



Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización

Revista Publicando, 3(9).2016, 620-637. ISSN 1390-9304

Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización

Marcelo Javier Mancheno Saá¹, Raúl Francisco Villalba Miranda²

1 Universidad Técnica de Ambato, marcelomacherano@hotmail.com

2 Universidad Técnica de Ambato, raulvillaba@uta.edu.ec

RESUMEN

La industria de calzado ecuatoriana tiene una gran diversidad de factores que se combinan para crear un éxito sustentable, en cada región del país, se genera un producto con una especialización considerable en el caso del calzado es la Provincia de Tungurahua. Las habilidades gerenciales representan un factor muy influyente al momento de direccionar la competitividad de las empresas en el mercado.

El trabajo desarrollado se basa en tres fuentes de análisis: 1) Un análisis estadístico de la industria en la zona, 2) Encuestas basadas en estadística descriptiva en empresas referenciales, 3) Modelo de gestión para la competitividad del sector del calzado en un entorno general y específico.

El modelo de gestión nace de varios tipos de información desde información formal e informal, se establece una relación entre la competitividad empresarial del sector y las habilidades gerenciales de los directivos que no han sido potencializadas al máximo.

Haciendo de este estudio una aplicación de la estadística descriptiva para generar lineamientos estadísticos más que parámetros de industria.

Palabras clave: habilidades gerenciales, mercado ecuatoriano, competitividad, modelo de gestión, calzado competitivo



Management skills and business development through modeling in the footwear industry

ABSTRACT

The Ecuadorian footwear industry has a great diversity of factors that combine to create a sustainable success, in each region of the country, a product with a considerable specialization is generated in the case of footwear is located in the Province of Tungurahua. Management skills represent a very influential factor when directing the competitiveness of companies in the market.

The work developed is based on three sources of analysis: 1) A statistical analysis of the industry in the area, 2) Surveys based on descriptive statistics in referential companies, 3) Management model for the competitiveness of the footwear sector in a general and specific environment

The management model is born from various types of information from formal and informal information, establishing a relationship between the business competitiveness of the sector and the management skills of managers who have not been maximized.

Making this study an application of descriptive statistics to generate statistical guidelines rather than industry parameters.

Keywords: management skills, Ecuadorian market, competitiveness, management model, competitive footwear



1. INTRODUCCIÓN

El sector empresarial Ecuatoriano, es un sector de cambios constantes, porque la ideología de los consumidores es recibir más y más por un precio menor. (Álvarez Villegas 2007)

El país indica un ratio de competitividad interesante de 3,96 puntos, indicando que el mismo, ha caído 15 puestos, ocupa una ubicación mediocre con el puesto # 91 a nivel mundial. (Rivas, 2008)

Los problemas económicos empiezan a salir a la luz, la crisis, el desempleo y una política que se sostiene únicamente por la convicción de quienes la viven ha provocado en el país un hueco financiero que será difícil de suplir. (Bardellini, 2015)

Aparte del manejo económico, el país ha mostrado desastres naturales, casos internacionales de corrupción, que si no se potencia desde otros ámbitos terminarían por matar un índice que de por sí ya es muy pobre. (Storini, 2013)

Ecuador a lo largo de la historia no ha sido un gran competidor, sin embargo dos índices reflejan la cruda realidad del país, haciendo referencia a la industria, primero se observa la estabilidad del mercado macroeconómico de bienes, que indica que el país está en el puesto número 138, al hacer una pequeña comparación se ve que Grecia con mayores problemas y con una economía explícitamente rota tiene mejores indicadores que el país. (Martínez Valle 2009)

En Latinoamérica se menciona que existe una crisis a nivel mundial, factores como la caída de materias primas de naturaleza exportable y un precio de petróleo que no se recupera, han hecho que la única salida del sector sea la gestión de la competitividad, en un campo que está tan mínimamente desarrollado como las habilidades gerenciales. (Martín Mayoral 2009)

Tener un estándar de calidad, ha dejado de ser un valor agregado en la economía, los procesos cada vez se homologan en el mundo para tratar de romper barreras en el mercado, a este proceso se ha llamado masificación, este enfoque, es uno de los más importantes, al momento de reflejar la capacidad competitiva del mayor acreedor del país, el estado Chino. (Ordoñez & Bolívar 2011)

