



Ecuador – Enero 2018 - ISSN: 1696-8352

“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA OPERATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL SECTOR CUERO - CALZADO Y SU ACOPLAMIENTO CON LA NUEVA MATRIZ PRODUCTIVA”

Ángel Geovanny Carrión Gavilanes

ag.carrion@uta.edu.ec

Juan Federico Villacis Uvidia

jf.villacis@uta.edu.ec

Héctor Enrique Hernández Altamirano

he.hernandez@uta.edu.ec

Ligia Ximena Tapia Hermida

lxtapia@unach.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ángel Geovanny Carrión Gavilanes Juan Federico Villacis Uvidia, Héctor Enrique Hernández Altamirano y Ligia Ximena Tapia Hermida (2018): “Desarrollo de una estrategia operativa de la cadena de suministros del sector cuero - calzado y su acoplamiento con la nueva matriz productiva”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/estrategia-operativa-cuero.html>

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como meta crear una estrategia operativa en los eslabones de la cadena de suministro para el sector del cuero y calzado, con el objetivo de acoplar los ejes de la Matriz Productiva, enfocados a la creación de valor agregado, para implementar con mayor facilidad la sustitución de importaciones, con productos de alta calidad y diversificar la producción para sustituir paulatinamente las importaciones. Esta investigación es exploratoria, utilizando herramientas como las entrevistas, encuestas y la observación directa a las Mi Pymes y actores empresariales del sector calzadista, para conocer la realidad sobre el comportamiento de los eslabones de la cadena suministro y sus puntos críticos a través del FODA. Esta información permite elaborar, según *Bussines School* (2014), una estrategia operativa integral y replantear la cadena de suministros con la implementación de planes de acción, bajo una planificación de recursos e inventarios, con una técnica productora estandarizada, disminuyendo actividades ineficientes y vinculando actividades eficientes con la utilización de tecnología. Esta estrategia permite generar competitividad en las Mi Pymes y cumplir con la demanda del mercado nacional, con productos de alto valor agregado; además al cumplir con los planes de acción será más fácil la comprensión y utilización de la cadena de suministro como herramienta de gestión y planificación.

* Economista, Magíster en Administración de Empresas (MBA), Docente a Contrato en la Universidad Técnica de Ambato en la Unidad de Nivelación y Admisión, Gerente Comercial Grupo MACABA “Mauricio Callejas Barón”

**Economista en Gestión Empresarial Mención en Finanzas, Magister en Pequeñas y Medianas y Empresas mención en Finanzas, Docente a Contrato en la Universidad Técnica de Ambato en la Unidad de Nivelación y Admisión, Auxiliar del Departamento de Control Interno de Donoso Constructores Cia. Ltda.

*** Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, Magíster en Gestión de Proyectos Socio Productivos, Docente a Contrato en la Universidad Técnica de Ambato en la Unidad de Nivelación y Admisión, , Docente a Contrato en el Instituto Superior Bolívar de Ambato.

****Economista, Magíster en Administración Pública mención Desarrollo Institucional, Docente a Contrato de la Universidad Nacional de Chimborazo, en la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas con las asignaturas de Microeconomía, Macroeconomía, Plan de Negocios, Negocios Internacionales, Jefe de Recursos Humanos de Donoso Constructores Cía. Ltda.

Palabras claves: Mi Pymes, Gestión de la cadena de suministro, Eslabones de la cadena de suministro, Matriz Productiva, Proceso, Valor Agregado, Competitividad

ABSTRACT

TITLE:

"Development of an operational strategy of the supply chain of the leather sector - footwear and its coupling with the new productive matrix"

The aim of this research project is to create an operational strategy in the links of the supply chain for the leather and footwear sector with the objective to connect the core ideas of the productive matrix that are focused on the creation of added value in order to more easily implement the substitution of imports with high quality products and diversify production in order to gradually substitute importations. This research is exploratory using tools such as interviews, surveys and direct observation of SMEs as well as business men and women from the footwear sector in order to learn about the real situation of the production supply chain performance and its critical points through a SWAT analysis. According to Bussines School (2014), this information makes it possible to elaborate a complete operational strategy and replant the supply chain with the implementation of action plans under the planning of resources and inventories with a standardized productive technique that reduces inefficient activities and connects efficient activities with the use of technology. This strategy makes it possible to generate competitiveness in SMEs and meet the demand of the national market. In addition, when the recommended activities in this study are followed, comprehension and the use of the supply chain as a management and planning tool will be easier.

Keywords: SMEs, supply chain management, links in the supply chain, productive matrix, process, added value, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El nuevo sistema económico implementado en el Ecuador da una pauta para salir de una economía primaria a una de productos más elaborados, es un cambio en el proceso de transformación productiva con políticas públicas enfocadas a la industrialización y desarrollo de las Mi Pymes en el país a través de la aplicación de la Nueva Matriz Productiva. Este nuevo modelo, es una iniciativa para desarrollar a los sectores estratégicos de la economía ecuatoriana, entre estos, la industria del Cuero y Calzado, sector que poco a poco ha permitido pasar de una economía de consumo interno y de proveedores de materias primas a una de exportación. En este sentido, se requiere del cumplimiento de las políticas gubernamentales como salvaguardas para desarrollar el sector sin integrar modificaciones técnicas a la cadena de cuero y calzado.

Hoy en día, en las organizaciones y empresas se habla más sobre cadena de suministro, tomando mayor importancia en las áreas operativas y estratégicas, tomando en consideración; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permiten tomar decisiones más acertadas y dan mayor capacidad de gestión, lo cual permite trazar mapas de procesos y analizar situaciones de forma más efectiva y eficiente, como expone Trischler (1998) para mejorar la calidad del producto y entregar mayor valor agregado a la oferta exportable.

Sin embargo, se necesita actualizar dichas modificaciones técnicas, en estrategias operativas realizables y vincularlas con los ejes de la Matriz Productiva, recordando que las Mi Pymes del sector del cuero y calzado, requieren organizar sistemas de producción a mayor escala, más eficientes, con división del trabajo, mano de obra especializada, equipamiento moderno, utilizando a la tecnología como herramienta de gestión y capital suficiente para aprovechar la demanda existente, no obstante la insipiente administración de los eslabones de la cadena de suministros y llevar administrativamente modelos antiguos de gestión, no permite crecer a la industria de manera sostenible, por esto se hace imprescindible realizar un estudio que implique innovación

DESARROLLO

Definiciones y conceptos

Según *Global Industry Analysts* (2010), el comercio mundial de calzado representa un mercado equivalente a más de \$95 mil millones de dólares; cuya oferta (países exportadores) se concentra en un 50% en las economías del Sudeste Asiático, liderado por China, y destacando el crecimiento de otros países emergentes como Vietnam e Indonesia, según el MIPRO (2012), por el lado de la demanda, los importadores se concentran en el Continente Americano y en Europa (83% de las compras mundiales); lo que brinda una ventaja comparativa a la industria nacional por la cercanía a los mercados.

Características de la economía Ecuatoriana

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su

creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial.

Consciente de la transformación productiva en el Ecuador, el gobierno de la Revolución Ciudadana, liderado por el presidente Rafael Correa, impulsa desde el inicio de su gestión en agosto del 2007, un proceso de cambio del patrón de especialización productiva de la economía que le permita al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción en el marco de la construcción de una sociedad del conocimiento. Transformar la Matriz Productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos.

Pero para poder ser parte de la estadística y del comercio mundial, el Ecuador ha empezado a implementar una serie de cambios en la producción, cambiando su modelo de estado concentrador y primario a uno plurinacional, unitario y descentralizado.

Gráfico 1.
Regímenes de acumulación, modelos de estado y principales gobiernos



Fuente: Secretaría de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

El estado ecuatoriano ha pasado por una serie de regímenes políticos, pasando por un sistema de hacienda a un sistema de iniciativas reformistas, hasta llegar a los 60 donde fu el boom petrolero, para luego dar parte a un sistema interesante que fue la sustitución de importaciones, este modelo junto al ingreso petrolero reactivó la economía del país, pero empezó a existir problemas principalmente por deudas a países poderosos, empezó los ajustes estructurales y la implantación del neoliberalismo, desde ese instante empezó el sector productivo del Ecuador a tener ciertas falencias que no le permitían ser competitivo, sin embargo al cambiar el modelo a uno social de mercado surgió una necesidad, cambiar la

Matriz Productiva, y pasar de una economía de consumo y exportador de materias primas a una de exportación de productos terminados y de calidad.

Matriz Productiva

La matriz productiva es un sistema organizativo de la producción nacional, basado en la industrialización de sus productos a través de una transformación para que tenga valor agregado para que la gente pueda acceder al tan anhelado "BUEN VIVIR ", según SENPLADES (2012) esto solo se puede lograr a través de la transformación del patrón de especialización para llegar a una inserción estratégica en el mundo. Esta iniciativa de Matriz Productiva ya se ha realizado en países como Argentina, México, Brasil, su aplicación a llevado tiempo y esta experiencia ha sido fundamental en la política productiva ecuatoriana, las experiencias internacionales más exitosas nos muestran que las opciones para el desarrollo es tomar en cuenta los factores de riesgo priorizando las cadenas de suministros existentes en cada sector refiriéndose al modelo Argentino (Kulfa, 2014, pág. 82).

Pero también identifica en su estudio Kulfa (2014) experiencias más notables de desarrollo como el asiático, o Corea que sólo producía competitivamente unos pocos productos primarios y era una economía atrasada, realidad parecida a la nuestra, y que después de unos años, desarrolló un sector industrial grande, con la aplicación de un nuevo patrón productivo, y estrategias operativas claras obteniendo al final una mejora en el bienestar de la población y una distribución del ingreso más equitativa, por esta razón, el gobierno ecuatoriano a través de su órgano regulador como es la Secretaria de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) ha priorizado los sectores estratégicos de la economía Ecuatoriana y han tenido que reforzar sus modelos de gestión y de producción, así como sus cadenas de suministros con nuevas estrategias, pasando de una economía dependiente de materias primas, a una donde impere los productos terminados.

Al respecto, la teoría de Porter (1996) sobre la estructura de la cadena de valor, dio lugar a una nueva forma de administrar las cadenas de suministros, basado en este concepto se trata de implementar la Matriz Productiva y sus respectivos ejes en el sector del cuero y calzado de la provincia de Tungurahua. SENPLADES (2012). A su vez, indica como principal problema entre otros: la débil cadena de suministros existente, ya que no tienen definido a sus proveedores, falta de tecnificación en sus procesos además de un débil sistema de comercio, ya que venden sus productos al mercado nacional y poco o nada en mercados internacionales, este conflicto de responsabilidades en las pequeñas y medianas empresas generan informalidad que según el Ministerio de Productividad y Competitividad (2013), "están generando altos costos. Por esta razón, se crearon ejes para que las empresas cumplieran a medida que se va cambiando la Matriz Productiva Nacional" (p.8), dando un nuevo enfoque a la administración de las empresas y de sus cadenas.

Según el (MIPRO, 2013) los ejes para la transformación de la matriz productiva son:

1. Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país.

2. Agregar valor a la producción existente, mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.
3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica.
4. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos - particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado - alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones, se busca diversificar los destinos internacionales de los productos (p. 11- 12).

Importancia

Según la revista lideres (2013), la matriz productiva del Ecuador debe estar basada en la industrialización de sus productos naturales, en la transformación para que contengan valor agregado. Eso generará desarrollo, bienestar y progreso a la población ecuatoriana.

Por esta razón, la aplicación de la Matriz Productiva es una iniciativa para todo el sector de la economía. Sin embargo, el sector de cuero y calzado debe implementar una estrategia específica para aportar y contribuir a mejorar la calidad del producto de cuero del país.

