productos

(Amaya, 2005) Cada fuerza afecta la capacidad de competencia a largo plazo, en conjunto estos factores determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado. Su análisis consiste en evaluar los recursos y objetivos para la generación de ventaja competitiva de una empresa frente a su entorno.

2.10 Mercado

(Griffin W, 2011) Se define como el conjunto de cliente con igual número de necesidades y exigencias, con finalidad de ser satisfechas. Se determina el punto de unión de oferta y demanda. Con la finalidad de hacer posible la transacción de bienes o servicios a un determinado monto.

## **2.8 Segmento de Mercado**

(Fernández Romero , 2004), Es un grupo de clientes con los mismos deseos, hábitos de compra, localización gráfica y poder adquisitivo. Es un enfoque que necesita una oferta flexible para concretar la acción de venta.

Dentro de un mercado objetivo es importante determinar precios accesibles, canales de distribución y de comunicación de fácil acceso al cliente.

En el siguiente capítulo se detalla la metodología que se empleó en el proyecto, es decir, el tipo de investigación; enfoques, técnicas e instrumentos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

Para el desarrollo del tema de investigación se toma a consideración los dos tipos de enfoque: el cualitativo que ayuda a la inter relación social entre los clientes con ayuda de la encuesta y en caso del gerente la entrevista de INOLA y de esta manera tomar un enfoque subjetivo de diversificación de productos. De esta manera este tipo de investigación interviene en el desarrollo de explicaciones y deducciones que puedan representar los resultados de la investigación. El segundo tipo de investigación que se toma a consideración es de carácter cuantitativo, pues se enfoca en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar las estrategias de diversificación adecuadas para la empresa. Para ello se emplea una encuesta a los clientes de la empresa.

#### **3.2 Fuentes de Información de la Investigación**

Se utiliza fuentes primarias como recolección de datos obtenidos por los instrumentos aplicados, para determinar el análisis de la empresa referente a clientes, recursos, competitividad y riesgo.

La información secundaria es información que se recopiló mediante los diferentes documentos bibliográficos, documentos pertenecientes a la INOLA que apoyan la razón del proyecto de investigación.

### **3.3 Métodos de Investigación**

Se utiliza el método inductivo-deductivo, que parte desde la empresa, los recursos que posee para ofrecer al cliente variedades de productos que cumplan con las necesidades del mismo. Y viceversa desde el exterior para tomar a consideración las exigencias del cliente. También ayuda a determinar el nivel de competencia de la empresa.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos**

#### **3.4.1 Entrevista**

La entrevista es un cuestionario personal, para el análisis interno acerca de la situación actual de la empresa al señor Iván Noboa quien cumple el papel de propietario y gerente de INOLA.

#### **3.4.2 Encuesta**

Esta técnica ayuda a la recolección de datos, con el desarrollo de un cuestionario, con el fin de conocer las necesidades de los clientes potenciales de INOLA, a su vez ayuda al análisis de la empresa, frente a la implementación de diversificación de nuevos productos, así mismo ayuda a identificar las estrategias adecuadas para la empresa. Y el nivel de aceptación que los clientes frente a las mismas.

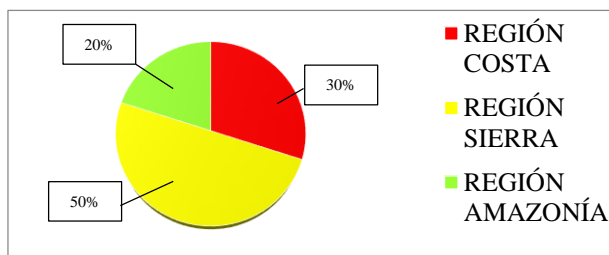
### 3.5 Población y muestra

Para continuar con el trabajo de campo se considera pertinente tomar de la base de datos que actualmente tiene la empresa productora de calzado INOLA a los clientes más representativos y que realizan compras, distribuidas por regiones los mismos que son visibles en la tabla detallada a continuación:

**Tabla 3:1: Listado de Clientes**

Nº	Región	Nombre	Razon Social
1	Costa	Arévalo Delfilio	Calzado DEYF-FAERMA
2		Auhing José	Calzado Auhing
3		Braganza Juan Carlos	Homero Brganza
4		Cajilema Guillermo	CALITAL
5		Castro Inés	Calzado Evelin
6		Castro Víctor	Calzado Emanuel
7		Estrada Zhunio Abelino	Calzado Infantil Flipper
8		Guachilema Jesús	Calzado la Línea
9		Israel Herrera	Calzado Capriana
10		Jara Martha	Calzado Thalia MJ
11		Marín Klever	Calzado del Litoral
12		Piscoma Blanca	Calzado Rocker
13		Vasquez Jorge	Camila Shoes
14		Zhicay Victor	AIDITA
15		Zhucuzhañay Oswaldo	Calzado American
16	Sierra	Albornoz Juan	Distribuciones J.C.A
17		Anguisaca Lino	Litarg Mode
18		Arias Nelson	Arisan
19		Armendariz Guido	Calzado Ralma
20		Calle Fransisco	Kuerolayt
21		Farez Luis	Calzado Ande
22		Fernández Rosa	Tuscan
23		Guillen Juan	Distribuidora Guillen
24		Lanas Renato	Calzadim
25		Loja Fernando	Lofac
26		Lojano Luis	Calzado Damian
27		Malo Juan	Cortesa
28		Matailo Jorge	Creaciones Matailo
29		Mendieta Marcelo	CreacioneS M&M
30		Montesdeoca Lenín	Top Caribe
31		Morocho Marcelo	Gamuza y Cuero
32		Muñoz Marcelo	D` CUERO



**Gráfico 3 1: Clientes por Regiones**

**Elaborado por:** Acosta, Carolina

A continuación se presenta los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en el proyecto de investigación con el fin de presentar los resultados obtenidos en la encuesta a clientes potenciales y la entrevista realizada al gerente de la empresa, estos resultados son analizados para ser utilizados en el desarrollo de la propuesta.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis e Interpretación de resultados

En este capítulo se detalla la Interpretación de resultados al haber aplicado los instrumentos de recolección de información y datos. Una entrevista dirigida hacia el Gerente de INOLA Sr. Iván Novoa y observación mecánica acompañada de una pequeña encuesta dirigida hacia los clientes.

#### 4.2 Análisis e Interpretación de instrumentos.

##### 4.2.1 Entrevista

**Nombre:** Sr Iván Novoa

**Cargo:** Gerente y Propietario

**Objetivo:** Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa productora de calzado en relación a la competencias se pueden cuenta para crear estrategias de diversificación de línea de productos

Esta técnica se utilizó para determinar la situación actual de la INOLA, así como sus factores internos y externos que posteriormente servirán para un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se pueden cuenta para crear estrategias de diversificación de línea de productos.

Como se puede observar a continuación se presenta la entrevista realizada

#### **4.2.1.1 Respuestas de la entrevista**

**1. ¿Qué productos considera usted que deben ser potenciados en su empresa?**

INOLA a través del tiempo ha mejorado sus productos especialmente en calzado tubular masculino, sacar el potencial de uno de ellos no es lo que la empresa busca, al contrario se busca promocionar toda la línea de calzado masculino dependiendo del tipo de calzado que se encuentre de temporada. Sin embargo una de las líneas con mayor producción es la de calzado deportivo.

**2. ¿Realiza Usted una evaluación de satisfacción de productos a sus clientes?**

En realidad la evaluación que se realiza es empírica si el cliente vuelve a comprar nuestro producto es sinónimo de que está satisfecho, la mayor parte de nuestros clientes se fidelizan con la marca.

**3. ¿Considera Usted que INOLA ha crecido en los 2 últimos años?**

A finales del 2015 la pasamos un momento muy difícil en el cual la producción se redujo de 5 a 3 días laborables, la situación económica se vio un poco afectada, sin embargo gracias a las reformas legales y oportunidades del gobierno hemos logrado crecer en un porcentaje de 30% a 40% tanto económica e internamente.

**4. ¿Cree que la diversificación de productos es una estrategia que incentivaría las ventas?**

Al hablar de diversificación de productos se dice que las empresas necesitan una fuerte estrategia que funcione caso contrario se tornaría como una pérdida, las estrategias bien planteadas son en un futuro el aumento de ventas, mayor rentabilidad y nuevas oportunidades de crecimiento de la empresa. A mayor variedad, mayor venta.

**5. ¿Considera Usted que INOLA produce calzado de calidad?**

Claro que sí, elaborar calzado de calidad es uno de nuestros principios. Es por esto que los clientes confían en nuestro producto. Desde que la empresa inicio sus labores de fabricación de calzado el mayor efecto es brindar un calzado de altos estándares de calidad para satisfacer a nuestros clientes.

**6. ¿Cómo ha afectado la comercialización de calzado barato?**

El calzado sintético sin duda uno de los principales competidores en esta industria por el bajo precio que estos tienen, sin embargo no existe garantía de calidad y de permanencia del calzado.

**7. ¿Qué cualidades hacen que los clientes prefieran el calzado de INOLA?**

Una de las principales características es la confianza que depositan los clientes en nosotros de entregar a tiempo los productos.

La calidad con la que se elabora el calzado, la innovación de nuestro producto. La durabilidad y garantía de un producto bien elaborado. La mayor fortaleza de la empresa es hacer bien las cosas con honestidad de por medio.

#### **8. ¿Ha pensado en expandirse a un nuevo mercado?**

En realidad no, lo que hemos tratado de hacer es buscar nuevos clientes sin embargo expandirnos a un nuevo mercado diferente del calzado masculino no se ha tomado a consideración.

#### **9. ¿Para la creación de publicidad, ha destinado un porcentaje o monto?**

Al hablar de publicidad es un campo muy extenso y la inversión es retornable por la atracción que causen los medios publicitarios en referencia a la venta de calzado un valor aceptable de inversión para iniciar con publicidad se puede poner \$1000,00.

Sin embargo al momento de invertir en calzado el monto destinado es mayor por la cantidad de materiales que se usa, se toma a consideración de \$3000,00 a \$5000,00.

#### **4.2.1.2 Conclusiones de la entrevista**

La entrevista realizada al Gerente de la empresa INOLA ayuda a identificar la situación actual de la empresa, al hablar del crecimiento en los últimos años, en la implementación de una línea de productos, también se determinó aspectos externos e internos que ayudan al análisis interno y externo para llegar a un FODA.