Las empresas ecuatorianas constantemente deben estar en proceso de mejora continua considerando que los estándares del país son ínfimos, las potencias con sus economías de escala siempre logran adentrarse en mercados pequeños como el mencionado en el



Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización

Revista Publicando, 3(9).2016, 620-637. ISSN 1390-9304

presente estudio, considerando que una política gubernamental paternalista no ha servido de mucho, creando una industria con necesidades de especialización estratégica. (Krugman & Obstfeld, 2012)

Las herramientas estratégicas gerenciales en la actualidad se enfocan a buscar una ventaja competitiva, una reducción de costos, y una maximización de beneficios, sin embargo en el país, el gestionar una herramienta a nivel estratégico gerencial significa simplemente optimizar todo lo que se tenga a la mano para subsistir en el tiempo.

(Arcos Sandoval, 2015)

Una herramienta gerencial tiene connotaciones tan grandes que puede regular toda la cadena de valor en una producción, puede marcar la tendencia de la industria a través del Benchmarking muy marcado en el mercado ecuatoriano.

(Falconí, 2002)

La industria del calzado es una cadena productiva importante en la economía nacional, la cual tiene una diversificación importante entre calzado casual, cuero, montaña e industrial. Las provincias pioneras en la industria son Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas, entre las cuales se produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año que en su mayoría se las emplea en la industria del calzado. (Dennise 2010)

La provincia del Tungurahua representa el 75,6% de la actividad artesanal total del sector en el Ecuador. Sus principales talleres se encuentran localizados en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. Las demás provincias tienen una participación considerable en la actividad de económica de cuero y calzado con un 2,9%. (Ulloa Lara, 2011)

Tungurahua promueve la gestión empresarial con un porcentaje de 49,10%, lo cual demuestra que las personas tungurahuenses buscan ser cada vez más competitivas, siempre buscando nuevas tendencias y adaptándose a los cambios para aumentar la productividad de las organizaciones.

Otro de los factores que toma fuerza en las organizaciones es la innovación, ciencia y tecnología con un 30,79%, esto permite a las empresas, aprovechar oportunidades para mejorar la gestión y el desarrollo empresarial. (Mena 2014)

El sector de estudio es un sector en recuperación, la dolarización en la década anterior provoco una falta de competitividad muy grande llegando a importar 8 de cada 10 pares de zapatos, referenciando el año 2008. Sin embargo en la actualidad la globalización ha



permitido que varios puedan especializarse, y a través de economías de escala tiendan a ser competitivos.

(Miranda, 2013)

La industria en sí, maneja alrededor de 39 millones de dólares por esto ha captado la atención del gobierno, el cual ha procedido a realizar un programa de asociación de micro y pequeños empresarios en la cual se pueden compartir experiencias, conocimiento, y además sacar puntos fundamentales para potenciar a la línea gerencial.

(Pacheco, 2016)

En el Ecuador el desarrollo empresarial es conocido como un proceso de mejoramiento, el cual se encuentra guiado por una visión de transformación y cambio para las empresas e interrelacionado por un grupo de personas las cuales interactúan y utilizan sus conocimientos para crear organizaciones. (Jhon Paul, 2016)

Existen varios factores los cuales afectan el desarrollo empresarial, tanto para los empresarios que recién inician una actividad económica como para los que ya se encuentran en el campo empresarial vario tiempo.

(Marrero, 2014)

Existen limitaciones en las organizaciones para crecer y desarrollarse empresarialmente ya sea por los factores políticos, económicos, o por el temor al fracaso los empresarios no buscan desarrollar estrategias para mejorar los procesos internos de la organización o porque en la mayoría de los casos existe conformismo por parte de los empresarios al tener una estabilidad o una mínima ganancia para la organización.

(Vivanco Ortega 2015)

1. METODOS

Las marcas de calzado en los últimos tiempos se han diversificado de cierta forma que la fidelización del consumidor ha llegado a ser un idealismo. La calidad y precios, son dos factores que pueden marcar la competitividad en el sector. Las habilidades directivas con el tiempo marcan una brecha tan grande en las empresas constituyéndose en una ventaja competitiva.