El sector de cuero y calzado

La industria del calzado se remonta en la historia a la época de revolución industrial siglo XVIII donde se fundaron la primeros clúster de calzaditas, la industria del calzado es la agrupación de actividades de diseño, producción, comercialización, y distribución de calzado que se ejecuta e en unidades de trabajo llamadas fábricas.

En el Ecuador se inició con una pequeña fábrica en la ciudad de Guayaquil, esta se especializaba en la producción de sandalias y la distribuía a nivel nacional, estas unidades de producción fueron abriéndose campo en el territorio ecuatoriano, el sector de cuero y calzado hasta la actualidad ha cambiado para bien, y poco a poco ha desarrollado novedosos métodos de producción, sin embargo el calzado siempre ha tenido un problema y es la producción a baja escala y modelos o diseños básicos, esta producción baja es porque hay muchas microempresas y Pymes que son artesanales CALTU (2012).

Por la fabricación a escala de otros países, el sector de cuero y calzado ecuatoriano sufrió una gran crisis en el período del año 2008, donde ingresaron al mercado nacional productos Chinos que afectaron a la producción nacional, la mayor ayuda que recibió el sector del Gobierno Nacional fue cuando se controló el ingreso del producto extranjero así como el arancel mixto. “Hasta 2005 existen datos que al país ingresaban alrededor de 20 millones de pares de zapatos, pero que entraban con el valor de uno o dos dólares”, Banco Central del Ecuador (2013), lo que sumergió en una gran crisis a los productores del país y que poco a poco fueron abatidas con las políticas ya mencionadas.

Hoy en día la industria se encuentra inmersa en procesos de tecnificación cada vez más avanzados. Según CALTU (2012), existe un gran desarrollo de la industria principalmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas que son donde más existen Mi Pymes de cuero y calzado.

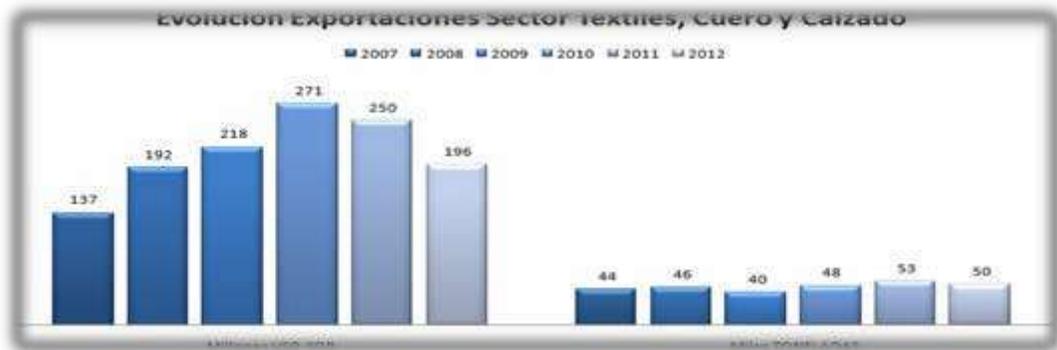
Producción de cuero y calzado en el Ecuador

En el Ecuador se produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año según la Asociación De Nacional De Curtidores del Ecuador ANCE (2012). Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, pero gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta.

Según el Banco Central del Ecuador (2012), las exportaciones de cuero (pieles) y sus confecciones, ascienden a: FOB 26,6 mm y sus principales destinos fueron: Italia, Venezuela, Perú y Colombia. Por su parte, las exportaciones del sector calzado ascienden a: FOB 38,9 mm y sus destinos principales fueron: Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos, sin embargo con las nuevas políticas del gobierno, estas tienden a disminuir como se observa en el Gráfico N°2

Gráfico 2.

Evolución de exportaciones sector textil, cuero y calzado



Fuente: tomado del Banco Central del Ecuador (2012)

Como se analiza la cadena de suministro del sector, uno de sus eslabones son los proveedores y según ANCE (2012) en este eslabón se genera un fenómeno, es más rentable enviar sus pieles semi procesadas fuera del país, haciendo que la cadena sea deficientes en la entrega de pieles de calidad al eslabón de producción, confirmándose que es un país que envía materia prima, para luego importar productos de cuero, como: zapatos, carteras o marroquinería en general a precios mucho más caros.

La producción de zapatos en el Ecuador según Datos del Ministerio de Industrias MIPRO (2013), muestran que el año 2012, la demanda anual de zapatos fue de 29. 382, 485 pares, de toda esta demanda, 28. 875, 000 satisface con calzado al mercado local y 507, 485 con producto importado.

En una reunión con un industrial que prefirió no lo mencione en el este estudio indico que: “no aspira a aumentar su producción porque el mercado nacional se saturo, y que para exportar necesitamos mejorar la tecnología que actualmente tienen las Mi Pymes y que para ello no hay dinero”.

Si se analiza desde el punto de vista de que las Mi Pymes cubren el mercado nacional, se hace más asertivo el estudio de la cadena de suministro del sector y que el cambio de la Matriz Productiva es el camino para crear una ventaja para exportar, al buscar nuevos mercados basados en sus ejes como la mejora del producto, con un aumento del valor agregado, y sustituyendo paulatinamente las

importaciones, para esto necesitamos comprender que es una Pyme.

Micro, pequeñas y mediana empresas (Mi Pymes)

Según Ávila (2014), en su publicación sobre micro, pequeñas y medianas empresas, indica que las Mi Pymes, están catalogadas como aquellas pequeñas empresas que producen bienes de gran consumo, entre estas: confección de ropa, calzado y mercadería de cuero, productos de madera, muebles, etc., y que estas son el motor de cualquier economía, con cadenas de suministros básicas, y que cuentan con sistemas de calidad individualizados y poco técnicos, que nos les permite sobrevivir y mucho menos desarrollarse, para contrarrestar este fenómeno de individualismo se ha creado un sistema de gestión nacional, sistema que está implementando el gobierno con el fin de ayudar a las empresas pequeñas y medianas del sector estratégico del cuero y calzado, a optimizar recursos, estandarizando y controlando procesos, reuniendo todas las capacidades que aisladamente tienen para poder generar mayor producción con valor agregado.

Según Zúñiga (2007), indica que las micro, pequeñas y medianas empresas, son un motor fundamental de la economía, y que en el sector del cuero y calzado están conformadas con más 2500 según CALTU(2012), en Tungurahua aportan con más del 45% al producto interno, también indica que las MiPymes poco promueven estrategias logísticas enfocadas a controlar la cadena de suministro, objeto de ser micro y pequeñas poseen algunas particularidades que impiden su mejora, esto es la poca innovación, escaso uso de tecnologías de información y comunicaciones y el limitado acceso a créditos (Compes, 2007). Esto quiere decir, que el aporte al establecimiento y control de la cadena para optimizar los recursos es pobre e insuficiente.

La cadena de suministro

Según Lamber (2001), la cadena de suministro de cualquier sector o empresa cuenta con tres elementos importantes para su funcionamiento que se tomara en cuenta en esta investigación, como son: los procesos, el componente y la estructura, que al igual que los eslabones deben ser tratados con mucho cuidado para generar una estrategia óptima como la que se trata de hacer en este estudio, ya que, el sector del cuero y calzado se está desarrollando.

Pero este desarrollo no está dado por su tecnificación o mejora en procesos si no que este repunte es por la política de apoyo desde el gobierno de aplicar un arancel mixto, este arancel empezó el 1 de junio del 2010 a ponerse en vigencia, que impone un gravamen de USD 6 más 10% *ad valorem* a cada par de zapatos importados, por ello el desarrollo del sector no es sostenible porque los problemas estructurales, como; la falta de capacitación e inversión en maquinaria, así como de sus encadenamientos al no tener proveedores fijos o procesos tecnificados retarda la entrega de los productos a tiempo y se hace necesaria la importación, por tener una cadena simple y cara o simplemente no tener.

La *Supply Chain Council* (2011), indica que la importancia de mantener una cadena estandarizada, mejorara su ventaja competitiva, "muchas empresas grandes o pequeñas están logrando una ventaja competitiva significativa por la forma en que configuran y manejan las operaciones de la cadena" (Lamber, 2001, p.97). Esto explica que es necesario tener cadenas eficientes en las Mi Pymes del cuero y calzado para que a través de una estrategia, que según Andrews (1965), es el camino a seguir para cumplir los objetivos, o metas, nos permita alcanzar dentro de estas empresas un horizonte técnico de en donde está ahora y donde quiere estar en un futuro más planificado.

Con una estrategia operativa bien definida, prescindiendo de algunas viejas acciones por la entrada de otras nuevas ideas, metas, u objetivos, específicamente refiriéndose a esta investigación, sería el

acoplamiento de esta estrategia a los nuevos ejes de la Matriz Productiva con procesos y actividades más efectivos y estandarizados, con información adecuada levantada en el sector, como dice Drucker (1985), que la información; en este caso del sector del cuero y calzado, es la base primordial para formular una estrategia bien precisada, esta información se encuentra en las Asociaciones de Calzadistas, en la Cámara de Calzado, el Ministerio de la Producción y directamente en las Mi Pymes, y micro empresas, información necesaria que ayuda a estructurar la cadena de suministro del sector y conocer de cerca cómo transformar una materia prima en un producto terminado y que además este tenga un valor agregado a través de la eficiencia y optimización de los recursos.

Relación de la logística y la cadena de suministro

Según Nickl (2005), la logística abarca procesos físicos dentro de una organización, dentro de toda a las áreas que necesiten realizar movimientos de materias primas, productos en proceso o finalizados, y las áreas que más involucran estos tipos de movimientos son las de producción y operaciones, almacenamiento y aquellas que se encargan de transportar los bienes o servicios, tanto al cliente como a la misma empresa. Es imperativo que las organizaciones realicen estudios basados en tiempos y movimientos para saber cómo optimizar sus procesos logísticos.

Bien la logística toma en estos tiempos actuales una creciente importancia, no hay que olvidar que las organizaciones de hoy en día se encaminan más a una integración de todas sus áreas, bien sea con procesos o recursos humanos, es por eso que se empezó a usar el término de cadena de suministro o *supply chain* (Poirier, 2001), una vista general y más amplia de todos los procesos de la empresa, una perspectiva desde donde los gerentes, trabajadores o todo aquel que tuviera que ver con la organización pudiera ver cómo debería ser el manejo integral de una red de procesos.

El enfoque que los trabajadores dedicados a supervisar la cadena de suministro se basa más en procesos que en los objetivos como tal, ya que estos pasan a un segundo plano, la tarea de quienes supervisan es optimizar e integrar todas las áreas de la organización y tanto sus clientes como proveedores. Un factor importante que cabe la pena resaltar (Nickl, 2005), es que las organizaciones han tenido que ampliar sus horizontes en materia de herramientas y soportes, puesto que la cadena de suministro tiene componentes más amplios, las redes de procesos por ende se hicieron más amplias también, haciendo que los sistemas de información se dividieran en algunas ocasiones, para medir y recolectar información de manera más eficiente, todo esto guardado el debido orden para evitar el aislamiento con las demás partes de la red.

Por la parte de planeación y toma de decisiones, la logística empezó a tomar partes de la cadena de valor de Porter (1998), puesto que si se analizan los componentes de la cadena de suministro, con lo de la cadena de valor, algunas similitudes empiezan a salir a flote (Poirier, 2001).

Una perspectiva estratégica más marcada es el resultado de la comparación. En la cadena de suministro la logística juega un papel importante como lo señala Criollo (2012), ya que esta se define como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados, todo se realiza para que la información con todos estos procesos esté relacionada desde el punto de origen hasta el lugar del consumo, todo este proceso de la logística se realiza para que actúe conforme a las necesidades del cliente.