Al hablar de INOLA es hablar de calidad, es una de las fortalezas de mayor mención dentro de esta entrevista se detallan aspectos importantes para generar estrategias que minimicen las debilidades y se optimizan las amenazas de la empresa.

#### 4.2.2. Encuesta

Esta técnica de recolección de datos ayuda a identificar los diferentes aspectos que los clientes prefieren al momento de adquirir calzado, en este caso se proponen características de calzado para generar una nueva línea de productos para su aplicación.

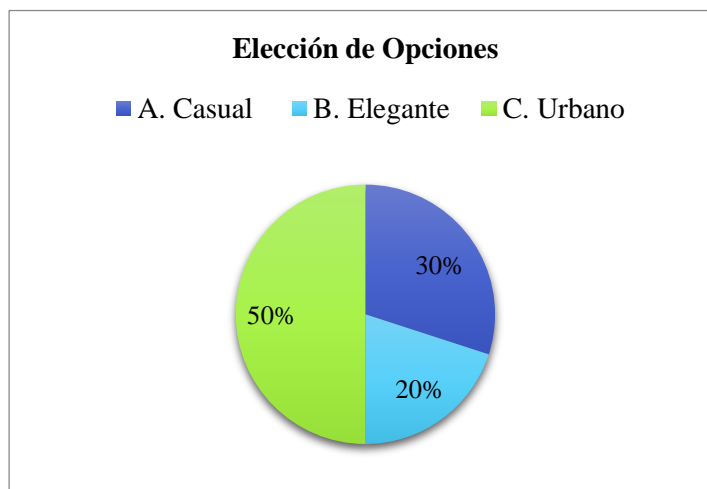
##### 4.2.2.1 Respuestas de la encuesta

#### 1. Dentro de los siguientes productos de calzado. ¿ Qué opción prefiere?

Tabla4:1: Calzado Preferencial

Opción	Encuestas	Porcentaje
A. Casual	15	30%
B. Elegante	10	20%
C. Urbano	25	50%
Total	50	100%

Gráfico 4: 1: Opciones de Calzado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Acosta, Carolina (2017)

**Interpretación:** El gráfico muestra que del total de 50 clientes que fueron encuestados el 50% que corresponde a 25 clientes que optaron por la opción C es decir que

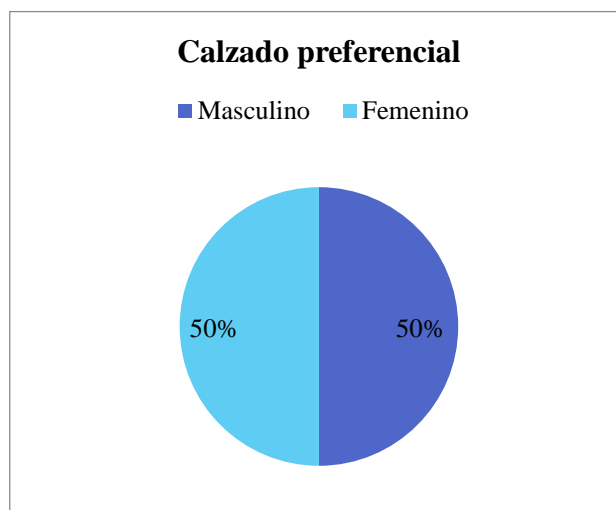
escogieron el calzado urbano. Por consiguiente INOLA puede implementar una línea de calzado con ese aspecto.

**2. Si INOLA implementa una estrategia de diversificación en sus productos, ¿Qué tipo de calzado es de su preferencia?**

**Tabla 4:2: Destino de Calzado**

Opción	Encuestas	Encuestas
Masculino	25	50%
Femenino	25	50%
Total	50	100%

**Gráfico 4: 2: Calzado de preferencia**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Acosta, Carolina (2017)

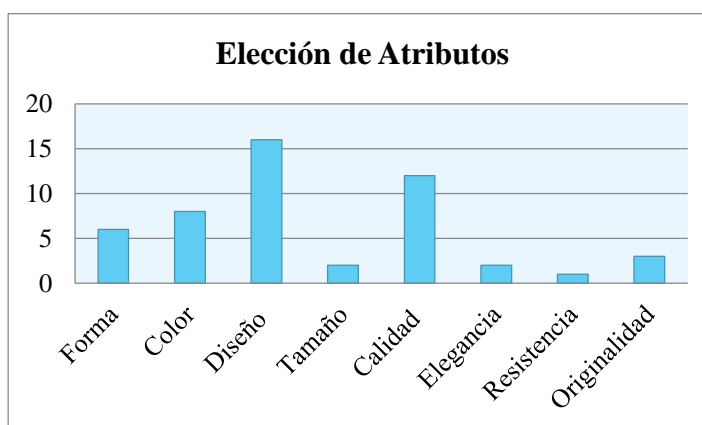
**Interpretación:** La encuesta arroja que los clientes al implementar la estrategia de diversificación prefieren por igual el calzado femenino y masculino. Con un porcentaje de 50% para ambas opciones. Lo que ayuda a tener en cuenta la creación de una línea de productos nueva que esté destinada tanto a la población femenina como masculina.

### 3. De los siguientes atributos. ¿Seleccione los que llamaron su atención?

Tabla 4:3: Listado de Atributos

Atributo	Encuestas	Porcentaje
Forma	6	12%
Color	8	16%
Diseño	16	32%
Tamaño	2	4%
Calidad	12	24%
Elegancia	2	4%
Resistencia	1	2%
Originalidad	3	6%
Total	50	100%

Gráfico 4: 3: Atributos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Acosta, Carolina (2017)

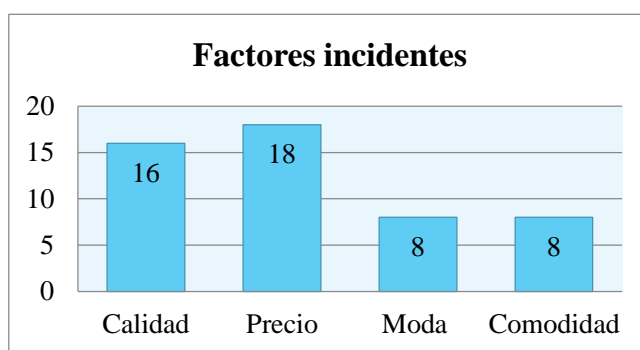
**Interpretación:** El gráfico muestra que del total de 50 clientes que fueron encuestados los tres atributos de mayor importancia son: el diseño, la calidad, el color y la forma del calzado.

#### 4. ¿Qué tipo de factores inciden en su compra?

**Tabla 4:4: Factores de compra**

Factor	Encuestas	Porcentaje
Calidad	16	32%
Precio	18	36%
Moda	8	16%
Comodidad	8	16%
Total	50	100%

**Gráfico 4: 4: Factores Incidentes**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Acosta, Carolina (2017)

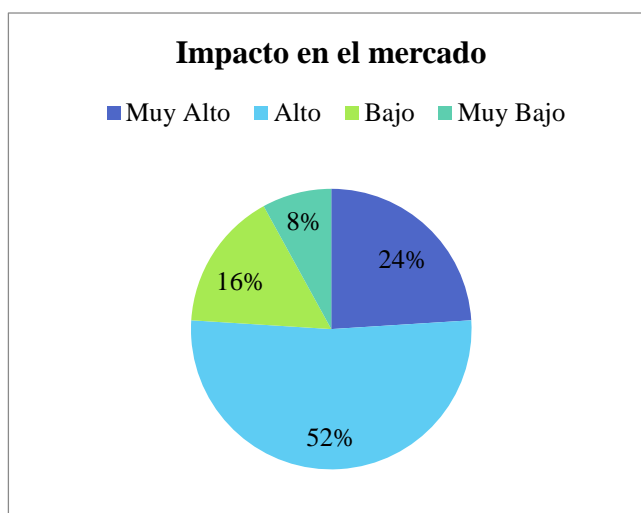
**Interpretación:** El gráfico muestra que del total de 50 clientes que fueron encuestados que el factor con mayor incidencia en la compra de calzado es el factor precio, seguido por la calidad del calzado. Mientras que los factores de moda y comodidad tienen el mismo nivel de incidencia al momento de comprar calzado.

## 5. ¿Qué impacto tendrá el producto en el mercado?

**Tabla 4:5: Impacto en el mercado**

Impacto	Encuesta	Porcentaje
Muy alto	12	24%
Alto	26	52%
Bajo	8	16%
Muy bajo	4	8%
Total	50	100%

**Gráfico 4: 5: Impacto del producto**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Acosta, Carolina (2017)

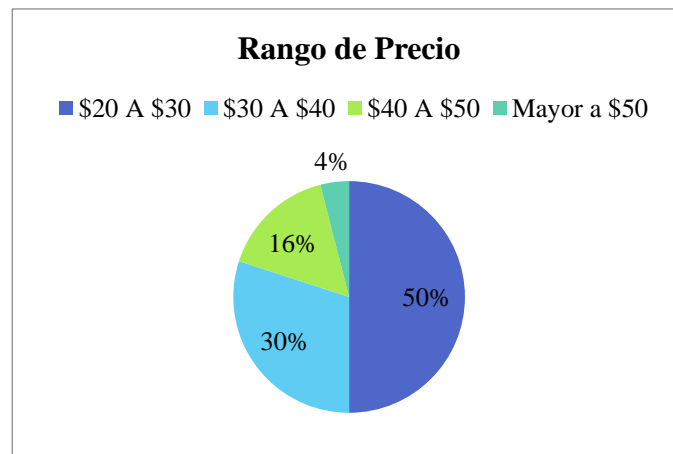
**Interpretación:** El gráfico muestra que del total de 50 clientes que fueron encuestados el 52% de personas encuestadas responden que el impacto de la implementación de una línea de calzado femenino será alto, es decir que la aceptación del producto en el mercado se puede dar de manera positiva.