El problema abordado en esta investigación es la influencia de las habilidades directivas en la competitividad de las marcas más representativas del sector en la provincia de Tungurahua.



Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización

Revista Publicando, 3(9).2016, 620-637. ISSN 1390-9304

Se analiza las herramientas directivas y la competitividad de las empresas para poder construir un modelo de gestión que pueda homologar las actividades en este tipo de empresas.

Con la presente investigación se podrá identificar de una forma muy clara los factores y habilidades gerenciales que pueden regular la actividad en la industria del calzado.

El estudio inicia con 66 empresas dentro del mercado de estudio en un periodo comprendido en el año 2014- 2016, donde se ha tomado como referencia 10 empleados de varias líneas gerenciales donde se realiza preguntas referentes a la capacidad gerencial y las herramientas utilizadas, constituyendo un trabajo de campo puro utilizando fuentes primarias de información.

Los puntos evaluados en las herramientas de investigación son:

Relación entre habilidades estratégicas, competencias, Importancia del “empowerment”, Liderazgo, cumplimiento de objetivos, estrategias y procesos, funciones específicas, herramientas de control, mejoramiento en la evaluación, comunicación entre líneas de personal, coordinación de equipos, capacitación e innovación. Existen 15 variables que hacen referencia a un modelo de calidad para las empresas de calzado.

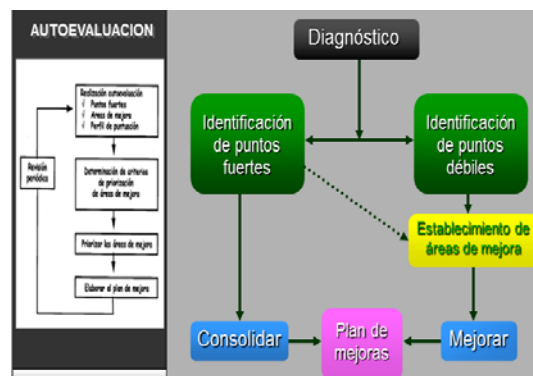
2. RESULTADOS

Modelo de Gestión de Excelencia EFQM

Para la evaluación de varias de las empresas, se utilizará el instrumento REDER que es complemento del modelo de gestión de excelencia EFQM, en el cual se identifican los puntos fuertes y débiles de cada una de las empresas con el objetivo de establecer planes de mejora posteriormente, que se vean arraigados en la organización a corto y largo plazo.

Esquema del instrumento de autoevaluación REDER

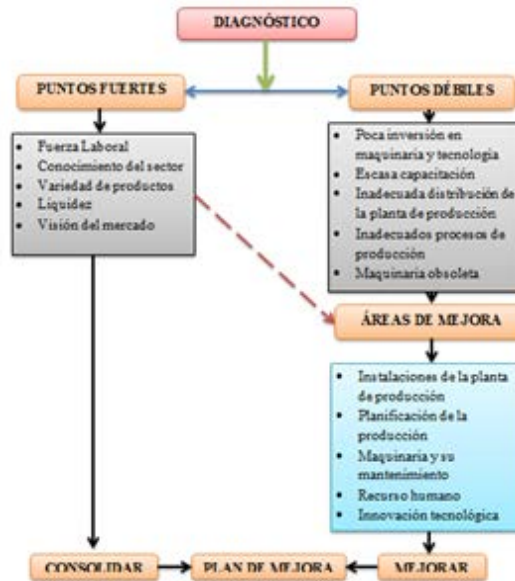
Esquema REDER





Desarrollo

Evaluación referencial de la empresa modelo bajo el modelo REDER



Esquema del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM



1. Desarrollar los criterios del modelo de gestión.

Criterio 1: Liderazgo

En este criterio se propone la misión, visión, valores y políticas de calidad que la empresa debe acoger y exponer a sus empleados para que estos se apropien de ella y las pongan en práctica dentro de la organización.