Estructura de la Cadena de Suministro

Ciertamente no existe actualmente un modelo de cadena de suministro con el cual los autores concuerden. Sin embargo la cadena de suministro no cambia de una empresa a otra, de hecho se mantiene igual, pertenezca a la empresa que pertenezca; pero la esencia de cada cadena se ve alterada, ya que los eslabones mantienen su presencia pero con una importancia distinta; no es lo mismo hablar del eslabón de transporte, por ejemplo, para una empresa que presta servicios que para una que produce bienes, la relevancia dependerá de que bienes o servicios estén implicados en la cadena de suministro según Blanchard (2007).

La cadena de suministro se divide en eslabones, como se mencionó anteriormente en la cadena de valor, la empresa debe ser vista como un todo pero para analizarla se debe desagregar en sus actividades básicas y las relaciones que tienen estas actividades, Porter (1991) ahora los eslabones que distintos autores proponen son: Proveedores, Transporte, Locación, Instalaciones, Inventarios, Producción, Almacenamiento, Canales de distribución y Clientes; pero por otro lado se tiene un eslabón transversal como lo es la información en base a este estudio se elaborara la nueva cadena de suministro.

En ciertas ocasiones los eslabones son combinados en la medida en que sea relevante o complementario el uno del otro. Entonces referente a los eslabones principales, se tienen:

Proveedores

Son todos aquellos actores dentro de la cadena de suministro, que proporcionan a la empresa algún tipo de materia prima o servicio, que se utilice dentro del proceso de producción, como de distribución y divulgación de productos, información y servicios. Los mismos procesos son considerados en ocasiones proveedores de los que les siguen.

Los proveedores tienen cadenas de valor hacia arriba, que entregan los insumos o materias primas al área de producción, este eslabón es muy importante porque puede influir en la calidad del producto terminado, en el caso del sector en estudio, el cuero es la materia prima para la elaboración del calzado así que los proveedores de cuero tiene que ser excelentes en la producción de un cuero de calidad para fortalecer toda la cadena de suministro.

Según la organización de normalización Redalyc (2012), la norma ISO 9001 establece como parámetro indispensable para la competitividad de las MyMiPymes así como de las grandes empresas, tienen una inmediata relación con sus proveedores. Esto implica un proceso riguroso de selección, seguimiento y evaluación de proveedores que acceda durante el proceso de adquisición pueda ser confirmada su confianza a esto es lo que apunta el siguiente trabajo con este eslabón.

Instalaciones y localización

Estas son edificaciones o lugares donde la organización, realiza sus actividades, desde el ámbito administrativo, hasta la venta a los clientes. Tienen una connotación importante en dos rubros, que son el de producción, donde las materias primas son transformadas en productos de transición o productos finales, y por otra parte el almacenamiento, que se debe diferenciar de los inventarios, en este estado, es solo la contención del producto y mas no la determinación directa de sus niveles y administración

También se ha de determinar si las locaciones son de tránsito, que el producto permanecerá un tiempo demasiado corto antes de ser movido a otra área o instalación o, si será de almacenamiento, en el caso de que los productos deban permanecer ociosos por un tiempo mayor.

La organización debe tener en cuenta si tendrá que estar sujeta a un mercado cambiante o fijo, ya que la

producción afecta o es afectada por las instalaciones. (García & Arca, 2007, pág. 37).

Producción y producto

“Contar con un flujo de materia prima es importante para garantizar la disponibilidad de un producto”, pero el proceso para transformar dichas materias en bienes involucra varios eslabones, se necesitará un transporte interno, almacenamiento temporal, y lo que es más, la producción está sujeta a dos factores claves (Beamon, 1998, pág. 45), el primero es la capacidad instalada, en otras palabras que tanto puede producir la organización basada en sus instalaciones, maquinaria, tecnología entre otros; el segundo factor es la demanda, ya bien sea una cadena por *pull* o *push* dependiendo de su mercado y como se relacione con este.

Inventario y almacenamiento

Consiste en todos los materiales necesarios para el funcionamiento y correcta operación de la producción de bienes o de servicios según la razón social de la empresa. Se tienen también en cuenta los niveles de uso de los inventarios cuando se habla de almacenamiento, esto no solo al final de la línea del proceso productivo, sino también durante toda la cadena de suministro, desde que son solicitadas al proveedor, mientras pasan por la línea de producción hasta ser entregados al cliente (Balasescu, 1999, pág. 72), es muy importante decidir los niveles de inventario que se tendrán en cada etapa, por lo general los niveles se manejan de acuerdo a la demanda o expectativas del cliente o nicho, la mayor parte de las empresas prefieren manejar grandes niveles de inventarios por seguridad, pero hay que tener en cuenta que tipo de producto y que mercado se tienen, ya que los costos que estos generan son altos por almacenamiento por esta razón en el presente estudio se toma en consideración hacer tres tipos de almacenamiento con inventarios propios, el inventario de materia prima, el inventario de productos en procesos y el inventario de productos terminados, estos inventarios permite que la cadena de suministro cuente con suficientes recursos, insumos y productos para la hora de los pedidos y la entregar justo a tiempo.

Clientes

Son todos los actores de la cadena de suministro, que reciben un producto o servicio en proceso o terminado para realizar cambios, modificaciones o consumir dichas entregas. Por otra parte cliente es el individuo u organización que adquiere el producto o servicio terminado al final de la cadena de suministro. El concepto inicial se refería a los eslabones principales de proveedores, producción y comercialización y a continuación se hace una breve descripción de los eslabones transversales como; transporte e información, que tienen el mismo carácter de los principales, pero se encuentran a lo largo de toda la cadena de suministro (Balasescu, 1999, pág. 77).

Transporte y centros de distribución

Quizás el eslabón transversal que más costos adicionales presentan para la organización, debido a su influencia durante toda la cadena y a los costos fijos que éste contiene, la empresa debe prestar atención a todos los contratiempos y factores tanto internos y externos de la organización, además debe tener en cuenta su distribución geográfica instalaciones, distancia del cliente etc. (Ganeshan, 2005). Por otra parte, es muy importante definir las locaciones de la entrega de bienes a los consumidores o clientes (Internos o externos), ya que este define la disponibilidad y el alcance que se tendrá al final de la cadena.

Información

Cada movimiento dentro y fuera de la cadena genera un flujo de información que resulta de la interacción de los diversos eslabones, los actores internos y externos, todo esto ayuda a uno de los propósitos más importantes de la cadena de suministro, que es crear una red de comunicación e interacción entre la organización, clientes y proveedores para el mejoramiento conjunto según indica. (Harrington, 1991). Los resultados del manejo de la información, dependen del manejo que cada organización el dé y cuanta es la colaboración de los demás actores para completarla (Balasescu, 1999). Finalmente, los eslabones de apoyo, en la cadena de valor de Porter (1991), limitan al resto de la organización debido a que tanto en la cadena de valor como en la cadena de suministro, las actividades principales recaen en las áreas de producción, logística y mercadeo, y las restantes; recursos humanos, finanzas, contabilidad (por mencionar algunas), tienden a prestar apoyo a la cadena aportando información e interviniendo directamente.

Los Procesos

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entradas”, denominados factores, en ciertos elementos “salidas”, denominados productos (Cartier, 2000).

Ureña López (1996) entiende por proceso toda transformación que añade valor implicando el uso de recursos. Para Castellano y Lizcano (1994) un proceso puede entenderse como una cadena o sucesión de actividades que operan conjuntamente para alcanzar un determinado objetivo. Para Martínez (1993) el proceso es el conjunto de fenómenos que le ocurren a la materia prima hasta configurar un producto acabado. Por tanto el proceso está diseñado para realizar un producto o servicio global único, cuenta con un cliente externo o interno a la organización que es quien recepción el producto o servicio dentro o fuera de las empresas. Por tanto los procesos constan de Insumos o *Inputs*, o sea de medios y recursos, y de Outputs, resultados realizados según los estándares de calidad previstos para el proceso, junto a un sistema de control que evalúa el funcionamiento del proceso y el grado de satisfacción del cliente (López Toro y Nebro Mellado, 1998), este enfoque nos traza el camino para organizar los procesos que actualmente hace el sector del cuero y calzado y los pueda estandarizar eliminando actividades repetidas en los diferentes procesos y hacer más eficientes las cadenas de suministro. A través de la estandarización de los procesos que permita disminuir costos y tiempos en la producción de calzado.

Procesos estandarizados

El Centro de Estudios Para América Latina y el Caribe (2011), indica que los procesos estandarizados y las nuevas prácticas productivas generan eficiencia para el sector privado. En este sentido, en el Ecuador, algunos proyectos de asociatividad se han querido implementar principalmente en la provincia de Tungurahua, en el sector de estudio, sin embargo ha tenido relativo éxito en el desarrollo del sector Cuero y Calzado, debido a que no hay soluciones a los problemas estructurales, por el mismo hecho de tener cadenas de suministro artesanales, básicas, así como la poca vinculación con las políticas de gobierno, ya que no siempre existió una política clara de desarrollo productivo en los últimos años.

Este sector se ha desarrollado pero no en forma sostenida, ahora las MiPymes tendrán un nuevo reto, la implementación de la matriz productiva que genera un cambio de patrón productivo integral y estructural con la consecución de uno de los ejes de la matriz y principalmente el de generar mayor valor agregado.

Para estandarizar procesos se utiliza programas que mejoran la calidad como plantea Zimmerer (2004) en su estudio sobre Gestión de Calidad Total (TQM), y según Deming (2010) que el cimiento del modelo del T.Q.M, está en reducir los errores producidos durante el proceso de fabricación o de entregar un servicios, incrementando la satisfacción del cliente, así como agilizar la gestión de la cadena de suministro, la modernización de los equipos y asegurar que los trabajadores tengan el mayor nivel de formación.

Gráfico 3.
Componentes claves del Modelo de Gestión de la Calidad Total (T.Q.M)



Fuente: tomado de http://laqiblog.blogspot.com/2010_04_01_archive.html

Este modelo además tiene tres características:

- Orientación a los clientes y la satisfacción de sus necesidades.
- Su trabaja radica en la mejora continua de los procesos para elevar la calidad de productos.
- Trabaja con la participación total del personal.

Según la revista Calidad (10 abril 2012), explica otro modelo que permite mejorar los procesos como lo que se quiere realizar con este estudio, es el modelo TQC que es de control de la calidad fue creado por Feigenbaum (1922), y lo definió como la necesidad de “estar orientados hacia la excelencia, antes que hacia los defectos”, afecta a toda una organización e incluye la implementación de actividades de calidad con foco en el cliente, cuya responsabilidad fundamental pertenece a la alta dirección, así como las principales operaciones de marketing ingeniería, producción, relaciones industriales, finanzas y servicios de apoyo.

Este modelo del Control de la Calidad Total (TQC) tiene como objetivo mejorar los procesos operativos, productos y servicios brindados por una organización.

Los tres pasos hacia la calidad

Para llegar a la calidad de un servicio o producto, se debe considerar:

1. **Liderazgo en Calidad.**- Se debe poner especial énfasis en la administración y el liderazgo en calidad. La calidad tiene que ser minuciosamente planeada en términos específicos. Esta propuesta está más orientada a la excelencia que el tradicional enfoque hacia las fallas o defectos.
2. **Técnicas de calidad modernas.**- En una empresa moderna, todos los miembros de la organización deben ser responsables de la calidad de su producto o servicio. Esto significa integrar en el proceso el personal de oficina, así como a los ingenieros y a los operarios de planta.
3. **Compromiso de la organización.**- Motivar al personal es de vital importancia, hacerle sentir como parte de la empresa y capacitarle para que sea un miembro aportante y positivo.

Las empresas que implementan en sus procesos un sistema de gestión de calidad se benefician con menos reclamos de los clientes, alcanzan menores costos operativos y obtienen mayor demanda por sus productos o servicios.