## 6. ¿En qué rango de precio estaría dispuesto a adquirir el producto?

**Tabla 4:6: Precio del producto**

Precio	Encuestas	Porcentaje
\$20 a \$30	25	50%
\$30 a \$40	15	30%
\$40 a \$50	8	16%
Mayor a \$50	2	4%
Total	50	100%

**Gráfico 4: 6: Precio del producto**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Acosta, Carolina (2017)

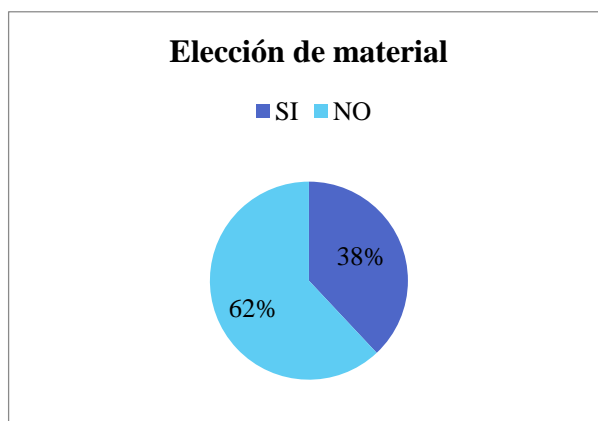
**Interpretación:** El gráfico muestra que del total de 50 clientes que fueron encuestados el 50% correspondiente 25 clientes respondieron que el rango de precio en el cual desean adquirir el producto es de 20 a 30 dólares, se puede apreciar que las personas desean un producto que no sea costoso, que se encuentre al alcance de los clientes.

**7. ¿Estaría dispuesto a comprar productos de calzado en otro tipo de material diferente al cuero?**

**Tabla 4:7: Tipos de Material**

Opciones	Encuesta	Porcentaje
Si	19	38%
No	31	62%
Total	50	100%

**Gráfico 4: 7: Elección de material**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Acosta, Carolina (2017)

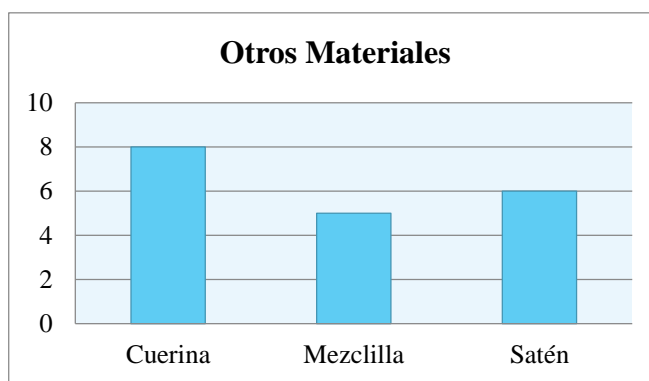
**Interpretación:** El gráfico muestra que del total de 50 clientes que fueron encuestados el 38% correspondiente a 19 personas respondió que SI le gustaría un calzado elaborado en otro tipo de material, mientras que el 62 % de los clientes encuestados respondió que no, es decir que el cuero es el material preferencial.

**8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, mencione el tipo de material.....**

**Tabla 4:8: Materiales distintos**

Material	Encuesta	Porcentaje
Cuerina	8	42%
Mezclilla	5	26%
Satén	6	32%
Total	19	100%

**Gráfico 4: 8: Materiales Distintos**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Acosta, Carolina (2017)

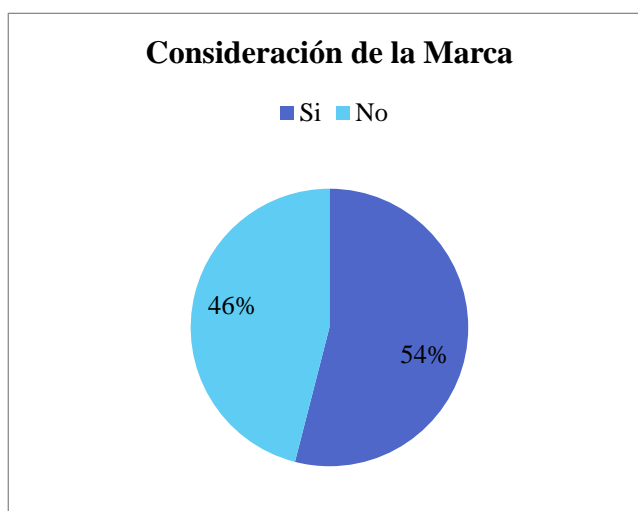
**Interpretación:** Entre los, materiales que dieron respuesta fueron: satén con el 32%, mezclilla con el 26% y cuero con 42%. Sin embargo el 62% de encuestas respondió que NO desea otro tipo de material al cuero.

## 9. ¿Al momento de adquirir calzado, consideración importante la marca?

**Tabla4:9: Consideración de Marca**

Opciones	Encuesta	Porcentaje
Si	27	54%
No	23	46%
Total	50	100%

**Gráfico 4: 9: Consideración de la Marca**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Acosta, Carolina (2017)

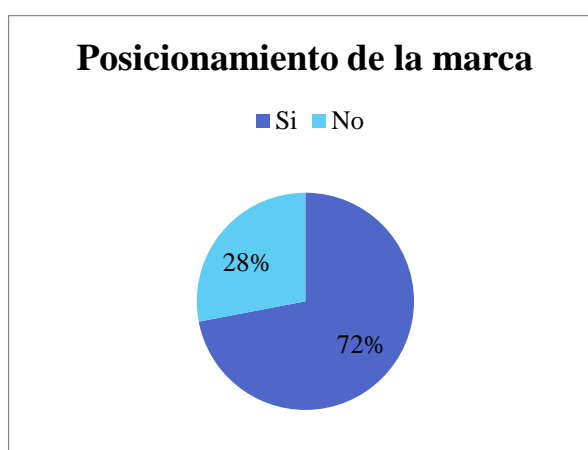
**Interpretación:** El gráfico muestra que del total de 50 clientes que fueron encuestados el 54% representa que los clientes toman a consideración la marca al momento de realizar la compra de calzado, mientras que el 46% respondió que no le interesa la marca que compra calzado.

**10. Posicionamiento. ¿Identifica la marca INOLA como comercializadora de calzado masculino?**

**Tabla 4:10: Posicionamiento de Marca**

Opciones	Encuesta	Porcentaje
Si	36	72%
No	14	28%
Total	50	100%

**Gráfico 4:10: Posicionamiento de la Marca**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Acosta, Carolina (2017)

**INTERPRETACIÓN:** El gráfico muestra que del total de 50 clientes que fueron encuestados el 72% contestó que sí reconocen a INOLA como comercializadora de calzado masculino, mientras que el 28% respondió que no reconoce a INOLA como una empresa comercializadora de calzado masculino.

#### **4.2.2.2 Conclusiones de las encuestas**

La entrevista realizada al Gerente de la empresa INOLA ayuda a identificar la situación actual de la empresa, al hablar del crecimiento en los últimos años, en la

implementación de una línea de productos, también se determinó aspectos externos e internos que ayudan al análisis interno y externo para llegar a un FODA.

La observación mecánica ayudó a identificar el comportamiento del consumidor frente al prototipo del nuevo producto de calzado, con ello se determinó que mayor impacto genera la opción C: urbano que se basa en calzado femenino tallado en cuero.

Acorde a la opción escogida por los clientes se realizó una pequeña encuesta acerca del prototipo y tomar a consideración las opiniones del cliente en el producto final del mismo.

Los clientes de INOLA se refirieron a la calidad del calzado y las propiedades que desean para poder realizar una diversificación adecuada del producto. Las herramientas de observación mecánica y encuesta ayudan al tercer objetivo del proyecto que se basa en el desarrollo de diferentes estrategias de diversificación de productos.

#### **4.3 Recomendaciones sobre los análisis de resultados.**

Es recomendable tomar en cuenta los factores internos y externos de mayor énfasis para la realización de las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad, las cuales darán lugar a la matriz FODA, y la determinación de la situación actual de la empresa.

Para la realización del producto final es necesario tomar en cuenta todos los factores que inciden en la elaboración de calzado elegante femenino, adaptando los cambios del prototipo a las necesidades de los clientes.

Se recomienda implementar la estrategia de diversificación de productos en INOLA, los clientes están de acuerdo con la nueva propuesta de calzado femenino. De esta manera la empresa puede abarcar un nuevo nicho de mercado.

Es importante tomar en cuenta los resultados reales de las encuestas para realizar el diagnóstico de los objetivos planteados para el presente proyecto de investigación.

A continuación se presenta el capítulo denominado Propuesta, que es la posible solución al problema que se presenta en el proyecto de investigación, además, toma en consideración todos los puntos tratados en capítulos anteriores.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1 Tema**

Estrategias de diversificación de productos en la empresa INOLA.

#### **5.2 Reseña de la empresa**

La fábrica de calzado dispone una variedad de productos de calzado que está dirigido a caballeros tanto para niños como para adultos, desde el año de 2011, INOLA se enfoca en el la elaboración de productos de calzado en cuero de calidad y con diseños atractivos a la vista del cliente. Sin embargo con el pasar del tiempo es necesario incrementar nuevas estrategias de diversificación que generen nuevos ingresos y a su vez el crecimiento de la fábrica.

INOLA posee las condiciones adecuadas para realizar una diversificación de sus productos enfocándose en el gusto de sus clientes. Como uno de los mercados potenciales se tiene a la población femenina, que puede generar mayor ingreso a INOLA. Es por ello que continuación se presenta el desglose de estrategias que favorecen a una correcta diversificación.

#### **5.3 Justificación**

Al ser analizados los resultados obtenidos por la encuesta realizada a clientes y la entrevista realizada al gerente de la empresa, se puede concluir que el desarrollo de estrategias de diversificación de productos en INOLA pueden incrementar ventas con un menor riesgo de inversión de capital en un solo producto, enfocados en el mercado

femenino con atractivos modelos de calzado, y accesorios de cuero que le den un valor agregado al cliente.

#### **5.4 Misión**

Diseñar, producir y comercializar calzado de cuero enfocándonos en satisfacer las necesidades y expectativas de comodidad y elegancia hacia nuestros clientes.

#### **5.5 Visión**

Lograr certificaciones de calidad en producción y servicio con un alto nivel de tecnología para liderar en la fabricación y venta de calzado para hombres, mujeres y niños en el mercado nacional.

#### **5.6 Desarrollo de Estrategias de Diversificación**

##### **5.6.1 Matriz FODA**

El estudio de factores internos y externos dentro del entorno de INOLA son necesarios para identificar los puntos clave para realizar una correcta diversificación de productos y su enfoque. Con los factores internos se delimitará propuestas que ayuden a fortalecer el ambiente externo que rodea a la empresa.