Responsabilidad

Se mantiene un perfil coherente en base a lo que la empresa es, lo que se logra y lo que se quiere lograr creciendo. Evaluando a la empresa constantemente para ser un aporte en la sociedad.

Honestidad

Es el pilar fundamental del crecimiento empresarial, se lo aplica en cada operación comercial realizada, respondiendo de igual manera con todos los recursos de nuestra empresa.



Unidad

Las ejecuciones deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe, uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo, coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general enfocado al éxito.

Políticas de calidad

Se esfuerza por crear valor que se pueda mantener a largo plazo cubriendo las necesidades del consumidor respecto a la calidad, confort, durabilidad e innovadores diseños.

Criterio 2: Política y estrategia

En este punto se procede a crear estrategias y políticas, las cuales ayudarán a la consecución de lo planteado en el primer criterio.

Estrategias empresariales

Los valores y la visión deben estar basados en los principios de Calidad Total.

La planificación de calidad debe integrar, la planificación de la producción de la empresa. Para establecer y revisar la política y estrategia se utilizará la información procedente de todos los grupos de interés como el análisis de la demanda de los clientes, la tecnología, la competencia, el entorno, trabajadores, proveedores, clientes y otras organizaciones a las que se ofrezca nuestros productos.

Los objetivos que se planteen deben estar ligados a la satisfacción de los clientes, proveedores, empleados y otras organizaciones con las que se haya realizado alguna alianza estratégica.

Los objetivos individuales y de equipo se deben alinear con los de la empresa de calzado.

Políticas administrativas

En este punto se establecen las normas y procedimientos a seguir para garantizar la administración efectiva y adecuada de la empresa.

Todo comunicado se lo debe realizar de forma escrita y con registro de recepción.

Toda compra y venta debe respaldarse con su factura y retención correspondiente.

Descentralizar el poder del nivel directivo, transferir responsabilidades a los otros niveles, pues todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.



Implementar un sistema de comunicación entre niveles de forma vertical ascendente (directivos hacia obreros) y descendente (obreros hacia directivos) y difundir permanentemente los cambios realizados dentro de la empresa

Políticas sobre personal

La hora de ingreso es a las 8:30 de la mañana, y no después, disponiendo de 10 minutos de atraso justificables, en caso de no cumplirse con la política se procederá a sancionar. Se exige puntualidad en la hora de llegada. Los atrasos deberán ser justificados en la oficina del Personal.

Se establecen horarios que sean explícitos que regulen las jornadas de trabajo y puedan cuantificar y penalizar el trabajo.

Se debe prever varios aspectos como la materia prima Los jefes de producción entregarán antes de las 9:00 las órdenes de requisición de materias primas. El jefe de Bodega las despachará todas juntas entre las 9:00 y las 9:30.

Las operaciones de mantención se llevarán a cabo fuera de aquellas áreas en que las máquinas se encuentran operando.

Políticas de producción

Se debe implementar políticas de producción específicas:

La empresa debe elaborar sus productos y mantener los inventarios de cada uno en niveles acordes a la demanda histórica.

El volumen de producción no puede ser menor al establecido por la demanda y estará de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa.

Mantener sus procesos de producción tecnológicamente al día y enfatizar siempre en la entrega oportuna de sus productos, asegurando así una adecuada respuesta a sus clientes.

Disponer de materias primas, insumos y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.

Reducir en lo posible, los desperdicios, los daños, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.

Políticas financieras

Dentro de las políticas financieras para la empresa en estudio, se sugieren las siguientes:

La empresa debe optimizar sus recursos económicos.



Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización

Revista Publicando, 3(9).2016, 620-637. ISSN 1390-9304

Se debe mantener un control constante y periódico de todas sus cuentas por cobrar, por pagar e inventarios

Los cambios que se den en la política económica del país, es un factor del cual la empresa no debe pasar por alto.

El capital y deuda adquirida deben mantener un equilibrio con el fin de tener una adecuada liquidez dentro de la empresa.

Destinar monto mínimo en este caso: mínimo \$300 dólares semanal para caja chica que le permitan realizar adquisiciones emergentes para el desarrollo de sus actividades operacionales.