La Estrategia

La estrategia es un medio, como un plan de acción para lograr un objetivo, para esto se hace necesario conocer cómo influye una estrategia en un sector tomando en cuenta que una estrategia según Kenneth (1965), la estrategia es un camino a seguir para cumplir los objetivos, o metas, de tal manera, que delinean técnicamente en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar en un futuro más planificado.

Una estrategia también es un modo de enunciar una idea perseverante de la empresa en un mercado cambiante, con el fin de prescindir de algunas nuevas acciones posibles y sugerir la entrada de otras nuevas ideas, metas, u objetivos, específicamente refiriéndose a esta investigación sería el acoplamiento de la estrategia a los nuevos ejes de la Matriz Productiva con procesos más efectivos y estandarizados.

El impulso fundamental de la estrategia consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo del sector del cuero y calzado en el mercado. Con este fin, la estrategia se interesa en:

- 1 Desarrollar una respuesta a cambios que ocurren en la industria, y en la economía.
- 2 Crear medidas competitivas y enfoques al mercado que conducen a una ventaja sustentable.
- 3 Crear competencias y habilidades valiosas.
- 4 Unir las iniciativas estratégicas de los eslabones de cadena de suministro a los ejes de la Matriz Productiva.
- 5 Afrontar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el sector.

Según la SENPLADES (2012), se ha estructurado una estrategia nacional para el cambio de la Matriz Productiva, que consta de nueve objetivos estratégicos:

1. Incrementar la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento.

2. Incrementar valor en la producción e incorporar el componente ecuatoriano.
3. Incrementar la productividad y la calidad.
4. Diversificar la producción y los mercados.
5. Aumentar y diversificar las exportaciones.
6. Sustituir estratégicamente las importaciones.
7. Generar empleo de calidad.
8. Reducir las brechas de productividad territorial, sectorial y por tamaño de empresa.
9. Promover la sostenibilidad ambiental.

La estrategia según SENPLADES está estructurada de la siguiente manera:

Tabla 1.
Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva

Categoría	Indicador
Comercio	Importaciones
	Exportaciones
Nivel de Encadenamientos	Índice de encadenamiento hacia atrás
	Índice de encadenamiento hacia adelante
Incorporación de Componente Nacional	Componente local en la producción
	Componente importado en la producción
	Consumo intermedio local
	Consumo intermedio importado
Nivel de Intensidad	
Tecnológica	Índice de Intensidad Tecnológica CUCI – Eurostats.
Uso Intensivo en Capital	
Físico	Índice de intensidad en capital físico
Empleo	Número de empleos remunerados

Ventajas Comparativas	Índice de ventaja comparativa revelada
	Participación de la Exportaciones
	Ecuadorianas en el mundo
	Crecimiento de las exportaciones mundiales

Fuente: elaboración propia en base a la información de la Secretaria de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

Estrategia Operativa

La estrategia operativa concierne en iniciativa y enfoques estratégicos más limitados para la administración de las unidades de operación clave de proveedores, producción y comercialización y para manejar las tareas de operación cotidiana que tiene un significado estratégico. Le añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales a través de planes de acción.

La estrategia de operaciones, dicen Chase; Aquilano y Jacobs (2009) a la elaboración de políticas y planes para la utilización de los recursos de la empresa en apoyo de la competitividad de la firma a largo plazo. La palabra "estrategia" implica siempre un proceso a largo plazo tendiente a fomentar la realización de cambios necesarios para la mejor adecuación y respuesta de la empresa ante los cambiantes requerimientos del contexto, o sea la realización de objetivos de carácter permanente en medio de circunstancias variables.

Según Bussines school. (2014) y Krajewski y Ritzman (2000) la estrategia de operaciones es individual, propia de cada empresa, pero cabe enunciar ciertas tendencias generales, según la época y el país, en una perspectiva histórica. Por ejemplo, en los EE.UU., en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las empresas experimentaron una fuerte demanda de parte de sus clientes, demanda que había quedado insatisfecha durante la guerra, por lo cual orientaron su estrategia de operaciones hacia la producción masiva de artículos estandarizados. Durante el mismo periodo, Japón, en su necesidad de reconquistar mercados exteriores, oriento su estrategia de operaciones hacia la optimización de la relación entre calidad y costo.

Componentes de la Estrategia Operativa

Existen cuatro elementos fundamentales en la estrategia que en conjunto forman un todo.

1. La Visión: Se refiere a la visión que tiene el sector a largo plazo de la misma. Así como cambios desde el gobierno que quieren incursionar.
2. Posicionamiento: Se deberá determinar el posicionamiento necesario del sector y también el de sus productos en el mercado, a través de un replanteo de la cadena de suministro para un reposicionamiento con un análisis previo.
3. Plan: Después de haber llevado acabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, a través de planes individuales del cada eslabón de la cadena de suministro.

4. Patrón Integrado de Comportamiento: Finalmente se dará la integración actividades y objetivos a la estrategia, la cual deberá de ser conocimiento de todos los integrantes del sector para su aplicación.

Según Mitzberg; Quinn y Voyer (1997) en el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar con base, tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

Según Johnson (2001); Scholes (2001); Thompson (1999) y Strickland (1999) indican que la “estrategia corporativa es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante”, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders (p.10).

Según Ansoff (1965), establece que “Las estrategias operativas, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos impulsados por el gobierno pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.” (p.43). En este caso en el sector de cuero y calzado.

De todo lo anterior, se entiende a la estrategia como un patrón a seguir porque tiene actividades secuenciales y planificadas como las que se plantea en este estudio para el logro de sus meta. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión del sector.

Otro concepto que aclara el por qué se quiere aplicar una estrategia al sector del cuero y calzado es la administración estratégica, este se refiere a la dirección de las empresas, por lo que es de especial interés y tarea principal de los encargados o dueños de las Mi Pymes y microempresas. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios. Por esta competencia, tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir. Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas y cadenas de suministro bien definidas y orientadas acerca de cómo se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa, el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

De esta forma y muy concretamente, se podrá decir que la estrategia operativa empresarial trata de servir de motor impulsor de las acciones u objetivos. Es una necesidad que está inherente en la construcción de una planificación como son los de la matriz Productiva, a través de un cambio en la forma de producir, entregando productos de calidad, y que además mejore la calidad de vida de muchas familias que dependen del sector cuero y calzado, sector estratégico de la economía ecuatoriana.

RESULTADOS

Encuesta realizada en el sector cuero y calzado

Gráfico 4.

Pregunta 1. Su empresa es.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En la provincia de Tungurahua el 38% de las empresas encuestadas indican que son microempresas, el 26% indican que son pequeñas, el 28% son medianas y el 8% son grandes, lo que indica que mayoritariamente el sector del cuero y calzado está constituido de microempresa y Mi Pymes siendo el motor de desarrollo de la economía de Tungurahua y las que entregan al mercado su producto para solucionar la demanda existente de calzado.

Gráfico 5.

Pregunta 2. Qué tipo de Producción



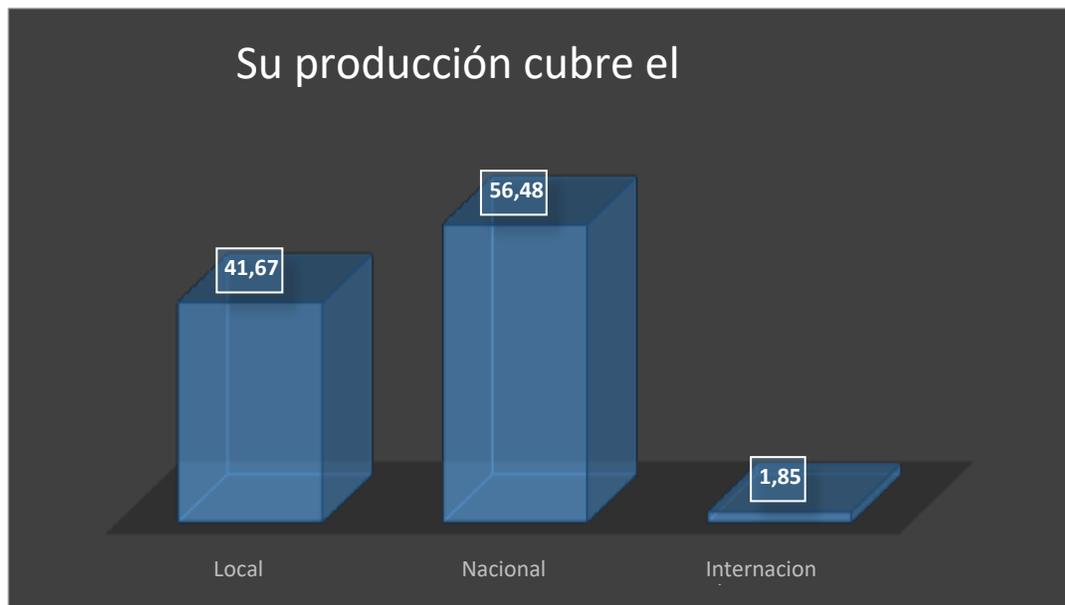
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

La forma de producción de las empresa de cuero y calzado en Tungurahua son mayoritariamente artesanal con un 59%, las empresa más industrializadas ocupan un 23% y la micro y Mi Pymes que tienen ambos tipos de producción como; tecnología y también alta mano de obra en los procesos productivos corresponde a un 18% de las empresas.

Gráfico 6.

Pregunta 3. Su producción cubre el mercado



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Cuando se les pregunto qué parte del mercado cubren, las respuestas fueron las siguientes:

El 41,67% de las empresas cubren el mercado local, esto quiere decir que abastecen en la provincia de

Tungurahua así como en las ferias de los diferentes cantones, el 56, 48% cubre el mercado nacional, toda su producción se reparte a nivel de Ecuador aquí están las Mi Pymes que tiene más capacidad de producción y el 1,85% cubre el mercado internacional, estas empresas son más grandes y con mayor tecnificación lo que les permite tener la capacidad de colocar su producto a nivel internacional.

Gráfico 7.

Pregunta 4. Su empresa tiene Modelo de Gestión



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Las Mi Pymes encuestadas indicaron que el 74,77% no tienen sistemas de gestión, mientras que el 25,23% tiene sistemas básicos de gestión, esto da una pauta de falta de conocimiento en administración de micro, pequeñas y medianas empresas, lo que hace más difícil aplicar una estrategia operativa y más aún entender el impacto de los ejes de la Matriz Productiva en la gestión de su producción.

Gráfico 8.
Pregunta 5. Tiene definida su cadena de suministros.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Cuando se les preguntó si tenían Cadenas de suministro definidas, las relacionaron directamente con la idea de que si tenía planificación de recursos, como si tiene que ver con la pregunta planteada, se toma en cuenta los resultados, un 32,71% si tenían cadenas de suministro definidas y bien administradas, sin embargo estas son las empresas medianamente grandes y organizadas, el 67,29% no tenían cadenas de suministro por lo que la mantenían en forma artesanal y trabajaban día a día sin planificar.

Gráfico 9.

Pregunta 6. Cuenta con proveedores Fijos



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Las Mi Pymes encuestadas indican que el 57% no cuentan con proveedores fijos lo que indica que compran según el precio o la facilidad de compra que le otorgan, mientras que el 43% si cuentan con los proveedores a los cuales compran en forma habitual, lo que permite identificar que el primer eslabón que debe ser el más fuerte, donde se obtiene la materia prima de calidad para el eslabón de producción tiene ciertas falencias debido a su mercado informal.

Gráfico 10.

Pregunta 7. Cuenta con clientes fijos



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

El 64% de las Mi Pymes encuestadas indicaron que ya tenían donde entregar su producción, ósea sus clientes ya eran fijos, esta información da lugar a la venta informal de calzado en plazas y mercados y ciertos lugares donde la compra es fija, mientras que un 36% no tenían clientes fijos pues cuentan con puntos de distribución o almacenes, y su venta es directamente a los consumidores finales.