Tabla 5: 1: Factores Internos. Externos

	<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
<b>Positivo</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	F1: adaptabilidad a nuevas tendencias	O1: Apoyo del estado a empresas artesanales y micro empresas
	F2: materia prima de calidad	O2: Capacitaciones constantes en el área
	F3: infraestructura propia	O3: aceptabilidad del producto
	F4: Maquinaria nueva	O4: Segmento de mercado femenino potencial
	F5: Capacidad de negociación proveedores	
	F6: Precios accesibles	
<b>Negativo</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	D1: Publicidad nula	A1: Producto sustituto (cuerina, tela, sintético)
	D2: personal a medio tiempo	A2: Barreras de entrada débiles
	D3: Capacidad de financiamiento limitada	A3: Competencia de calzado en cuero
	D4: desconocimiento de nuevas tendencias	A4: Contrabando de calzado

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.2 Matriz de vulnerabilidad

**Objetivo:** a través de este análisis se permite medir el grado de fragilidad de INOLA en relación a las amenazas-debilidades y poder establecer planes de emergencia para actuar de manera oportuna, adecuada y efectiva. La misma que se calcula en la siguiente matriz:

Donde 1 tiene menor importancia y 5 mayor importancia.

**Tabla 5: 2: Matriz de Vulnerabilidad**

		Amenazas				Total	Prioridad
		A1: producto sustituto (cuerina, tela, etc.)	A2: barreras de entrada débiles	A3: competencia de calzado en cuero	A4: contrabando de calzado		
<b>Debilidades</b>	D1: publicidad nula	5	5	1	1	12	Segundo
	D2: personal a medio tiempo	5	4	3	2	14	Primero
	D3: capacidad de financiamiento limitada	1	3	5	2	11	Cuarto
	D4: desconocimiento de nuevas tendencias	3	3	5	2	13	Tercero
<b>Total</b>		14	15	14	7	50	
<b>Prioridad</b>		Segundo	Primero	Tercero	Cuarto		

Amenazas	50/4	12,50
Debilidades	50/4	12,50

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Análisis:**

En la matriz que se presenta se puede observar el listado de amenazas y debilidades de INOLA que determinan los factores en su nivel de importancia para ser atendidos de esta manera se puede generar estrategias de diversificación para reducir el riesgo de INOLA en el mercado, en este caso INOLA presenta las amenazas y debilidades en el

mismo rango de importancia para ser atendidas ya que van de la mano con un total puntuado de 50 y un promedio de 12,50. Es decir que el grado de fragilidad es alto y se deben proponer estrategias para atender el riesgo que la empresa tiene.

### 5.6.3 Matriz de aprovechabilidad

**Objetivo:** a través de este análisis se permite medir el grado de aprovechamiento de recursos de INOLA en relación a las oportunidades-fortalezas y poder establecer planes de acción, la misma que se calcula en la siguiente matriz:

Donde 1 tiene menor importancia y 5 mayor importancia.

**Tabla 5: 3: Matriz de Aprovechabilidad**

		Oportunidades				Total	Prioridad
		O1: Apoyo del estado a empresas artesanales y micro empresas	O2: Capacitaciones constantes en el área	O3: Aceptabilidad del producto	O4: Segmento de mercado potencial en calzado femenino		
<b>Fortalezas</b>	F1: Adaptabilidad a nuevas tendencias	5	5	1	1	12	Quinto
	F2: Materia prima de calidad	5	4	3	2	14	Tercero
	F3: Infraestructura propia	1	3	5	2	11	Sexto
	F4: Maquinaria nueva	3	3	5	2	13	Cuarto
	F5: Capacidad de negociación	4	3	5	4	16	Segundo
	F6: Precios accesibles	5	3	5	4	17	Primero
<b>Total</b>		23	21	24	15	83	
<b>Prioridad</b>		Segundo	Tercero	Primero	Cuarto		

Oportunidades	83/4	20,75
Fortalezas	83/6	13,83

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis:**

La matriz de aprovechabilidad permite realizar un análisis de prioridad al momento de tomar acciones para sacar ventaja de las oportunidades utilizando de manera correcta las fortalezas que la empresa posee, en la matriz se puede apreciar que las oportunidades que INOLA tiene son mayores con un puntaje total de 83 y promedio de 20,75, mientras que las fortalezas tienen un promedio 13,83. Lo cual significa que la empresa debe tener mayor importancia en realizar planes de acción que permitan el crecimiento de INOLA.

## 5.6.4 Matriz FODA

		Internas	
		Fortalezas	Debilidades
		F1: Adaptabilidad a nuevas tendencias	D1: Publicidad nula
		F2: Materia prima de calidad	D2: Personal a medio tiempo
		F3: Infraestructura propia	D3: Capacidad de financiamiento limitada
		F4: Maquinaria nueva	D4: Desconocimiento en el diseño de calzado
		F5: Capacidad de negociación	
		F6: Precios accesibles	
Externas	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	O1: Apoyo del estado a empresas artesanales y micro empresas	1. Diseñar una nueva línea calzado femenino fabricado en cuero para diversificar	1. Diseñar productos publicitarios para abarcar nuevos clientes.
	O2: Capacitaciones constantes en el área	2. Realizar promociones de calzado para atraer nuevos clientes con la aceptabilidad del producto.	2. Ampliar el segmento de mercado a otras provincias del centro del país.
	O3: Aceptabilidad del producto		3. Asistir a capacitaciones de diseño de calzado femenino para incursionar en el mismo.
	O4: Segmento de mercado potencial en calzado femenino		
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	A1: Producto sustituto (cuero, tela, sintético.)	1. Utilizar la capacidad de negociación con clientes para incrementar ventas.	1. Crear publicidad de alto impacto con características relevantes, únicas del calzado de cuero.
	A2: Barreras de entrada débiles		2. Buscar financiamiento de entidades privadas como: bancos y cooperativas para invertir en INOLA.
A3: competencia de calzado en cuero	3. Fabricar diseños con tendencias actuales que contrarresten el contrabando existente.		
A4: contrabando de calzado			

Fuente: Elaboración propia

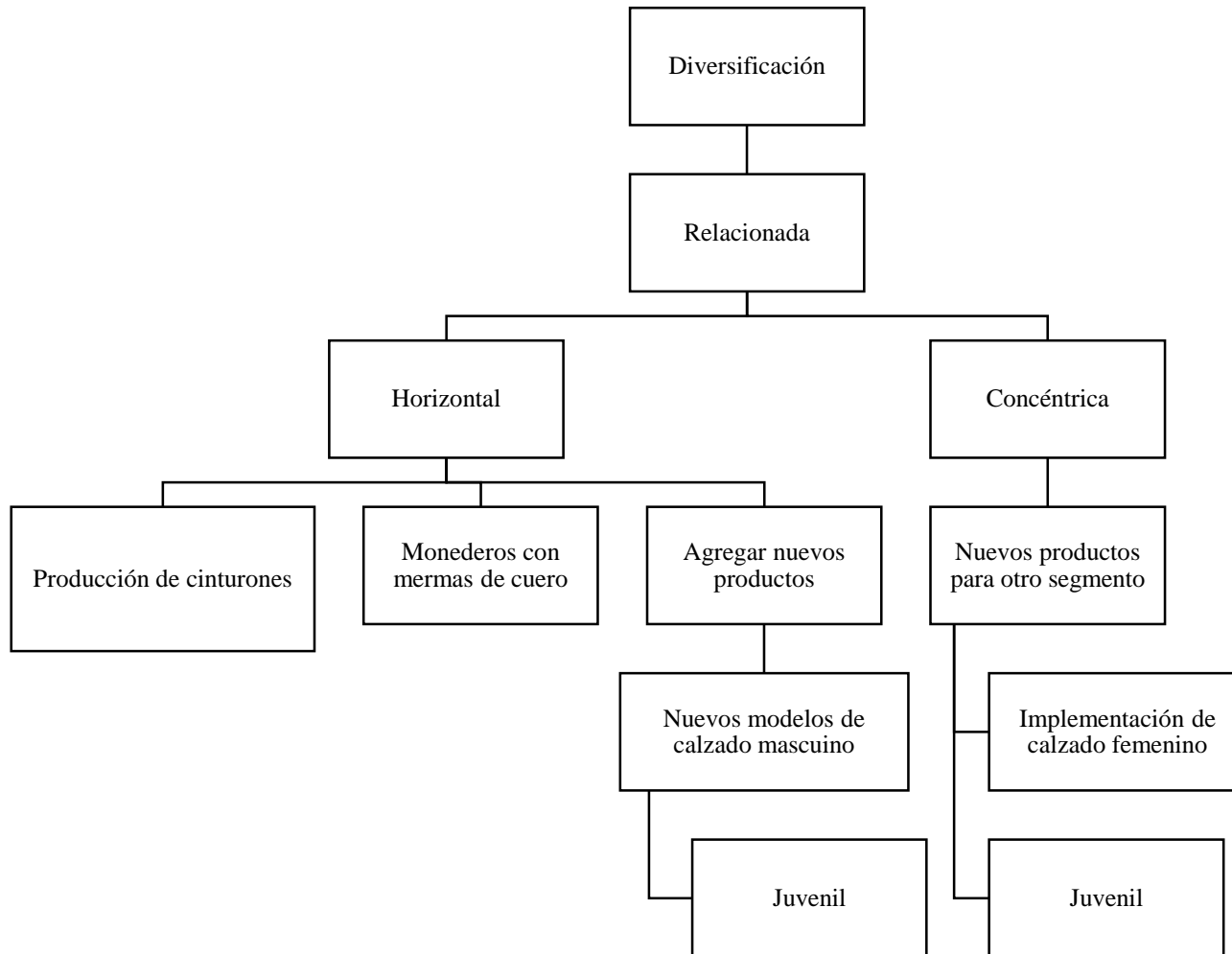
**Análisis:**

La matriz de estrategias demuestra que la diversificación de una nueva línea de productos es necesaria para lograr que la empresa amplíe su cobertura de mercado, ofrezca variedad, calidad a los clientes actuales y captar nuevo segmentos de mercado; sin embargo para lograr este objetivo es necesario que se desarrolle un plan de publicidad agresiva de tal manera que se pueda atraer nuevos clientes. A su vez se relaciona con la atracción de clientes nuevos con promociones atractivas para el cliente, a su vez el segmento al cual se dirige el nuevo producto abarca nuevos mercados hacia diferentes ciudades del país.