Separar un % de utilidades, aparte un % que sirva para la reinversión. Analizar si existen utilidades y separar como mínimo un 8% de estas para fondos de emergencia, 10% para inversión en equipo y maquinaria y el restante entregarlo a su dueño.

Políticas de ventas

La Empresa debe implementar las siguientes políticas de venta:

Brindar trato justo, con cortesía y esmero a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el brindar una buena atención y producto de calidad.

Organizar y desarrollar una campaña de publicidad agresiva.

Buscar nuevos clientes permanentemente para obtener una ampliación del mercado.

Los plazos de entrega serán indicados por la persona que recibe el pedido y se cumplirán salvo casos de fuerza mayor, imposibilidad técnica o circunstancia imprevista fuera del control de la empresa.

Una vez entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, a menos que sean por causa justa, en un plazo máximo de 5 días y previa autorización del gerente de la empresa asumiendo el cliente el costo del transporte.

Criterio 3: Personas

En este tercer criterio se plantea cómo gestionar y desarrollar la organización, por medio de los conocimientos de las personas que la constituyen.

Acciones

Para tener éxito con la aplicación de capacitaciones del personal, se debe realizar las siguientes actividades:



Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización

Revista Publicando, 3(9).2016, 620-637. ISSN 1390-9304

Convocar y reunir a todo el recurso humano por la mañana, y manifestarles en qué consistirá el programa de capacitación que la empresa implementará. Explicarles que las capacitaciones las impartirán profesionales y que el objetivo primordial es desarrollar sus habilidades.

Evitar las confusiones o malos entendidos, procurando responder a todas la inquietudes, pregunta o dudas que el personal manifieste.

Las capacitaciones deben estar enfocadas en crear un ambiente amigable y de convivencia, el cual sea dinámico y abierto para que se puedan exponer ideas de todos los participantes y conocer sus diferentes puntos de vista.

Estas capacitaciones se llevaran a cabo dentro de la empresa y en ocasiones fuera de ella en lugares de recreación al aire libre, en horarios que no interfieran con las actividades de producción de la empresa.

Criterio 4: Alianzas y recursos

En este criterio se evidencia las estrategias para apoyar el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Estrategias para negociar con proveedores

Algunas pautas para lograr una buena negociación. Para tratar con los proveedores es conveniente:

- Procurar tener varios proveedores. Eso dará la oportunidad de una mayor gama de precios, servicios y en especial, valor agregado a lo que se requiere.
- Toda la información enviada por los proveedores, debe tabularse, esto facilitara la toma de decisiones en su momento. Puede realizarse en una planilla Excel o un software especializado como SPSS, y a cada ítem colocarle un valor, el cual indique si alcanza lo esperado o está por debajo.

Estrategias para el manejo responsable de proveedores

- Los proveedores son un stakeholder clave y, por lo tanto, se debe relevar sus expectativas. No se trata únicamente de controlarlos sino también de capacitarlos y motivarlos.
- Investigar el mercado, para poder hacer benchmarking.