Gráfico 11.

Pregunta 8. Su empresa pertenece a alguna asociación



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Como se realizó el levantamiento de la información de las micro y Pymes de CALTU, el 77% está asociado en la Cámara de calzado, quienes reciben algunos beneficios y sobretodo la promoción de sus productos, el 23% restante de las encuestas son microempresas que indicaron no es necesario la asociación porque toda su producción esta previamente vendida.

El levantamiento de la información también se da con el fin de conocer los eslabones de la cadena de suministro del sector del cuero y calzado, esto permite crear un criterio más amplio para la elaboración de la estrategia operativa de este estudio, la respuesta para primer eslabón son las siguientes:

Análisis Sobre los Proveedores

Gráfico 12.

Pregunta 9. Qué beneficios obtienen de sus proveedores



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Cuando analizamos a las microempresas y Pymes del sector sobre sus proveedores indicaron que el 39% de las Mi Pymes y microempresa, compran los cueros y demás insumos por su garantía de buen material, un 43% se inclina por el tiempo de crédito que le dan para el pago de la compra, y un 18% el tiempo de entrega ya que algunos proveedores cumplen con el tiempo pactado de entrega, de esta materia prima, uno de los más importantes son los cueros de calidad que compran a curtidurías tecnificadas y su entrega es a tiempo, sumado con un periodo de tiempo hace que funciones la producción en las microempresas, sin embargo el mercado informal de los cueros genera problemas y si no se prevé la compra puede afectar a todo el sistema productivo.

Gráfico 13

Pregunta 10. Conoce la procedencia de su materia prima



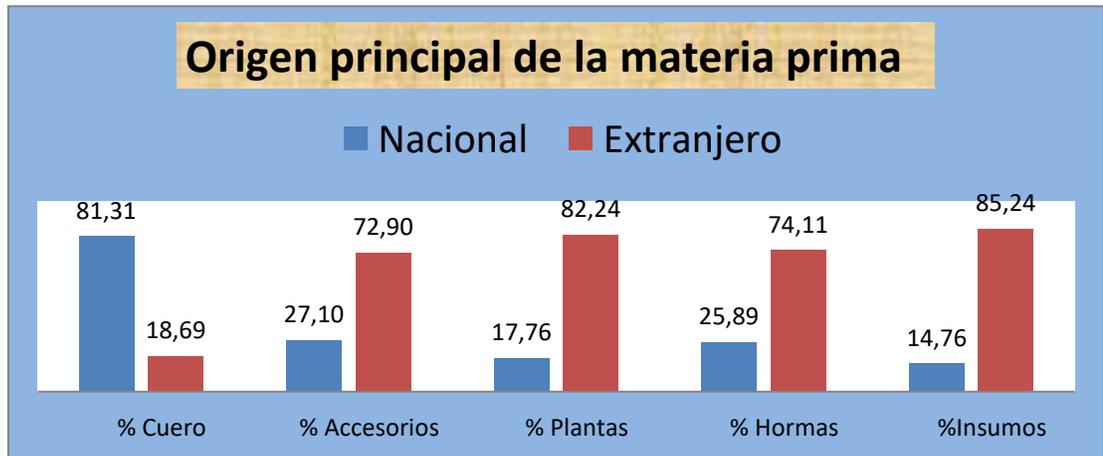
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Al preguntar a las Mi Pymes y microempresas si conocían la procedencia de la materia prima, en este caso el cuero e insumos, el 70% indicaban que sí conocían su procedencia, ya que compran a ciertos proveedores que han mantenido relaciones comerciales desde varios años, mientras que el 30% indicaban que simplemente compraban para terminar sus trabajos inmediatos en cantidades pequeñas y nada planificadas.

Gráfico 14.

Pregunta 11. Origen principal de la materia prima



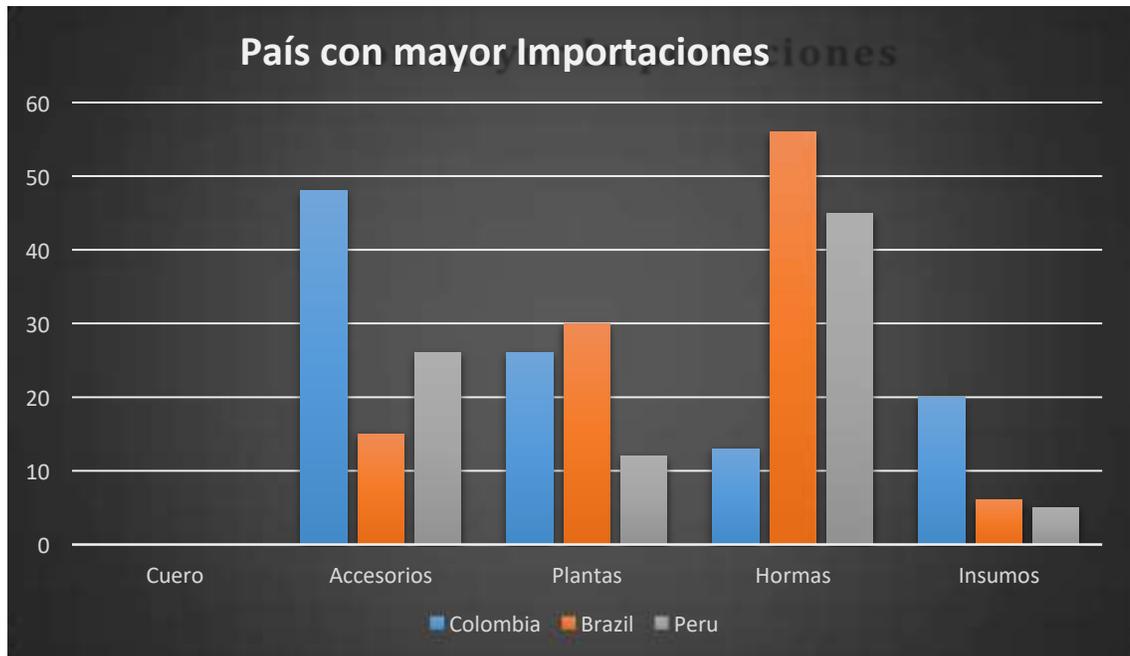
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Para conocer de dónde vienen los materiales se le preguntó a las Pymes y microempresas, que origen tiene las principales materias primas a las que respondieron que el cuero era nacional en un 81.31% la mayor parte del cuero se compran a proveedores nacionales en los camales o en ferias libres, y un 18.69% traían de otras partes como de Perú o Colombia, ciento un punto crítico las fronteras por el libre ingreso y salida de esta materia prima, EL 72.90% de los accesorios como pasadores, plantillas, son de origen extranjero y el 27.10% es nacional, en las plantas el 17.76% son plantas nacionales, y el 82.24% las importan de Colombia, en cuando a Hormas el 25.89% son nacionales y el 74.11% las importan especialmente de Brasil pues en gran parte la maquinaria utilizada para el calzado son de este origen, en cuanto a los insumos como hilos, agujas, son de fabricación en nacional en un 14.76% pero el 85.24% lo importa este problema se da porque no existe el desarrollo de empresas metalúrgicas en el país y las que existe es artesanal lo cual es insuficiente para la producción nacional lo que impide también se desarrolle el sector.

Gráfico 15.

Pregunta 12. País de Importación



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Según la encuesta se puede observar que el cuero como materia prima no se la importa, porque existe en el mercado y las curtidurías pueden adquirir en el mercado informal para abastecer a las empresas que se dedica a la producción del calzado, en cuanto a accesorios el sector tiene que importar principalmente de Colombia ya que en este país es desarrollado las empresas de accesorios como por ejemplo; ojales de metal, plantillas de goma y ortopédicas, hebillas, etc. El segundo país al que importa accesorios es Perú, y por ultimo Brasil que son un poco más caros pero de excelente calidad, en cuanto a las plantas el principal país del que importan es Brasil, seguidos de Colombia y por ultimo Perú, en cuanto a hormas Brasil es el principal país proveedor debido a que la mayoría de maquinaria es brasileña y las hormas son específicas para este tipo de maquinaria y no se la puede producir con facilidad en el país, debido a que es demasiado caro, en cuanto a insumos el país al que más importamos es Colombia donde hacen las mejores pegas e hilos de calidad con lo que mejoran la calidad del producto ecuatoriano.

Gráfico 16.

Pregunta 13. Tiempo de demora promedio de la importación.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Por la cercanía de los países como Colombia, y Perú, la importación se hace más corta, además de la compra en frontera, las plantas por ejemplo en un 61% se demora 1 semana en llegar a la ciudad, desde Colombia; plantas venezolanas se demora 2 semanas, el 16% de las encuestas sobre plantas y hormas de Brasil por ejemplo, dicen que se demora un mes en promedio en llegar del país pero que si vale la pena por su calidad, la demora son por políticas y papeleos que hacen más engorrosos los procesos de importación.

Gráfico 17.

Pregunta 14. Hay falta de materias primas en el Ecuador



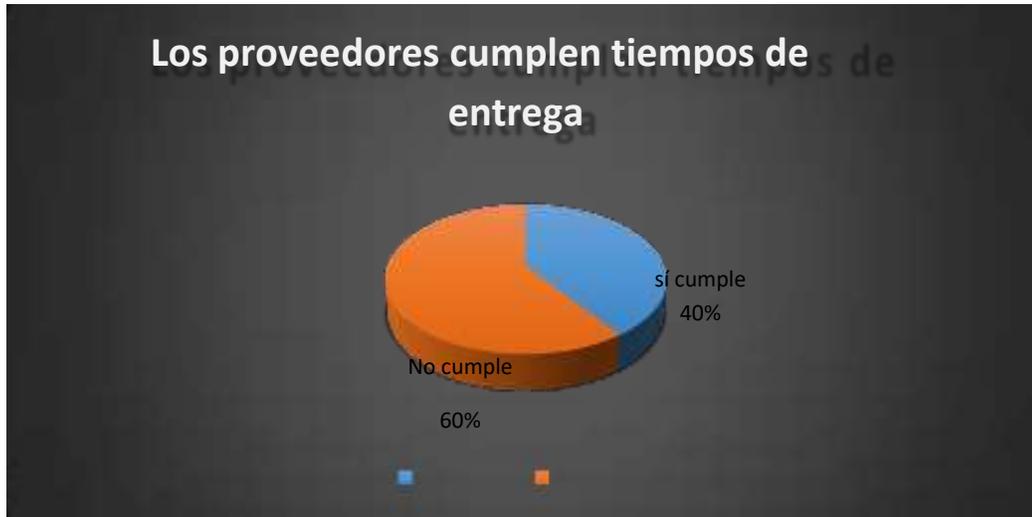
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Con respecto a las materias primas, el 39% de las Mi Pymes encuestadas indicaron que sí tenían problemas en la consecución principalmente de insumos y que también está existiendo problemas de desabastecimiento de cuero porque últimamente comerciantes de países vecinos compran en el mercado informal, sobre todo en las microempresas que no tienen la liquidez necesaria para comprar al por mayor, sin embargo, el 61% no tienen problemas y cumplen satisfactoriamente con la producción y la demanda nacional por su planificación en comprar y prevé este inconveniente.

Gráfico 18.

Pregunta 15. Los proveedores cumplen tiempos de entrega



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Análisis e Interpretación

En cuanto a los proveedores el 40% cumplen con los tiempos de entrega debido a su grado de tecnificación, mientras que el 60% no cumplen por diversas situaciones entre ellas que las curtidurías son artesanales y para crear el wet blue (cuero semiprocesado) se demora por su largo tratamiento y procesos, para ser utilizado en la producción del calzado, retarda la entrega del proveedor a la empresa productora, lo que retrasa las entregas y demora toda la cadena de suministro.