Es por esta razón que a continuación se detalla como la estrategia de diversificación de línea de productos se aplica a una empresa productora de calzado masculino, teniendo en cuenta que se puede fabricar otro tipo de calzado enfocado en el segmento de la población femenina, de esta manera es posible elegir un tipo de diversificación y poner en marcha la creación de calzado femenino

### 5.7. Diagrama de diversificación propuesto para INOLA

Ilustración 5: 1: Diagrama de estrategias



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede apreciar las diferentes estrategias de diversificación que INOLA puede desarrollar, al realizar un análisis de las posibles estrategias a emplearse en un futuro se obtiene:

### **5.7.1 Relacionada Horizontal**

En esta estrategia se aplica nuevos productos como la fabricación de cinturones y monederos de cuero con las mermas del calzado, se asemejan los procesos tecnológicos, utiliza los recursos similares. Y la implementación de nuevos modelos de calzado masculino.

### **5.7.2 Relaciona Concéntrica**

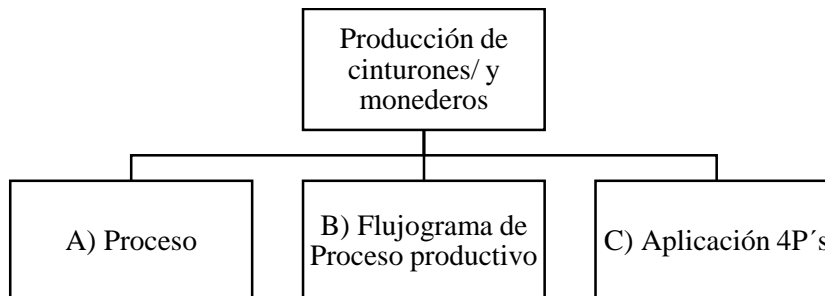
Es el tipo de estrategia que se desarrollará a continuación pertenece a una diversificación relacionada-concéntrica que por el giro del negocio es la estrategia más acertada, la implementación de una línea de calzado femenina en INOLA se asemeja a los procesos tecnológicos, técnicos y de mercadotecnia de la línea de calzado masculino que la empresa posee. A diferencia de la diversificación horizontal, esta estrategia se basa en atender a nuevos segmentos de mercado en este caso la población femenina.

Como se muestra en la ilustración 7: Estrategias de diversificación la estrategia Relacionada Horizontal y Concéntrica son las adecuadas para el giro del negocio. A continuación se detalla el proceso de dichas estrategias.

## 5.8 Desarrollo de Estrategias

### 5.8.1 Producción de cinturones y monederos

Ilustración 5: 2: Desarrollo de estrategia

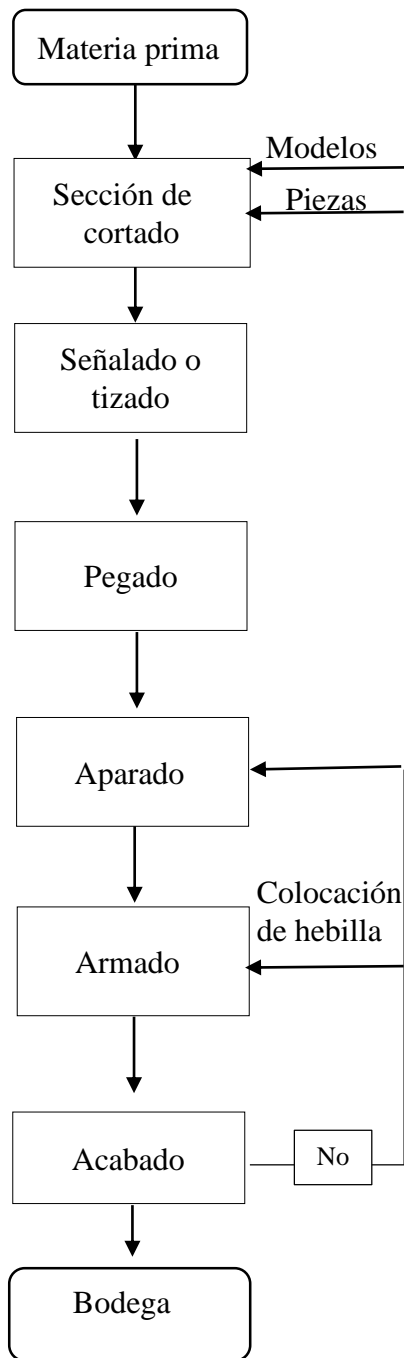


#### A) Proceso

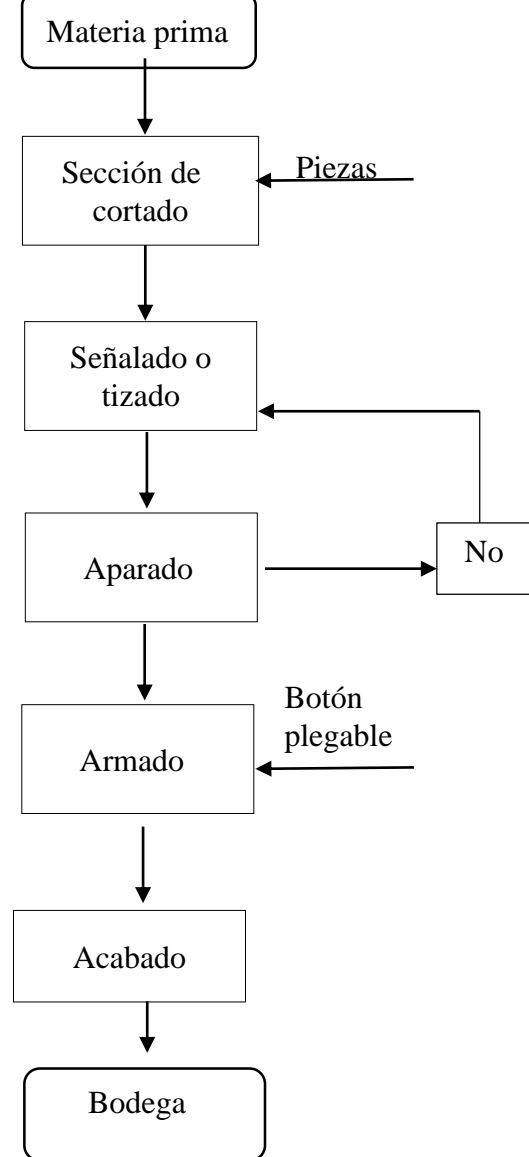
- **Selección de materia prima:** Cueros con mayor longitud de colores oscuros.
- **Sección de cortado:** Se selecciona el tipo de modelo en forma de prototipo, se dibujan las piezas que conforman cinturón doble de cada una.
- **Destallado:** Rebajado de piel de las piezas.
- **Aparado:** Proceso de costura.
- **Armado:** Unión de piezas con pegamento.
- **Reactivación:** Proceso de unión por medio de calor.
- **Schiller:** Proceso de enfriamiento de 3 a 4 minutos.
- **Acabado:** Se retiran los excesos de cueros e hilos.

#### B) Flujograma de Proceso Productivo

**Ilustración 5: 3: Flujograma de cinturón**



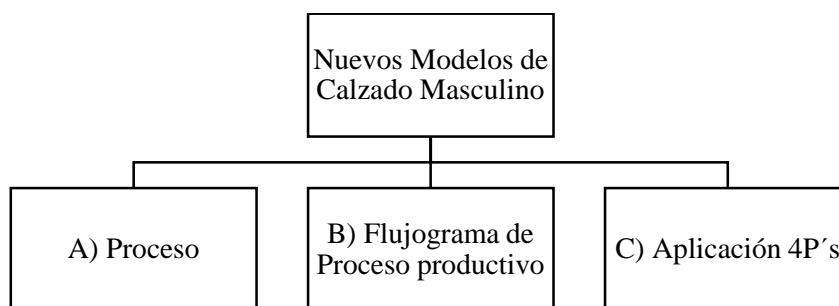
**Ilustración 5: 4: Flujograma de Monedero**