Criterio 5: Procesos



Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización

Revista Publicando, 3(9).2016, 620-637. ISSN 1390-9304

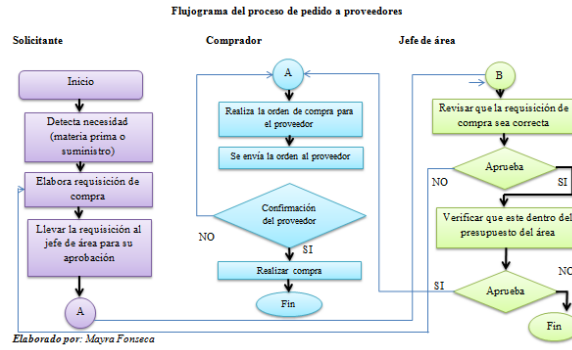
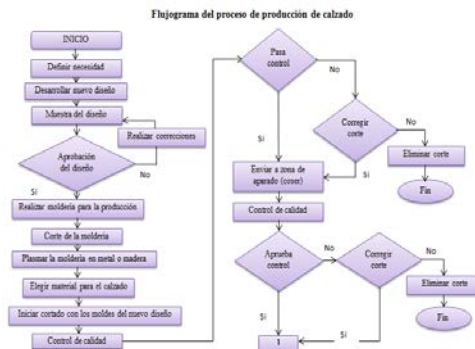
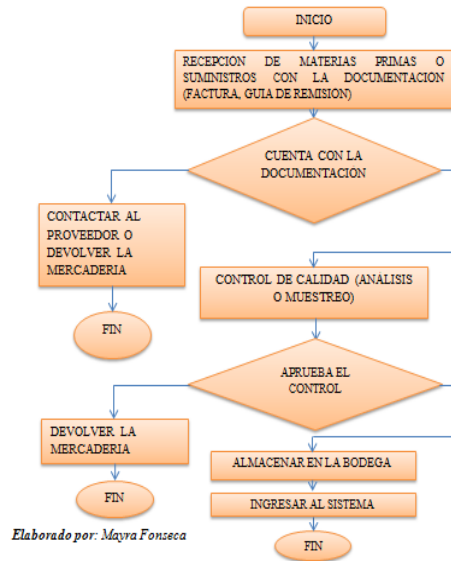
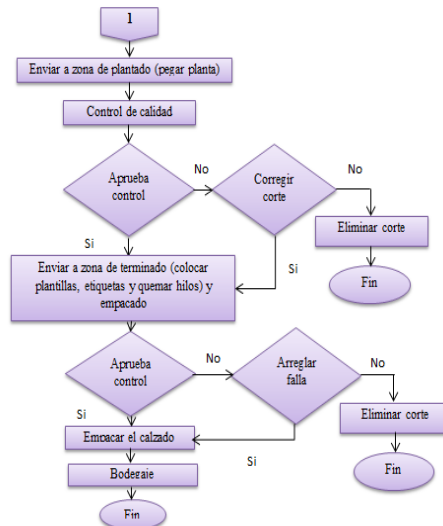
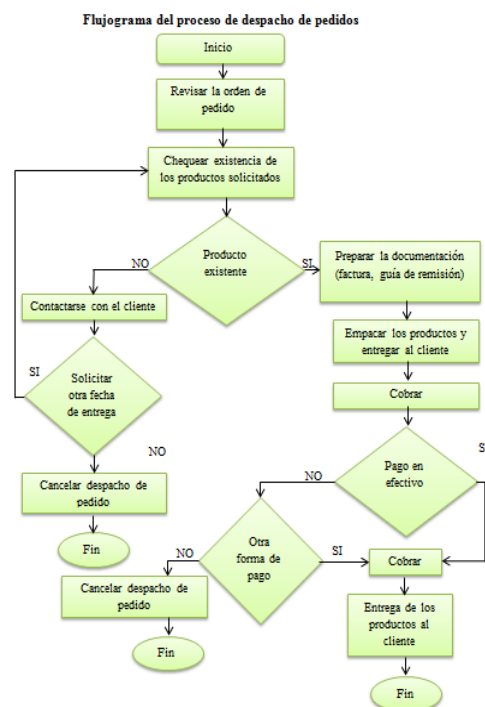


Gráfico 36: Flujograma de recepción de materia prima





Elaborado por: Maya Fonseca



Criterio 6: Resultados en los clientes

En este punto se plantea las estrategias que se van aplicar en la empresa para lograr la fidelización de los clientes y la realización de un modelo de encuesta que ayudará a obtener indicadores que revelarán cual es el nivel de rendimiento con nuestros clientes.

Es mejor venderle mucho a pocos, que poco a muchos. **Elegir a los más rentables**

Estrategias para retener a nuestros clientes

1. Define qué tipo de retención es la que deseas provocar



2. Establece alguna mecánica promocional básica

Criterio 7: Resultados en las personas

En el séptimo criterio se desarrolla las estrategias que se aplicarán para mantener al personal motivado y a gusto.

Estrategias para tratar al talento humano:

- Como jefe se debe tener siempre las puertas abiertas para sus empleados, respetando sus opiniones y sus condiciones laborales y personales.
- De debe ser paciente, asegurarse de explicar correctamente sus necesidades y pedidos a sus empleados, para permitir que ellos puedan hacer una mejor labor.