Gráfico 19.

Pregunta 16. Las curtiembres donde usted compra el cuero son principalmente:



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Cuando se pregunta a las Pymes y microempresas, como son las curtiembres que las entregan el cuero para la producción de calzado, el 73% nos indicaron que su elaboración es de forma artesanal, el 27% tienen procesos tecnificados entre ellos las más grandes, como la Curtiduría Tungurahua que a través de grandes inversiones a tecnificado la planta cumpliendo con todos los permisos medioambientales.

Encuesta sobre Producción del Sector.

Gráfico 20.

Pregunta 17. Su producción ha crecido en los últimos 4 años.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En el análisis de la producción como segundo eslabón, las empresas encuestadas dicen que el 80% en los 4 últimos años han aumentado su producción, pero no por competitividad sino por políticas de restricción de las importaciones por ejemplo, haciendo que el producto nacional sea más apreciado en cuanto a precio por en el mercado local, y el 20% han mantenido su producción normal esto se debe por la falta de inversión pues tienen una restricción en la producción que es el económico por falta de capital de trabajo, y el espacio físico que también se evidencio que está mal planificada su distribución por falta de tecnificación en los procesos.

Gráfico 21.

Pregunta 18. Ha realizado cambios en los procesos productivos últimamente.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

El 68% de las Mi Pymes indicaron que NO han realizado cambios en los procesos productivos sobre todo porque realizan un calzado no tiene mayor arte, sin embargo no han podido aumentar su producción o realizar economías de escala porque su alto grado artesanal, el 32% dice que mantiene sus procesos pero han invertido en mejora tecnológica, lo que les permiten tener una ventaja con las demás empresas, las grandes empresa por ejemplo tienen su punto fuerte y es que han tecnificado tanto la producción que ahora producen para el mercado internacional.

Gráfico 22.

Pregunta 19. Ha tecnificado sus procesos últimamente.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Análisis e Interpretación

La tecnificación del proceso es la implementación de la tecnología para que sea más eficiente en el uso de los recursos utilizados, con la pregunta de que si ha tecnificado sus procesos el 37% indicaron que sí, y que lo han hecho realizado inversiones para mejorar sus procesos, no solo en la parte tecnológica sino también en el de recursos humanos, sobre todo las medianas y grandes, mientras que un 63% indicaron que no, pues se mantienen con su forma de producción artesanal y normal.

Gráfico 23.

Pregunta 20. Su empresa cuenta con una bitácora de actividades.



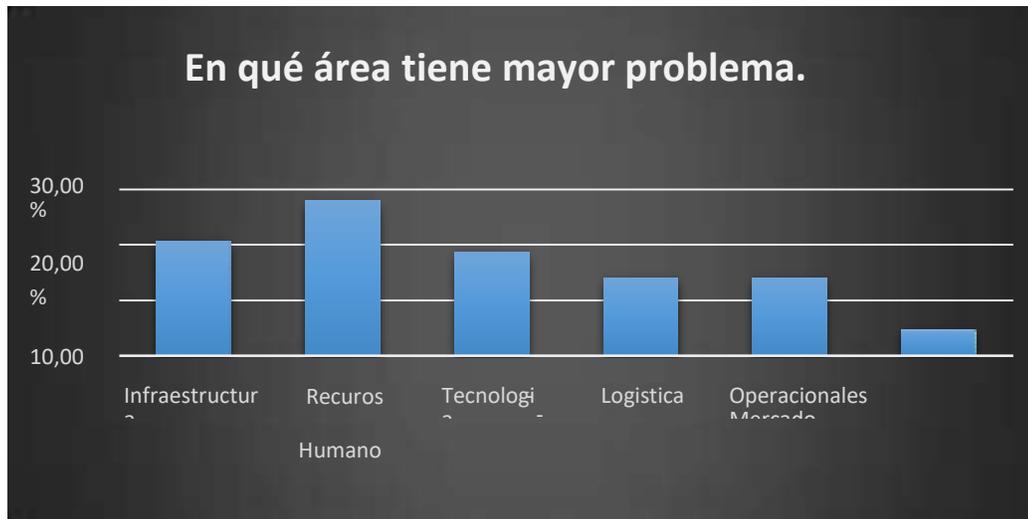
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

La bitácora es una lista de las actividades que se toman según se va haciendo el producto, sin embargo hoy en día, la tecnología ha permitido que esta bitácora sea reemplazada con grandes base de datos y las actividades tengan menos errores, así que el 80% de las empresa ya no cuentan con una bitácora de actividades y un 19%, que la mantienen es parte de su modelo administrativo.

Gráfico 24.

Pregunta 21. En qué área tiene mayor problema.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En el levantamiento de la información, un 28% de las Mi Pymes indican que tienen mayor problema en el área de Recursos Humanos, al no contar con gente especializada y las capacidades tiene alta rotación, Un 20% indica que su mayor problema es el de infraestructura, pues por ser artesanales y pequeñas son también mal distribuidas sin planificación de su espacio (Layout), un 18% tiene problemas en área de la tecnología área estratégica para el desarrollo de una empresa y sobre todo para la implementación de la Matriz Productiva, el 14% tiene en el área de logística ya que no son planificadas generando costos y pérdida de tiempo, el otro 14% en el área de operaciones por tener métodos manuales y desordenados y en un 4% en el área de mercado por la falta de diseño y segmentación así como de un enfoque de colocación de los productos.

Gráfico 25.

Pregunta 22. Su empresa tiene una planificación adecuada de recursos.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En cuanto a si su empresa tiene una planificación de recursos adecuada un 67% de la Mi Pymes respondieron que si tenían, pero que su aplicación no lo hacen como una herramienta de gestión, ni en su totalidad, mientras que un 33% indicaron que no tenían y que trabajan según los pedidos que había y que todas la compras lo hacen a lo que da su economía.

La planificación de recurso es otro inconveniente de las empresas micro y Pymes por lo que tienen problemas en completar sus pedidos, debido a que al faltar solo uno de insumos se para toda la producción.

Gráfico 26.

Pregunta 23. Conoce usted sobre la Estandarización de Procesos.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

La estandarización de procesos es establecer la mejor forma de hacer las cosas dentro de una empresa así que al preguntar sobre este tema las Pymes y microempresas que conocen sobre la estandarización de procesos son el 61%, y han puesto en práctica en ciertas áreas productivas sobre en la del secado de calzado aumentando tecnología y disminuyendo el tiempo, mientras que un 39% de las Mi Pymes indicaron que estaban conformes con la forma de producción que habitualmente usaban.

Gráfico 27.

Pregunta 24. Existen actividades ineficientes en el proceso de fabricación del producto.



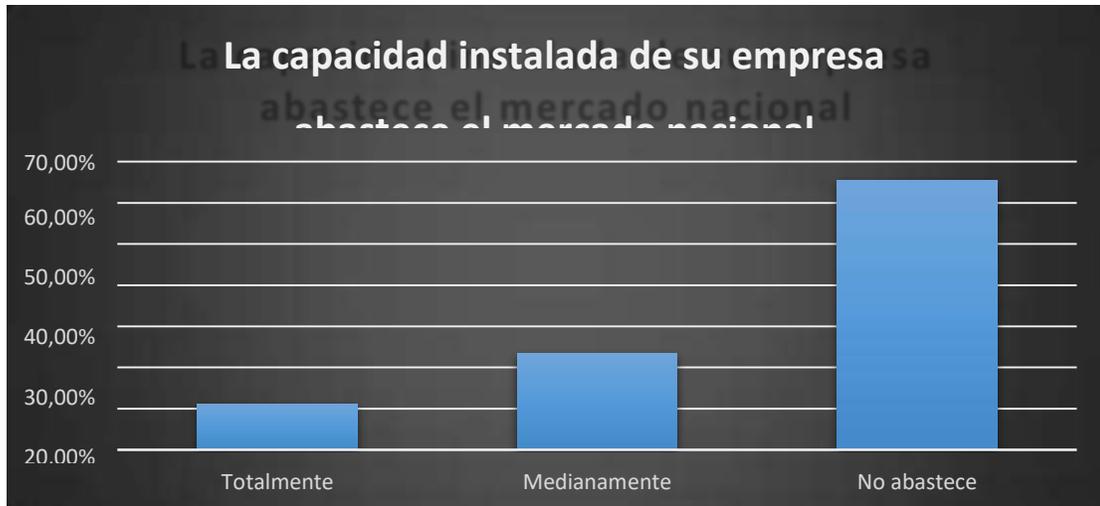
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En cuanto a la pregunta de si existe actividades ineficientes en sus procesos el 59% respondió que no, esto se debe a que la forma de elaborar un zapato tienen macro procesos que nunca van a cambiar y que lo han mejorado a través de utilización de tecnología, mientras que un 41% respondió que sí existía, pues tenían procesos manuales y debían repetir varias veces una misma actividad ya con rendimientos decrecientes en las últimas horas laborables.

Gráfico 28.

Pregunta 25. La capacidad instalada de su empresa abastece el mercado Nacional.



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada a las Mi Pymes del sector cuero y calzado.

Análisis e Interpretación

Al preguntar si con la capacidad instalada de su empresa puede abastecer el mercado nacional indican que 11% podían hacerlo fácilmente pues esta constituyen empresa grande y cumplen con sus pedidos, mientras que un 23% indicaron que medianamente pues aquí están las Pymes que son empresa pequeñas y que no cubren en su totalidad el mercado, y que un 66% no abastecen el mercado pues son microempresas que cubren un mercado limitado pues se dedican hacer un solo tipo de calzado pues sus forma de producción son artesanales.

Gráfico 29.

Pregunta 26. En su modelo de gestión empresarial ha incorporado políticas para acoplarse a la matriz productiva.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

El 81% de las Mi Pymes encuestadas, indicaban que en su modelo de gestión empresarial no han incorporado políticas para acoplarse a la Matriz Productiva, indicaron que no lo han hecho por el desconocimiento de la afectación a la producción y si va hacer positiva o negativa, mientras que un 19% respondieron que si lo han hecho sobre todo son las Mi pymes que tiene mayor organización o tienen un mayor grado de tecnificación.

Gráfico 30.

Pregunta 27. Para elaborar su producto sus procesos mayoritariamente son:



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Los procesos que se utilizan actualmente en las Mi Pymes encuestadas dicen que 62,62% son todavía artesanales y esto significa que hay mayor error en la forma de producción, mientras que un 37,38% son industriales que al contrario de las artesanales tiene procesos más tecnificados y con menor error que dañe la calidad del calzado.

Comercialización y clientes.

Gráfico 31.

Pregunta 28. Su empresa abastece al mercado.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Como se analizó en el eslabón de producción, así mismo en el de comercialización de calzado, se evidenció que las microempresas y Pymes abastecen en un 80% el mercado local, mientras un 13% en el mercado nacional y ciertas empresas en el mercado internacional con un 7%. Los resultados indican que la producción nacional no cubren el mercado interno y por eso se tiene que importar.

Esta falta de oferta se da porque el calzado es un producto de alta rotación y las Mi Pymes no cubren por restricción de su producción lo que genera una falta de liquidez, y por esto se tenga que importar calzado de países vecinos.

Gráfico 32.

Pregunta 29. Ha perdido clientes por la falta de entrega inmediata



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Para poder analizar el impacto que tiene una cadena de suministro se preguntó si ha perdido clientes por la falta de entrega inmediata el 67% respondió que sí, que alguna vez perdió clientes por esta razón, pero agravada por el incumplimiento de los proveedores, caso evidenciado en el eslabón de proveedores, y un 33% dijo que no, estas principalmente fueron las empresas más grandes.