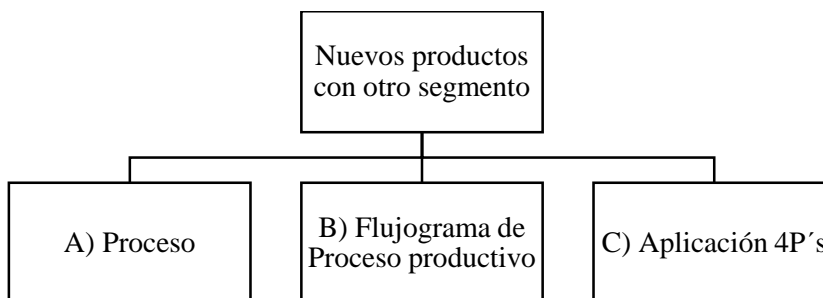
**Fuente:** Elaboración propia

## 5.8.2 Desarrollo estrategia de diversificación Horizontal y Concéntrica

### 5.8.2.1 Nuevos modelos de calzado Masculino



### 5.8.2.2 Desarrollo de calzado femenino



#### A) Proceso:

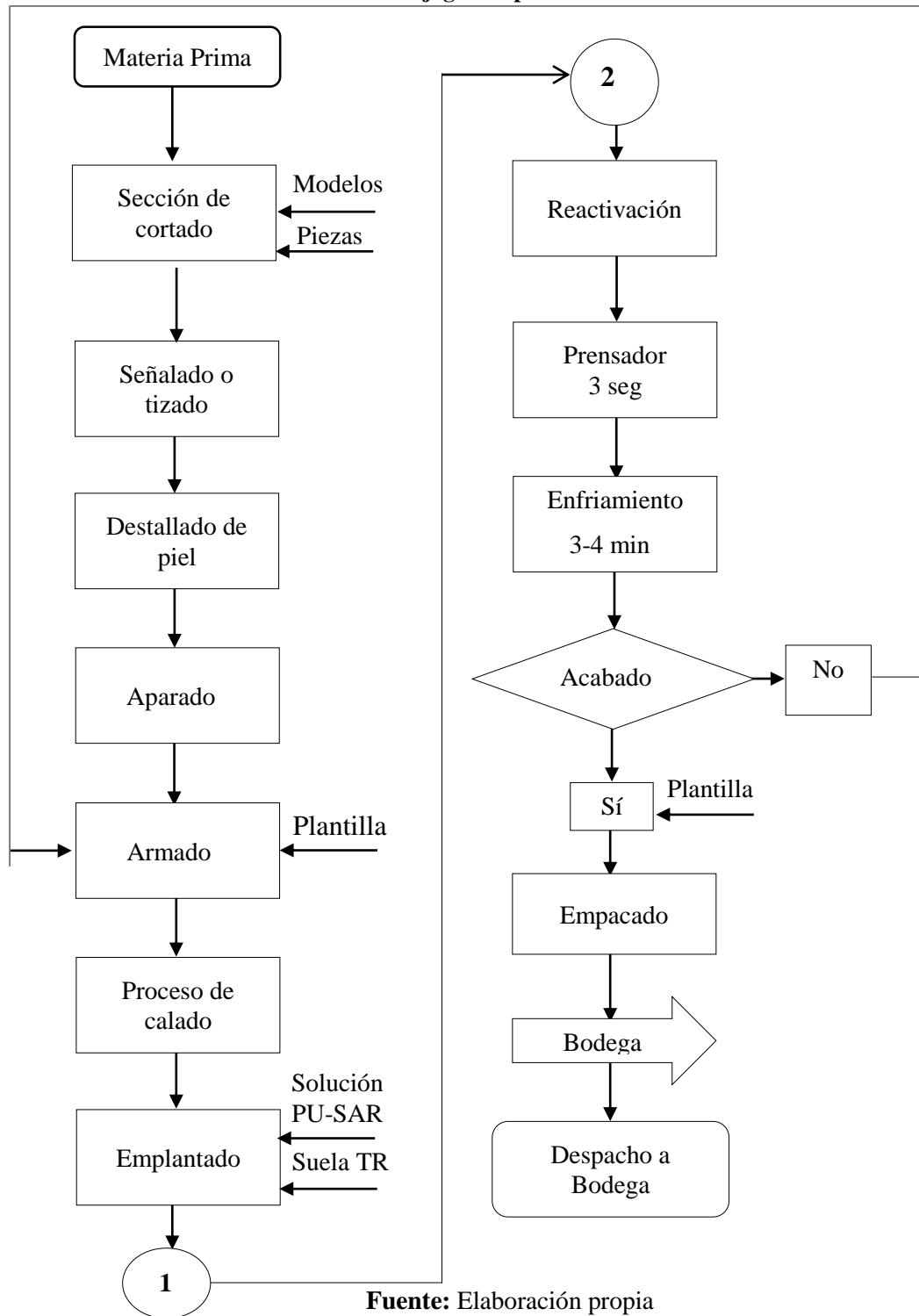
El proceso de fabricación de calzado masculino y femenino se asemeja es por ello que se detalla cada una de las actividades que intervienen en el proceso.

- **Selección de materia prima:** Se selecciona entre diferentes tipos de materiales entre los cuales se selecciona tipo y color de cuero, cordones, planta y plantilla, cartón de punta-talón y forro para iniciar con el proceso de fabricación de calzado.
- **Sección de cortado:** Se selecciona el tipo de modelo en forma de prototipo, se dibujan las piezas que conforman el calzado, y se cortan en diferentes tallas de línea del 34 al 42.
- **Señalar o Tizar:** Se basa en el dibujo de las líneas entrecortadas en donde se van a coser las piezas.

- **Destallado:** O conocido como rebajado de piel en ciertas partes de las piezas para poder unir las piezas de calzado.
- **Aparado:** Proceso de costura
- **Armado:** Unión de piezas, y puesto en horma.
- **Proceso de calado:** Se retira el exceso de piel para incrustar la planta del zapato, en donde pasa por el horno de 3 a 4 minutos, para lograr mayor fijación del pegamento.
- **Emplantado:** Después de pasar por el horno se aplica pegamento en la parte inferior del zapato y se presiona contra la planta.
- **Reactivación:** Es el proceso por el cual pasa el zapato para endurecer el pegamento.
- **Prensador:** Proceso por el cual el zapato adquiere dureza por 30 segundos.
- **Schiller:** Proceso de enfriamiento de 3 a 4 minutos
- **Acabado:** Se retiran los excesos de cueros e hilos, se procede a implantar la plantilla
- **Empacado:** Se procede a poner en cajas los pares de zapatos para su despacho.
- **Despacho en bodega:** Se almacena con la orden de producción para la entrega al cliente.

## B) Flujograma De proceso Productivo

Ilustración 5: 5: Flujograma producción de calzado



### C) Aplicación 4P's

#### 1. Producto: Cinturones y monederos

Una de las estrategias de diversificación horizontal es la marroquinería, en este caso se toma a consideración la fabricación de cinturones y monederos. Con el uso de su principal materia prima, el cuero, su producción está basada en la merma del proceso de calzado.

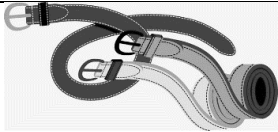
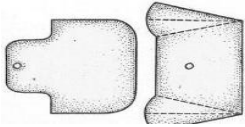
Para ello se toma a consideración la fabricación artesanal de este tipo de productos.

Para la producción de productos de marroquinería se utiliza la prensadora de impresión que la empresa posee para posicionar la marca INOLA.

A continuación se presenta la tabla de productos a implementarse en la estrategia de diversificación relacionada-horizontal.



**Tabla 5: 4: Productos nuevos**

Factores	Cinturón	Monedero
Prototipo		
Materiales	Cuero, Hilo, Hebilla, Aguja, prensador, pegamento	Cuero, Hilo, Aguja, prensador, broche en botón.
Tamaño	De 1mt a 1,30 mts	Pequeño 7x5 cm

Fuente: Elaboración propia

## 2. Productos de Calzado

**Producto:** está constituida por un conjunto de atributos tales como marca, slogan, logotipo, envase, empaque embalaje. Que distingue el producto final que ofrece INOLA al mercado de los demás de su competencia es por ello que se propone:

Ampliar el portafolio de productos que la empresa tiene casual y felino con urbano masculino y femenino que se detalla a continuación.

## 3. Productos existentes

**Tabla 5: 5: Productos Existentes**

<p>Código: 406</p> <p>Color: Azul</p> <p>Tallas: 39-43</p> <p>Cuero: Liso</p> 	<p>Código: 201</p> <p>Color: Negro</p> <p>Tallas: 39-43</p> <p>Cuero: Liso</p> 	<p>Código: 602</p> <p>Color: Pardo</p> <p>Tallas: 39-43</p> <p>Cuero: Nobook</p> 
---	--	--

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 5: 6: Productos de Calzado Nuevos

	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Estrategia	Horizontal	Concéntrica
Producto		
Línea de calzado	Urbano masculino	Urbano femenino
Modelo	Rústico Juvenil	Destello Juvenil
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suela TR</li> <li>• Cuero Gamuzado color gris</li> <li>• Forro textil</li> <li>• Cordones color amarillo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suela TR</li> <li>• Cuero Gamuzado color café</li> <li>• Forro textil</li> <li>• Cordones color blancos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

La creación de la Línea de calzado URBANO tiene como objetivo brindar comodidad al cliente que haga uso del calzado. A su vez el calzado es completamente de cuero de la mejor calidad que hace que el pie no transpire, sienta confort y de una larga durabilidad. Para mayor comodidad del cliente este modelo Rústico se puede encontrar del 37 al 43, mientras que el modelo Destello se produce en la serie 34 al 39. . El tiempo de entrega del producto finalizado por órdenes de producción es de 20 días, dependiendo de la cantidad requerida.

## 1. Precio Marroquinería

Para determinar el precio de venta al público se toma a consideración la mano de obra, materia prima y gastos administrativos.

**Tabla 5: 7: Costo de Marroquinería**

Materia Prima				Mano de obra		Gastos Administrativos	
Detalle	Cinturón	Detalle	Monedero	Detalle	Costo	Detalle	Costo
Cuero por decímetro	\$ 1,23	Cuero por decímetro	\$ 0,75	Cortador	\$ 0,10	Contador	\$ 0,10
Aguja	\$ 0,20	Aguja	\$ 0,20	Destallado y tizado	\$ 0,13	Auxiliar	\$ 0,10
Hilo	\$ 0,15	Hilo	\$ 0,15	Aparado	\$ 0,70	Mant. Maquinaria	\$ 0,05
Hebilla	\$ 0,25	Broche en botón	\$ 0,15	Armado	\$ 0,20	Agua	\$ 0,06
Logo impreso	\$ 0,30			Terminado y Acabado	\$ 0,15	Luz	\$ 0,10
Pegamento	\$ 0,10			Bodega	\$ 0,08	Pago Adquisición de Cuero	\$ 0,50
<b>Total</b>	<b>\$ 2,23</b>		<b>\$ 1,25</b>		<b>\$ 1,36</b>		<b>\$ 0,91</b>

Costos	Cinturón	Monedero
Materiales	\$ 2,23	\$ 1,25
Mano de obra	\$ 1,36	\$ 1,36
Gastos Adm	\$ 0,91	\$ 0,91
Total	\$ 3,59	\$ 2,61

**Fuente:** Elaboración propia

## 2. Precio Calzado

Para determinar el precio correspondiente de un par de zapatos se determina por materia prima, mano de obra, gastos administrativos, utilidad, financiamiento e IVA.

En la industria de calzado es muy importante el precio con el cual se vende el producto pues en Tungurahua existen varias fábricas de calzado y el valor debe ser competitivo con respecto a los demás productores.