2. Formular los procesos para la elaboración de calzado de forma secuencial.

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar un cronograma para la capacitaciones	█															
Elegir los temas que se impartirán en las capacitaciones		█	█													
Buscar el capacitador y el lugar donde se realizarán las capacitaciones				█												
Iniciar capacitaciones					█											
Analizar el proceso de producción						█										
Reestructurar el proceso de forma secuencial y lógica que permita disminuir tiempos de producción							█	█	█							
Socializar los cambios que se deberán realizar											█					
Analizar y elegir que maquinaria se comprará primero											█					
Solicitar proformas de la maquinaria requerida en varios almacenes													█	█		
Analizar las proformas y seleccionar la mejor oferta															█	█

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Adquirir la maquinaria de mayor relevancia para la producción hasta reemplazarlas en su totalidad.				█				█				█				█				█
Realizar un cronograma para el mantenimiento de la maquinaria considerando los días no laborables				█																
Coordinar con los técnicos para realizar el mantenimiento de las máquinas																				
Ejecutar el programa de mantenimiento de la maquinaria																				
Dar a conocer a los directivos y a todo el recurso humano en que consiste y las características de la distribución por producción en cadena																				
Programar la reestructuración																				
Buscar y contratar al personal encargado de realizar la reestructuración en la planta																				
Ejecutar la reestructuración de la planta de producción																				



3. Promover la aplicación para la puesta en práctica del Modelo de Gestión de Excelencia EFQM.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa de Calzado
2. ¿Por qué evaluar?	Para analizar y verificar si la propuesta arrojó los resultados
3. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación empresarial
4. ¿Qué evaluar?	El impacto del modelo de gestión EFQM. El aporte que otorga el modelo de gestión para mejorar la producción de la empresa.
5. ¿Quién?	La Línea Gerencial
6. ¿Cuándo?	Desde la búsqueda del problema hasta la culminación de la investigación
7. ¿Cuántas veces?	Las veces requeridas
8. ¿Con que técnicas?	Encuesta
9. ¿Con que instrumentos?	Cuestionario



10. ¿En qué situación?

Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales

3. CONCLUSIONES

Las empresas del sector de calzado no cuentan con un modelo de gestión de calidad, lo cual, afecta a la empresa de forma directa específicamente en los departamentos de producción, esto produce una falta de normas de control que ayudan a verificar la calidad de sus productos para que estos puedan ser competitivos.

El 70% de las personas de las empresas encuestadas cree que la función estratégica que aplica e gerente permiten desarrollar competencias dentro de la gestión del talento humano. Únicamente el 30% cree que la gestión estratégica del gerente es irrelevante en la creación de competencias.

El 38% de los encuestados cree que el empowerment o delegación de actividades a través de la transferencia de poder tiende a ser una de las mejores opciones para alcanzar productividad.

El 61% de los encuestados cree que el liderazgo de los gerentes es lo que lleva a la consecución de objetivos.

El 71% de los encuestados cree que la motivación laboral tiene una relación bastante grande con el tipo de liderazgo que ejerce la línea directiva.

El 29% cree que el planteamiento de estrategias mejora el desempeño operativo en procesos, el 53% no sabe si incide o no, y el 18% expresa que no tiene nada que ver con los procesos operativos.

La Industria del Calzado es una industria especializada, sin embargo solo el 17% de las personas encuestadas conoce sus funciones, un 14% se muestra neutro y un 69% indica que no conoce de forma específica que es lo que debe realizar.

El 47% de las empresas usa tableros de control para monitoreo de la producción, el cuadro de mando integral los tiene un 3% de las empresas, hojas de control un 36% y estudios de tiempos a través de diagramas P.E.R.T. (Program Evaluation a Review Techniques) solo el 14%.

Un 41% de los encuestados indica que el control debe ser mejorado considerablemente.



Al hacer un análisis de los diferentes factores que integran la comunicación se puede ver que el 12% piensa que hay una comunicación excelente, buena el 33%, regular el 26% y mala el 29%, es imprescindible tomar en cuenta el proceso de comunicación en el modelo de gestión.