Gráfico 33.

Pregunta 30. Sus ventas son



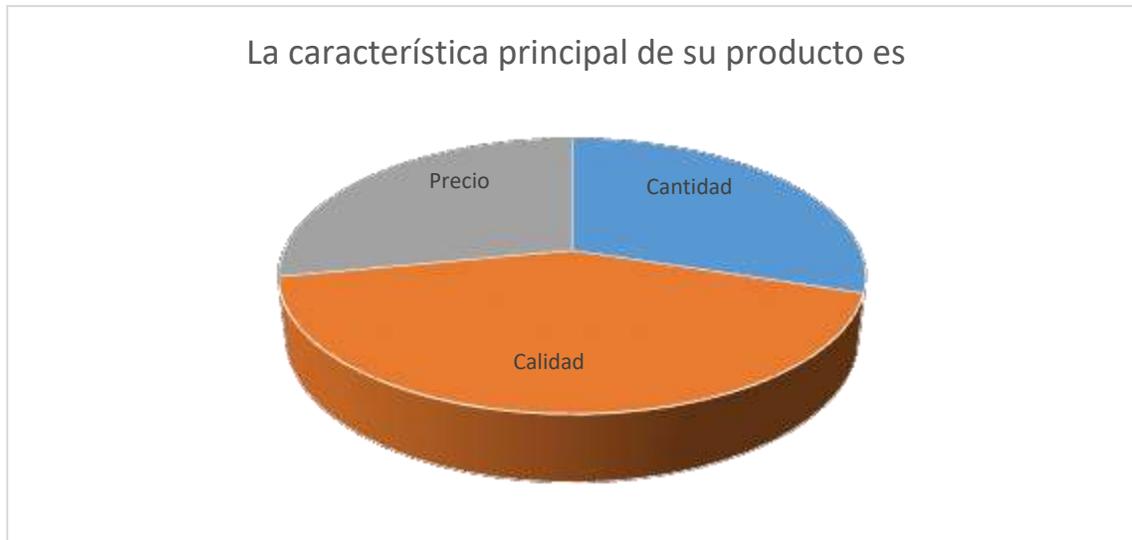
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En cuanto a ventas las Mi Pymes encuestadas dijeron que; lo venden al por mayor en un 49%, principalmente va a las plazas como la plaza Juan Cajas y mercados como el Mercado Modelo, y al por menor un 30% directamente al consumidor, así como algunas Mi Pymes tienen puntos de venta en las mismas empresas con un 21% donde muestran y venden su producto.

Gráfico 34.

Pregunta 31. La característica principal de su producto es.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

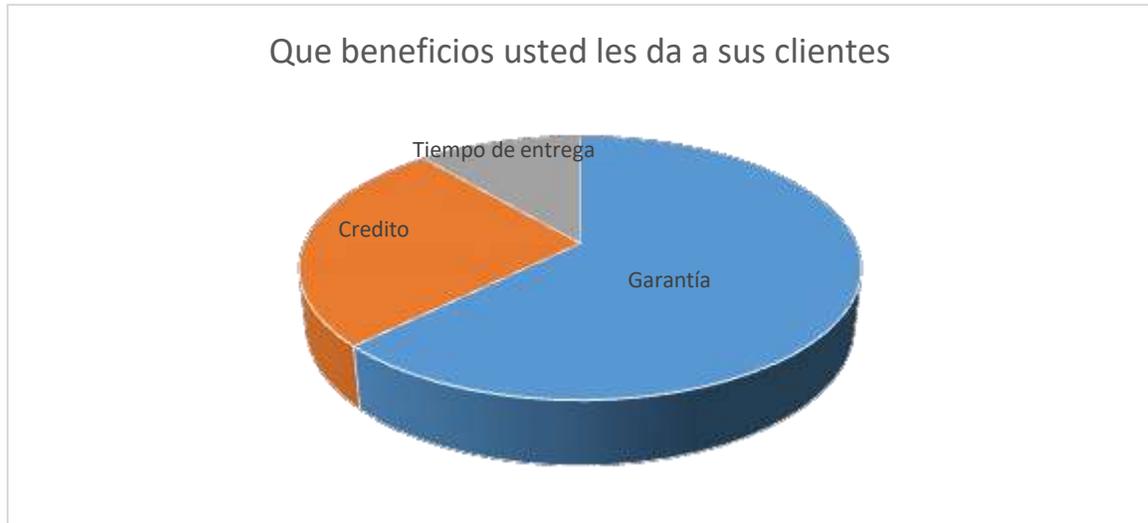
Análisis e Interpretación

En la comercialización de su producto la característica principal con un 30%, es la venta en cantidad ya que producen el mismo modelo a gran escala y con una sola especialización de calzado, solo de cuero o solo calzado deportivo, con un 42%, la característica principal es la calidad y por último es el precio con un 28%.

La calidad de calzado ecuatoriano no es la mejor, hay empresas que han invertido en área de investigación y diseño y son las que han podido colocar en mercados internacionales, las Mi Pymes se han apoyado en CALTU para promocionar su calzado sin embargo no es suficiente por su forma artesanal de producir.

Gráfico 35.

Pregunta 32. Que beneficios usted les da a sus clientes



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

El principal beneficio que las Mi Pymes de Tungurahua les dan a sus clientes, es la garantía con un 63%, garantizan un producto resistente y duradero por ser puro cuero, un 26% de las Mi Pymes indican que su mayor beneficio es el crédito a los comerciantes y distribuidores ya que les permite pagar luego de vendida la mercadería a tres de plazos, y que un 11% lo pusieron al tiempo de entrega como principal beneficio.

Gráfico 36.

Pregunta 33. Cuál es el principal problema con los competidores.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

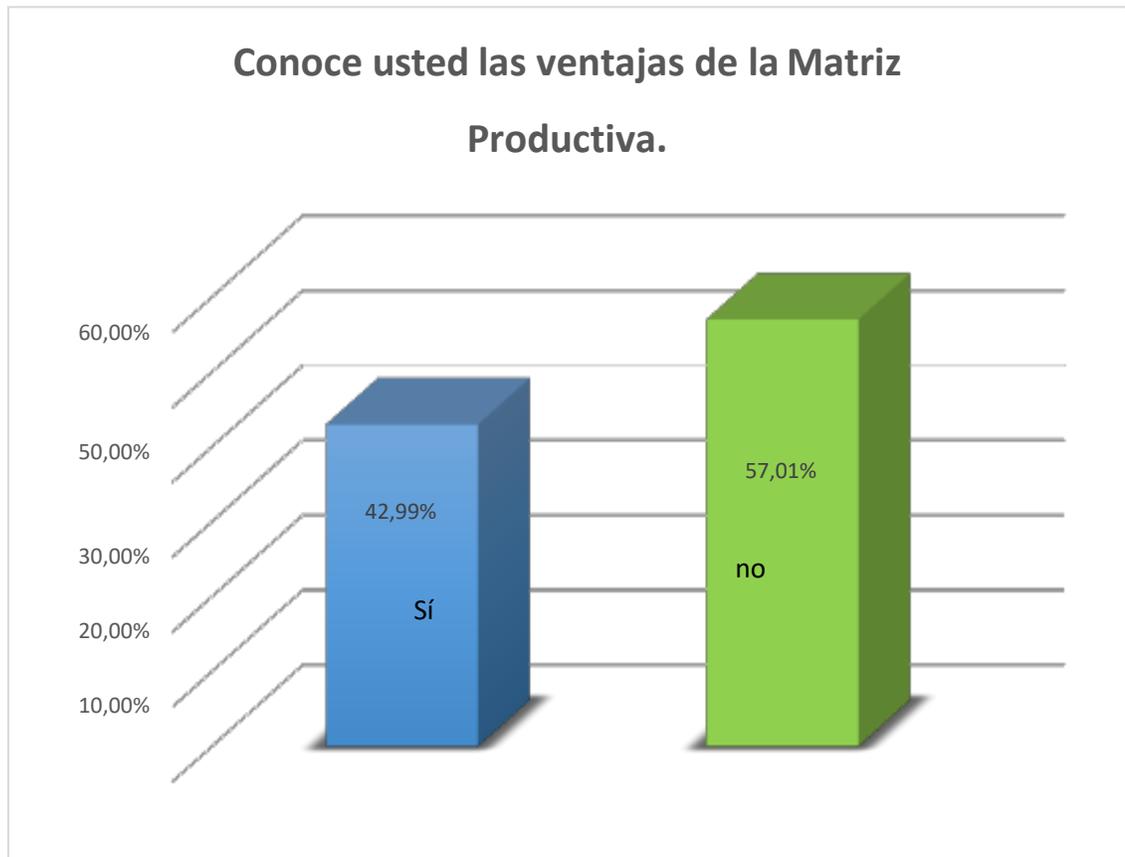
Análisis e Interpretación

Uno de los principales problemas con los competidores entre Mi Pymes en un 32% es la confiabilidad, hay Mi Pymes que se han ganado un lugar en el mercado a través de la confiabilidad de su producto, otras en un 33% en la eficacia, ya que han mejorado sus procesos tecnificándolos y un 24% se han ganado el mercado con la innovación de sus productos, y un 11% en la flexibilidad ya que han cambiado su forma de producción o producen más artículos de cuero como: chompas, carteras, correas. etc.

Matriz Productiva

Gráfico 37.

Pregunta 34. Conoce usted las ventajas de la Matriz Productiva.



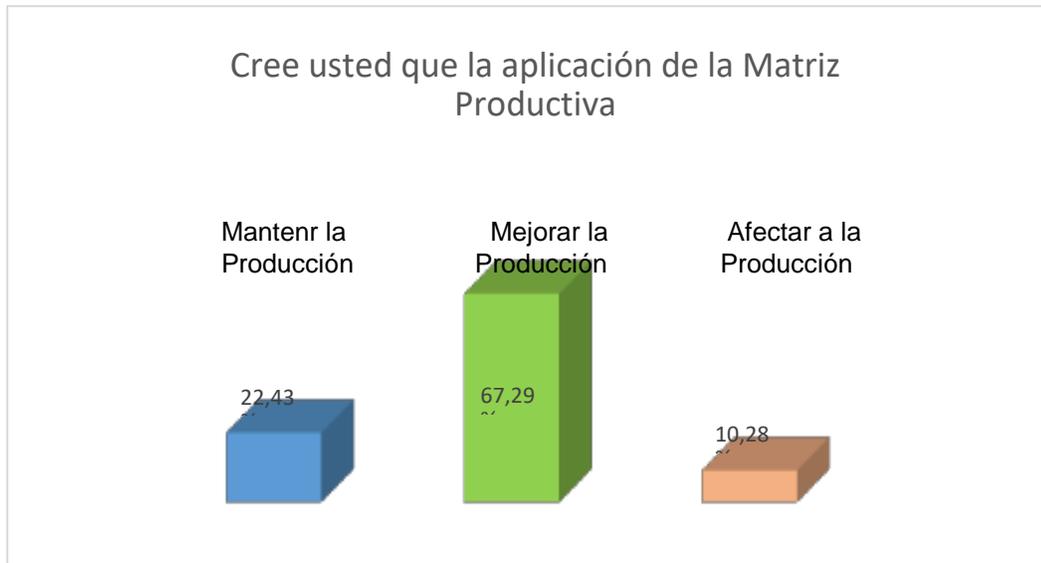
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Para conocer el grado de conocimiento sobre el impacto que tiene la Matriz Productiva como nueva forma de producción de las Pymes y microempresas, se les pregunto si conoce las ventajas de la nueva Matriz a lo que respondieron en un 57,01% que No por la falta de información de parte de los organismos gubernamentales, mientras que en un 42,99% sabia por información de medio de comunicación así como reuniones de los gremios donde se les explica cómo va a funcionar pero no que deberían hacer.