**Tabla 5: 8: Costos de Producción**

Materia Prima			Mano de obra		Gastos Administrativos	
Detalle	Costo Masculino	Costo Femenino	Detalle	Costo	Detalle	Costo
Suela	\$ 3,00	\$ 2,80	Cortador	\$ 0,40	Contador	\$ 0,10
Cuero por decímetro	\$ 4,25	\$ 3,75	Destallado y tizado	\$ 0,25	Auxiliar	\$ 0,10
Forro	\$ 1,50	\$ 1,50	Aparado	\$ 1,30	Mant. Maquinaria	\$ 0,05
Plantilla de armado	\$ 0,15	\$ 0,15	Armado	\$ 0,80	Agua	\$ 0,06
Contra fuerte y punta	\$ 0,15	\$ 0,15	Plantado- Pegado de suela	\$ 0,80	Luz	\$ 0,10
Solución pegaucho	\$ 0,25	\$ 0,25	Terminado y Acabado	\$ 0,30	Pago Adquisición de Cuero	\$ 0,50
Hilo	\$ 0,10	\$ 0,10	Bodega	\$ 0,20		
Cordones	\$ 0,15	\$ 0,15				
Líquidos de preparación	\$ 0,30	\$ 0,30				
Pega blanca PU-SAR	\$ 0,30	\$ 0,30				
Plantilla de terminado	\$ 0,65	\$ 0,60				
Etiqueta	\$ 0,10	\$ 0,10				
Caja	\$ 0,50	\$ 0,50				
Papel	\$ 0,10	\$ 0,10				
Subtotal	\$ 11,50	\$ 10,75		\$ 4,05		\$ 0,91
<b>Total</b>	<b>\$ 11,50</b>	<b>\$ 10,75</b>		<b>\$8,10</b>		<b>\$1,82</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5: 9: Precio de venta**

Costo	Calzado femenino
Materiales	\$ 10,75
Gastos administrativos	\$ 1,82
Mano de obra	\$ 8,10
Subtotal	\$ 20,67
Utilidad 25%	\$ 5,17
	\$ 25,84
Financiamiento 6%	\$ 1,55
	\$ 27,39
IVA 12%	\$ 3,29
	\$ 30,67
<b>Ajuste por redondeo</b>	<b>\$ 31,00</b>

Costo	Calzado masculino
Materiales	\$ 11,50
Gastos administrativos	\$ 1,82
Mano de obra	\$ 8,10
Subtotal	\$ 21,42
Utilidad 25%	\$ 5,36
	\$ 26,78
Financiamiento 6%	\$ 1,61
	\$ 28,39
IVA 12%	\$ 3,40
	\$ 31,78
<b>Ajuste por redondeo</b>	<b>\$ 32,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

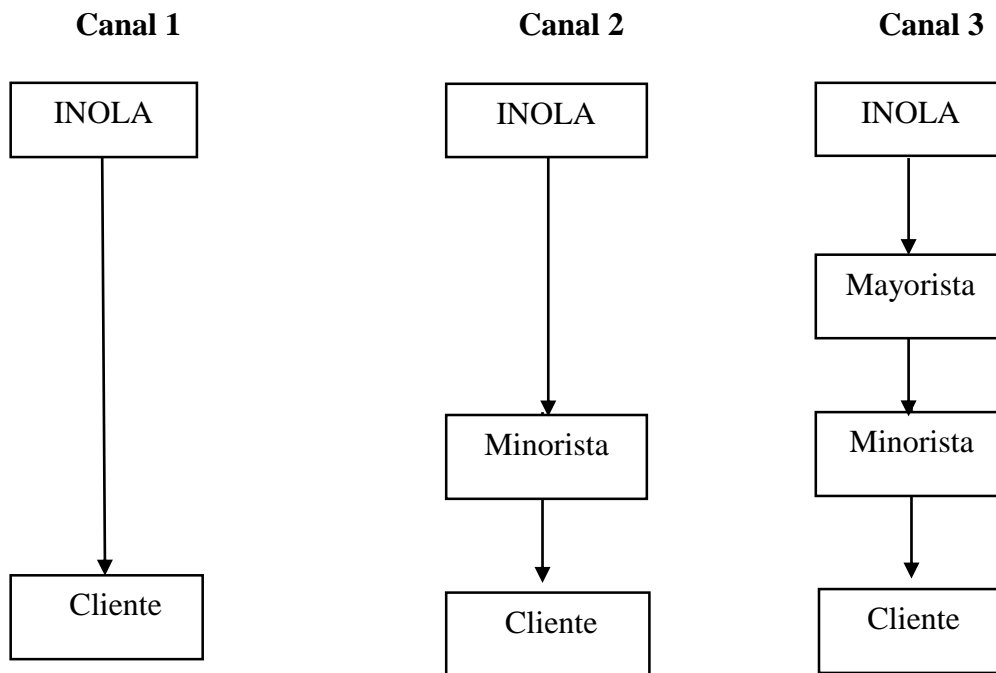
Después de los cálculos realizados de todos los factores que intervienen en la producción de calzado se logra determinar que el precio por un par de zapatos de la línea URBANO, modelo Rústico juvenil masculino oscila los treinta y dos dólares. Mientras que el modelo Destello Juvenil femenino es de treinta y uno dólares.

## 1. Plaza

Se hace referencia a canales de distribución del calzado en las ciudades en las que INOLA transporta sus productos, mientras que para la distribución de productos de marroquinería se emplean en el canal directo, es decir en contacto con el cliente.

Cabe recalcar que INOLA es un fabricante directo que distribuye su producto a clientes mayoristas en las diferentes regiones del país. A continuación se muestran los canales de distribución para dar a conocer el producto:

**Ilustración 5: 6: Canales de distribución**



**Fuente:** Elaboración propia

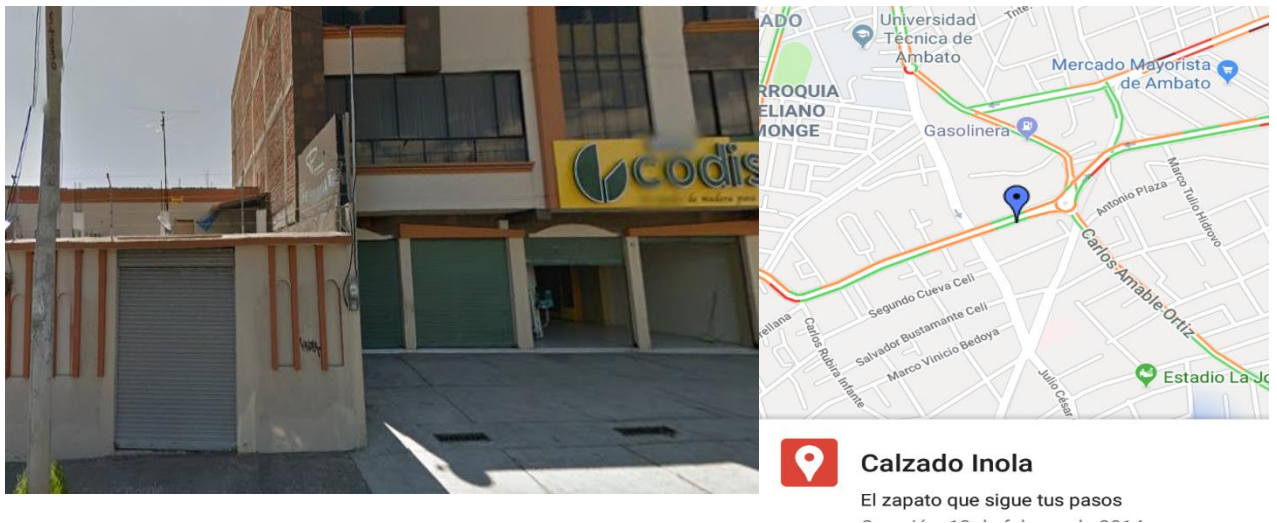
### Canal #1

Comercializar el producto por medio de redes sociales como Páginas de Facebook e Instagram en donde se oferta la nueva línea de calzado URBANO conjunto con la línea de

marroquinería y la línea TUBULAR de calzado. Por este medio INOLA se conecta directamente con el consumidor.



**Canal #2:**



Se propone mantener relación directa con minoristas desde la fábrica misma, que se encuentra ubicado en la Av. Julio Jaramillo y Julio César Cañar junto a CODISA.

INOLA posee un local que era utilizado como bodega actualmente este lugar se encuentra vacío. Por tal razón se puede potencializar este espacio como punto de venta directa por medio de la aplicación de *Merchandising*, para ello se necesita perchas para los diferentes modelos de calzado, letreros publicitarios, y adecuación del lugar.

### **Canal #3:**

Para llegar a clientes de tipo Mayorista se utiliza vía telefónica, correo, y por medio de rutas de vendedores con un catálogo de productos de la fábrica para que el pedido sea de mayor variedad por medio de órdenes de producción.

### **Teléfonos:**

Móvil: 0991391450

Fijo. (03) 2406424/ 2405861

**E-mail:** [calzadoinola@hotmail.com](mailto:calzadoinola@hotmail.com)

### **Costos por canales de distribución:**

**Tabla 5: 10: Costos de publicidad**

<b>Tipo de publicidad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Redes sociales	Intangible	\$ 25,00
Adecuación de lugar	Físico	\$ 300,00
Estanterías	Tangible	\$ 155,00
Letrero publicitario	Tangible	\$ 40,00
Catálogo de productos	Tangible	\$ 100,00
Inflable publicitario	Tangible	\$ 55,00
<b>Total</b>		<b>\$ 675,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El costo invertido por este tipo de publicidad es de \$675,00 sin embargo se debe tener en cuenta que en la entrevista el monto que el propietario de la empresa destinó \$1000,00 para

inversión en publicidad. Es decir que el tipo de publicidad que se detalla está dentro de los índices de aceptabilidad de INOLA.

### **Promoción**

- Por la compra efectuada en efectivo de la línea de calzado URBANO se aplica hasta 6% de descuento.

**Tabla 5: 11: Promociones de calzado**

Cantidad por par	Tipo de descuento	Días de crédito	Tipo de descuento
301-400	6%	30	6%
201-300	4%	60	4%
100-200	2%	90	2%

**Fuente:** Elaboración propia

- Para clientes mayoristas por la compra de 100 pares de zapatos en la línea URBANO aplica la entrega de un medio publicitario en este caso el catálogo de productos nuevos y antiguos.
- Si la venta se realiza por medio de redes sociales el envío no requiere un costo adicional al del producto.
- Por la compra de Calzado Rústico lleva un cinturón gratis, mientras que por la compra de Calzado Destello se lleva un monedero a su elección.

### **5.9 Pronóstico de ventas**

A continuación se presenta el pronóstico de ventas por meses de INOLA del año 2017 hasta el mes de junio. Por medio del método de mínimos cuadrados se proyectan las ventas para los siguientes 6 meses del año.