El 63% de los empleados encuestados creen que el trabajo en equipo dificulta el trabajo. Los índices de capacitación indican que el 38% prefiere hacer las capacitaciones a nivel anual, sin embargo un 35% no recibe ningún tipo de capacitación o especialización.

El 43% de los empleados encuestados cree que la creatividad e innovación no son factores relevantes al momento de agregar valor a la empresa.

El 76% de la población encuestada cree que un modelo de gestión podría venirle bien al sector de producción calzado para la mejora de actividades y procesos.

Las fases de producción en su mayoría, no cuentan con un orden lógico el cual pueda ayudar al desempeño de las actividades del personal y de esta manera eliminar los cuellos de botella que hacen que los niveles de producción disminuyan.

El personal en su mayoría manifiesta que se debería implementar la comunicación de situaciones mejorables como herramienta para evaluar y dar seguimiento al desempeño de la producción ya que ellos se encuentran al tanto de las situaciones que acontecen al momento de elaborar el calzado y podrían dar sus ideas como posible solución.

La maquinaria en su mayoría en el sector de estudio es obsoleta, lo cual dificulta y genera pérdida de tiempo al momento de elaborar este producto, generando retraso en los pedidos y malestar en los clientes.

La mayoría de las empresas no han considerado dentro de las actividades del jefe de producción la elaboración de un plan de mantenimiento estructurado y continuo de la maquinaria, ya que dicha actividad solo se lleva a cabo cuando la maquinaria se daña totalmente, lo cual genera el cese de la producción.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Villegas , D. C. (2007). Competitividad sectorial internacional: Caso sector del cuero y calzado. *Entramado* 24-49.

Arcos Sandoval, E. J. (2015). Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el ecuador Quito USFQ.

Bardellini, M. (2015). Importancia de las salvaguardias arancelarias aplicadas en el ecuador, enfocada a la industria del calzado. *Universidad de Guayaquil*



Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización

Revista Publicando, 3(9).2016, 620-637. ISSN 1390-9304

- Dennise , R. (2010). Industria del calzado genera 100.000 empleos en el Ecuador. *La Hora*
- Falconí, F. (2002). Economía y desarrollo sostenible: ¿matrimonio feliz o, divorcio anunciado? Quito Flacso, Sede Académica de Ecuador.
- Jhon Paul, R. V. (2016). Evaluación de la capacidad para montaje en la industria manufacturera de calzado *Ingeniería Industrial 37.1*, 14-23.
- Krugman, P., et al. Obstfeld, M. (2012). *Economía internacional* Pearson
- Marrero, M. (2014). Posicionamiento de marca de las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua EPISTEME.
- Martín Mayoral , F. (2009). Estado y mercado en la historia del Ecuador: Desde los años 50 hasta el gobierno de Rafael Correa. *Nueva Sociedad 221*, 120 - 137
- Martínez Valle , L. (2009). La economía social y solidaria. *Debate*
- Mena , L. (2014). Investigación de los problemas socioeconómicos de las pequeñas y medianas empresas del sector cuero y calzado, en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, en el período 2007-2012, a fin de diseñar una propuesta de solución, como herramienta de prevención: ESPE.
- Miranda, M. d. J. (2013). "Análisis coyuntural del comercio internacional de la industria del calzado y sus partes de norte de Santander 2007-2012.": OSREF.
- Ordoñez, M., et al. Bolívar , G. (2011). Las importaciones de calzado desde la República Popular China hacia Ecuador 2009 - 2010. Guayaquil: Tesis - Universidad de Guayaquil - FCE.
- Pacheco, A. (2016). La política de salvaguardia y su impacto en la productividad del sector calzado de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. *ENIAC*, 93-103.
- Rivas, R. (2008). La industria del calzado renace en el Ecuador, tras la crisis de 2008. *La hora*
- Storini, C. (2013). La acción de protección del Ecuador: Realidad jurídica y social *CEDEC - Corte constitucional del Ecuador*.
- Ulloa Lara, E. R. (2011). La producción de calzado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua y su impacto en el empleo.
- Vivanco Ortega , M. (2015). La especialización industrial en un contexto de integración económica: Caso Ecuador *Ciencias Administrativas y Económicas 9*