Gráfico 38.

Pregunta 35. Cree usted que la aplicación de la Matriz Productiva logre:



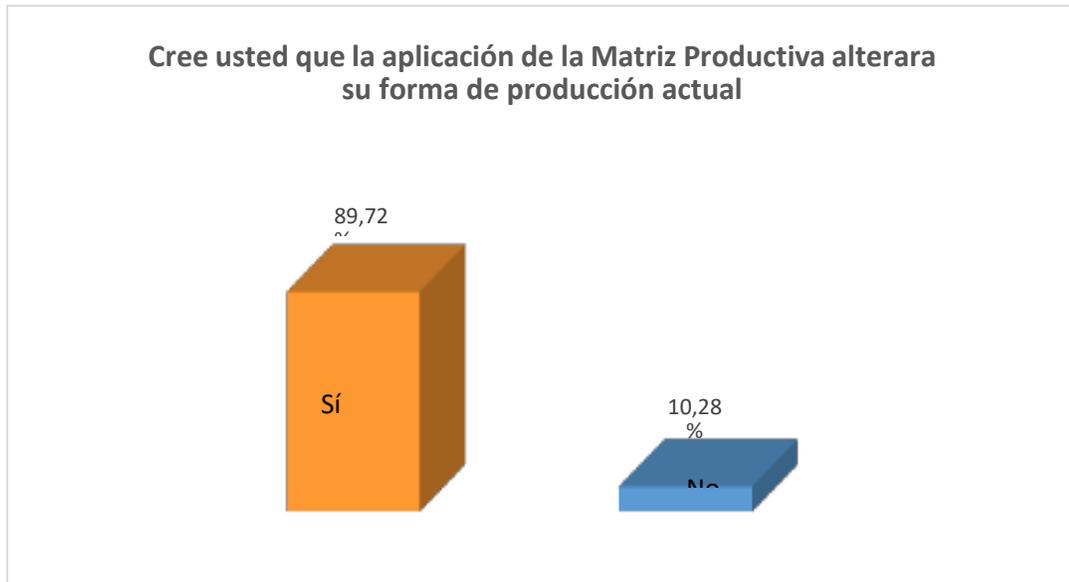
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

El 67,29% de las Pymes y microempresas indican que la aplicación de la Matriz Productiva mejorara la producción por el cambio de patrón y de especialización, un 22,43% indica que la Matriz Productiva va a mantener la producción ya que hay hecho cambios e inversiones que les permite empezar a transformar su forma de producir, un 10,28% de la Mi Pymes indico que pueden afectar sobre todo las pequeñas, debido a su capacidad económica no tiene dinero para poder invertir en tecnología que les permita ser competitivo en el sector.

Gráfico 39.

Pregunta 36. Cree usted que la aplicación de la Matriz Productiva alterara su forma de producción actual



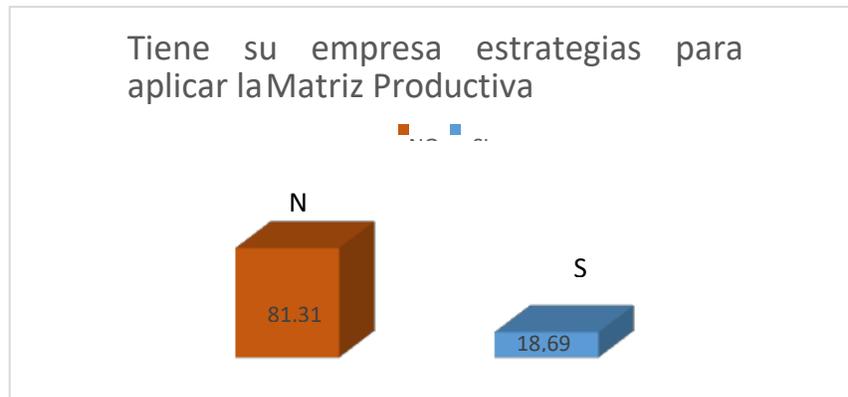
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Las Mi Pymes de Tungurahua a las que se les pregunto si la aplicación de la Matriz Productiva les afectara su forma de producción actual el 87,72% indico que sí, pues se tendrá que cambiar a través de la tecnología su método de producción artesanal y un tecnificado, mientras que un 10,28% dijo que no afectara a su forma de producción actual, pues ya tienen inversiones en maquinaria y tecnología.

Gráfico 40.

Pregunta 37. Tiene su empresa estrategias para aplicar la M.P



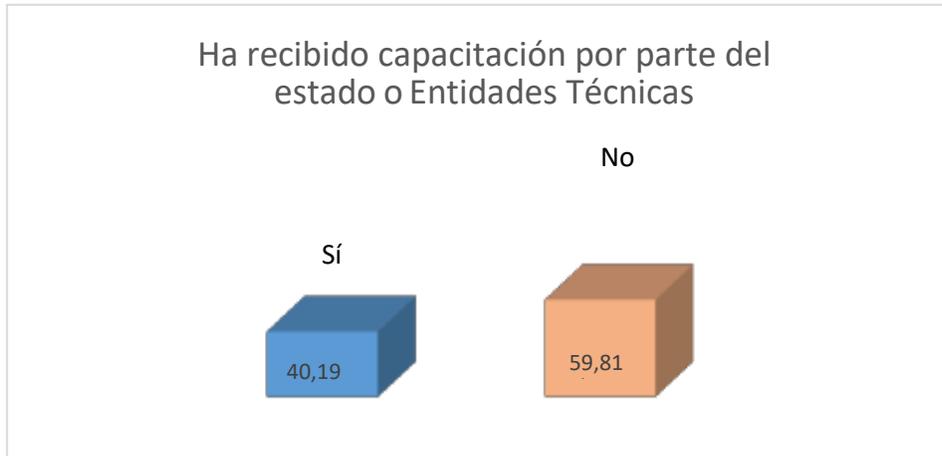
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

En cuanto a si su empresa tiene una estrategia para implementar en la Matriz Productiva, el 18,69% dijo que sí, y es invertir en tecnología y especializar la mano de obra, mientras que el 81,31%, no estaba seguro de que estrategia aplicar para mantenerse en la producción de calzado pues mantenía una forma de producción que no a necesitada una actualización en sus sistemas básicos de producción.

Gráfico 41.

Pregunta 38. Ha recibido capacitación por parte del estado o entidades técnicas



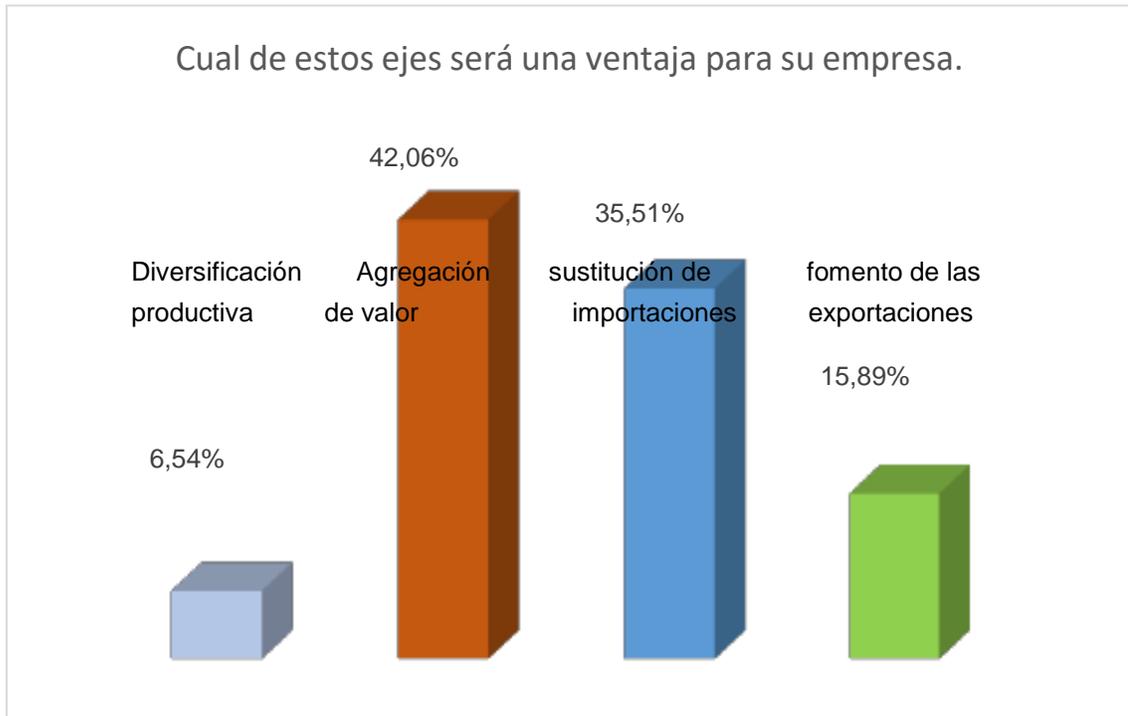
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Actualmente las Mi Pymes encuestadas dijeron que si han recibido capacitación en un 40,19% por parte de instituciones del gobierno, mientras que no conocen muy bien cómo funciona la matriz productiva era un 59,81% de las Mi Pymes lo cual indicada la falta de información y claridad en las políticas productivas del gobierno.

Gráfico 42.

Pregunta 39.Cuál de estos ejes será una ventaja para su empresa.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Análisis e Interpretación

Para conocer cuál es el impacto que los ejes de la matriz productiva producían en las Mi Pymes se les pregunto cuál sería el de mayor importancia y respondieron en un 42,06% que es la agregación de valor, pero que es de difícil aplicación por ser un cambio estructural dentro de las empresas en un 35,51%, indicaron que es la sustitución de importaciones, un 15,89% le dio prioridad al fomento de las exportaciones, mientras que un 6,54% a la diversificación productiva.

CONCLUSIONES

Existe poco conocimiento de la administración de la cadena de suministro, el desconocimiento de los eslabones hace que no se abastezcan de la manera correcta y fluya de manera eficiente la materia prima y los insumos para elaborar el calzado.

Las Mi Pymes del sector cuero y calzado por su individualismo han perdido competitividad y por esta razón no promueven estrategias integrales lo que genera descontrol en la totalidad de cadena de suministro

Las Mi Pymes tienen una serie de inconvenientes que limitan su desarrollo como el poco acceso a recursos financieros, insuficiente innovación, limitado uso de tecnología, así como poca mano de obra calificada.

El eslabón de proveedores es el más crítico en la cadena de suministro ya que se tiene información limitada sobre crianza de ganado, y un mercado informal de pieles sin control y organismos reguladores lo que genera salida de pieles y desabastecimiento del mercado interno.

Las Mi Pymes no cuentan con un proceso adecuado para la búsqueda, selección y evaluación de proveedores que permita ser verificada la compra por su confiabilidad, ya que este eslabón es que genera valor agregado por tener proveedores de materia prima e insumos de calidad

Las Mi Pymes del sector a través de sus asociaciones han generado promover procesos de renovación tecnológica con ayuda gubernamental de créditos blandos a largo plazo

BIBLIOGRAFIA

Akkermans, H., & Dellaert, N. (2005). The rediscovery of industrial dynamics: The contribution of system dynamics to supply chain management in a dynamic and fragment world. *System Dynamics Review*, 21 (3), 173-186.

Anaya, J., & Polanco, S. (2009). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e Implantación de sistemas logísticos*. México: ESIC Editorial.

Andrew, R. K. (1965). *Estrategias para el Ámbito Competitivo*. Estados Unidos: Granica.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de Ávila, M. C. (4 junio de 2014). MIPYMES, El motor de la Economía. Data Export, 18-19.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones Estrategia y análisis* (5ª ed.). México: Pearson Educación.