Tabla 5: 12: Proyección de ventas

	Mes	Ventas			
	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	(x)(y)
Enero	1	0	1	0	0
Febrero	2	402	4	161604	804
Marzo	3	489	9	239121	1467
Abril	4	387	16	149769	1548
Mayo	5	576	25	331776	2880
Junio	6	591	36	349281	3546
Total	21	2445	91	1231551	10245

$$B = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$B = \frac{6(10245) - (21)(2445)}{6(91) - (21)^2}$$

$$B = \frac{10125}{105}$$

$$B = 96,43$$

$$y = a + bx$$

$$y = 69,99 + 96,43(7)$$

$$y = 744,99$$

$$y = 69,99 + 96,43(9)$$

$$y = 937,85$$

$$y = 69,99 + 96,43(11)$$

$$y = 1130,70$$

$$A = \frac{\sum y - b\sum x}{N}$$

$$A = \frac{2445 - 96,43(21)}{6}$$

$$A = \frac{2445 - 2025,03}{6}$$

$$A = \frac{419,97}{6}$$

$$a = 69,99$$

$$y = 69,99 + 96,43(8)$$

$$y = 841,42$$

$$y = 69,99 + 96,43(10)$$

$$y = 1034,28$$

$$y = 69,99 + 96,43(12)$$

$$y = 1227,13$$

Porcentaje de crecimiento para los siguientes 6 meses:

$$C = \frac{b(n)}{\sum y}$$

$$C = \frac{96,43(6)}{854}$$

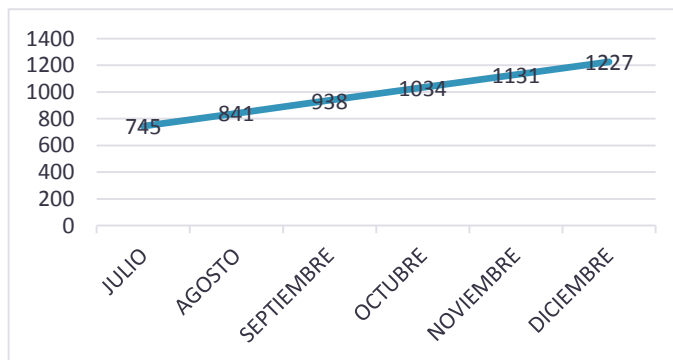
$$C = 0,2366$$

Este valor indica que las ventas se incrementarán en un 23,66% por periodo es decir que la producción de esta nueva línea de calzado resulta favorable para la empresa.

**Tabla 5: 13: Pronóstico 2do semestre**

Mes	Cantidad
Julio	745
Agosto	841
Septiembre	938
Octubre	1034
Noviembre	1131
Diciembre	1227

**Ilustración 5: 7: Ventas Proyectadas**



### 5.10 Cálculo de Retorno sobre la inversión (ROI)

$$\text{ROI} = (\text{UTILIDAD NETA} / \text{INVERSION}) * 100$$

#### **CALZADO FEMENINO**

Utilidad neta (8361x24)-I

Inversión (8361\*15,91)

$$\text{ROI} = (200664 / 133023,51) * 100$$

**ROI=50,84**

### **CALZADO MASCULINO**

Utilidad neta (8361x25)-I

Inversión (8361\*16,66)

ROI= (209025/139294,26) \* 100

**ROI=50,06%**

Este indicador es un numero positivo lo cual determina que la inversión si tiene rentabilidad al implementar la línea de calzado URBANO destinado para hombres y mujeres.

### **5.11 Análisis Competitivo**

**Tabla 5: 14: Análisis Competitivo**

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Diagnóstico de INOLA</b>
1.Amenaza de Nuevos Entrantes	El gobierno implementa leyes acerca del contrabando de calzado. Promocionar el calzado de Cuero con diferentes ofertas en los días con mayor recurrencia. Tales como Día de la Madre, Día del Padre, Navidad.
2. Rivalidad de Competidores	Las barreras de entrada deben ser más fuertes: la implementación de publicidad, generar ventaja competitiva. Distinción de la marca.
3. Poder de negociación con Proveedores	Lograr alianzas estratégicas con los proveedores para reducir el precio de la materia prima n perder calidad. Proveedores poner
4. Poder de negociación con Clientes	Política de precios accesibles hasta con el 6% en compra en efectivo. Promociones aplicables a diferentes canales de distribución. mayoristas
5. Amenaza de Productos Sustitutos	Implementar varias líneas que se acoplan a las necesidades de los clientes, de esta manera puede encontrar todo en un mismo lugar. Sandalias, zapatillas.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

- La estrategia de diversificación en línea de productos es una estrategia de crecimiento que ayuda a que la empresa tenga mayor variedad de productos, de los cuales los clientes puedan elegir.
- La implementación de calzado femenino es una opción que abre puertas a un nuevo mercado potencial, que genera el incremento de ventas de la empresa y mayor producción que genera ganancias. Como se puede apreciar el ROI de este tipo de calzado resulta el 50% en rentabilidad. Por lo tanto es factible poner en marcha su producción.
- Los gustos y necesidades de los clientes son aspectos clave para la creación de una nueva línea de productos que ofrecen un producto de calidad, de tal manera que se toma en cuenta el marketing para lograr el impulso y el impacto de factor de compra en los consumidores gracias a la publicidad y promoción del mismo.
- El éxito de los nuevos productos no dependen solamente de las marcas también se toma en cuenta la calidad del producto, su presentación y publicidad, además de generar atracción por la compra el uso que se le da al producto para incrustar en la mente de los consumidores de distintas maneras.

## 6.2. Recomendaciones

- Es importante tomar en cuenta diferentes medios publicitarios que permitan conocer los productos de INOLA, a su vez que incentiven las ventas. Destinar un presupuesto para implementar publicidad es una debilidad que debe ser atendida.
- Tomar a consideración la producción de esta nueva línea de calzado URBANO destinada a los géneros masculino y femenino, para la atracción de mayor cantidad de clientes.
- Valorar los costos fijos que intervienen en la producción en el segundo semestre del año por el incremento de producción por temporada, para mejorar costos.

## Bibliografía

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Colombia.
- Ardura, I. R. (2011). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona-España: UOC.
- Baldino Burelli, C. (2014). Factores que Inciden en las Decisiones de Diversificación Productiva. Un abordaje cualitativo. Mar de Plata.
- Bombón Rodríguez, J. (2016). Ampliación del portafolio de productos de la empresa NEB CALZA para abarcar una mayor cuota de mercado. Ambato, Ecuador.
- Cámara Ibáñez, D. (2010). *Diccionario de Marketing*. España.
- Castillo Cabello, K. (2011). Propuesta Para La Diversificación Del Producto Turístico Existente En El Parque Nacional Canaima, A Través Del Diseño De Estrategias Sostenibles Que Incluyan Los Elementos Patrimoniales Culturales De La Comunidad Indígena Pemón. San José, Costa Rica.
- Chiavenato I, Introducción a la Administración (2003) Mc Graw Hil
- Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez, (2012). Introducción al plan estratégico
- Elizalde Largo, M. F. (2015). Mejoramiento De La Rentabilidad Con Diversificación De Sub-Productos De La Caña De Azúcar, En Chaguarpamba. Loja. Machala.
- Fernández Romero , A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas En las empresas y organizaciones*. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Griffin, R. (2011), Administración. México, Cengage Learning.
- Gómez Gras, J. (1997). *Estrategias para la Competitividad de las PYME: Especial referencia al proceso de creación de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

Huertas Riveros, P. (2004). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. Madrid.

INEC. (2014). *Indicadores Económicos*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México.

Kotler, P; Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid-España: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.

Munuera Alemán, J. & Rodríguez Escudero, A. (2012) *Estrategias de Marketing: Un Enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, ESIC. 2da edición.

Noboa, Iván. (2016). INOLA. Ambato, Ecuador.

Pinaya Medina, T. (2004). LA DIVERSIFICACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL. Bolivia.

Plazos, M., & Dávila, M. V. (2007). Plan estratégico de marketing para la diversificación de productos y servicios en la empresa TECNOCAR C. A. en el Distrito Metropolitano de Quito. Sangolquí.

Restrepo Abad, N. (2007). *Estrategia de Precios*. Medellín.

- Rosero Villacís, G. V. (2011). “Estrategias De Diversificación Y Su Efecto En Las Ventas De La Empresa Esacontrol S.A. De La Ciudad De Quito”. Ambato, Ecuador.

RTE INEN 080 - Servicio Ecuatoriano de Normalización

REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO PRTE INEN 264 “CALZADO DE PROTECCIÓN Y CALZADO DE SEGURIDAD”

Sainz, J. (2001), La Distribución comercial: opciones estratégicas. Madrid, Print Book

Villacrés Estrella, D. (2011). Diversificación De Productos Y La Incidencia En Las Ventas  
De La Empresa Dipor, Cía. Ltda. De La Ciudad De Ambato. Ambato, Ecuador

## ANEXOS

### ANEXO 1-ENTREVISTA



**Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

**Sede Ambato**



**Entrevista Dirigida A Iván Novoa**

**Gerente de la Empresa INOLA**

#### **Preguntas:**

1. ¿Qué productos considera Usted que deben ser potenciados en su empresa?
2. ¿Realiza Usted una evaluación de satisfacción de productos a sus clientes?
3. ¿Considera Usted que INOLA ha crecido en los 2 últimos años?
4. ¿Cree que la diversificación de productos es una estrategia que incentivaría las ventas?
5. ¿Considera Usted que INOLA produce calzado de calidad?
6. ¿Cómo ha afectado la comercialización de calzado barato?
7. ¿Qué cualidades hacen que los clientes prefieran el calzado de INOLA?
8. ¿Ha pensado en expandirse a un nuevo mercado?
9. ¿Para la creación de publicidad, ha destinado un porcentaje o monto?

## ANEXO 2-ENCUESTA



**Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

**Sede Ambato**

**Encuesta dirigida a clientes de INOLA**



*El zapato que sigue tus pasos...*

### Instrucciones:

- Responda con veracidad al siguiente listado de preguntas.
- Marque con una X una sola respuesta.

### Detalle de Pregunta

**1. Dentro de los siguientes productos de calzado. ¿Qué opción prefiere?**

A	Casual	
B	Elegante	
C	Urbano	

**2. Si INOLA implementa una estrategia de diversificación en sus productos, ¿Qué tipo de calzado es de su preferencia?**

Masculino	
Femenino	

**3. De los siguientes atributos. ¿Seleccione los que llamaron su atención?**

Forma	
Color	
Diseño	
Tamaño	
Calidad	
Elegancia	
Resistencia	
Originalidad	

**4. ¿Qué tipo de factores inciden en su compra?**

Calidad	
Precio	
Moda	
Comodidad	

**5. ¿Qué impacto tendrá el producto en el mercado?**

Muy Alto	
Alto	
Bajo	
Muy Bajo	

**6. ¿En qué rango de precio estaría dispuesto a adquirir el producto?**

\$20 A \$30	
\$30 A \$40	
\$40 A \$50	
Mayor a \$50	

**7. ¿Estaría dispuesto a comprar productos de calzado en otro tipo de material diferente al cuero?**

SI	
NO	

**8. Si su respuesta fue SÍ, mencione el tipo de material.....**

**9. ¿Al momento de adquirir calzado, consideración importante la marca?**

SI	
NO	

**10. Posicionamiento. ¿Identifica la marca INOLA como comercializadora de calzado masculino?**

SI	
NO	

### ANEXO 3-FOTOGRAFÍAS





