

Caracterización de la planificación estratégica en las Mipymes productoras de calzado: Caso Cevallos – Tungurahua.

Autores:

Cisneros-Martínez, Marco Jacobo; Mg. (mcisneros@pucesa.edu.ec)

Ibarra-Sandoval, Fredy Leonardo; Mg. (fibarra@pucesa.edu.ec)

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato.

Resumen

El presente estudio es una exploración sobre las estrategias utilizadas para la articulación productiva para las Mipymes de calzado del cantón Cevallos – Ecuador. En este sentido, la planificación estratégica es una de las principales acciones de las organizaciones exitosas. A su vez, permite determinar el estado actual de la organización y especifica objetivos lógicos y realistas a largo plazo mediante la obtención de información sobre la organización, sus fortalezas y debilidades, los rivales y empresas similares, y las probables oportunidades y amenazas.

La investigación aplica la de tipo descriptiva-explicativa, con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), que permite hacer la descripción y recolección de la información sobre la caracterización de la planificación estratégica de los Mipymes productoras de calzado. Además, se complementa la investigación con información secundaria construida con aportes de varios autores y, para los resultados, se presentan cuadros comparativos sobre la situación de los productores utilizando como referencia el modelo propuesto por (Ancin, 2015)

Palabras Clave: Planificación estratégica, Mipymes de calzado

Abstract

The present study is an exploration on the strategies used for the productive articulation for Footwear Mipymes of the Cevallos - Ecuador canton. In this sense, strategic planning is one of the main actions of successful organizations. In turn, it allows you to determine the current state of the organization and specifies long-term logical and realistic goals by obtaining information about the organization, its strengths and weaknesses, rivals and similar companies, and likely opportunities and threats.

The research applies a descriptive-explanatory type, with a mixed approach (quantitative-qualitative), which allows to describe and collect information on the characterization of the strategic planning of footwear-producing MSMEs. In addition, the research with secondary information constructed with contributions from several authors is complemented and, for the results, comparative tables are presented on the situation of the producers using as reference the model proposed by (Ancin, 2015).

Keywords: Strategic Planning, Footwear MSMEs

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo presentar los aportes del plan estratégico al mejoramiento de la gestión empresarial. Si bien es cierto, esta práctica es aplicada en empresas de manera individual más que de forma colectiva, por tanto, la idea es plantear la necesidad de que esta práctica se articule entre Mipymes del sector calzado y, en consecuencia, se institucionalicen mecanismos para su aplicación, gestión y control. De ahí que, se parte de conocer las condiciones de Mipymes de acuerdo al proceso del plan (visión, misión, objetivos estratégicos y con sus respectivas actividades), como lo sostiene (Edwin H. Mora-Riapiraa, 2015) exteriorizando que es importante que los empresarios cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios que no solo les permitan definirlo, sino que dirijan sus acciones de la mejor manera para su cumplimiento, independientemente del tamaño o de la complejidad

Es conocido que las pequeñas y medianas empresas son importantes en la economía de los países y, mucho más, en países en vías de desarrollo, al haber tomado el sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos como objeto de estudio e investigación se pudo verificar la necesidad que tienen las pequeñas y medianas empresas de mejorar su nivel competitivo, con el fin, de mejorar su productividad si consideramos que en la actualidad su cadena de manufactura es tratada de manera individual, con poca productividad, procesos manual y lento, con alto costo de producción, formas de comercialización ambigua, escasa innovación y/o variedad en el producto, y baja capacidad de integración de los productores. A esta realidad, se suman los efectos de la globalización y alta competitividad en el sector calzado.

Si bien es cierto que existen programas del gobierno que apoyan las pequeñas iniciativas productivas y de comercio. Lo cierto, es que no puede convertirse en la solución a todos los problemas. Por lo tanto, se propone analizar las características de forma conjunta de los productores de la localidad de impulsar y motivar a las MIPYMES a la cooperación, para lo cual, se trazan objetivos generales donde se comparten y disminuyen los riesgos. En este escenario, se pretende direccionarlos mediante estrategias articuladas y que mediante la planificación estratégica puedan ser aplicables y medibles.

Desarrollo

Estado del Arte y la Práctica

Las definiciones relacionadas con la planificación estratégica son extensas y de diversas apreciaciones. Sin embargo, existen autores que lo direccionan desde un enfoque directamente empresarial como Guinjoan & Pellicer (1987), quienes definen a la planificación estratégica como el arte de emplear los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de máximo nivel definidos por la propiedad de la misma, y con el mínimo riesgo. Mientras tanto, otros autores como (Navajo, 2011) sostiene que es un instrumento útil para el direccionamiento, integración y análisis de escenarios con respecto a oportunidades y deficiencias que se presentan en la dinámica del mundo empresarial; es decir, esta definición lo direcciona a un nivel colectivo en la cual se involucre a instituciones gubernamentales, academia y empresas del sector local o internacional.

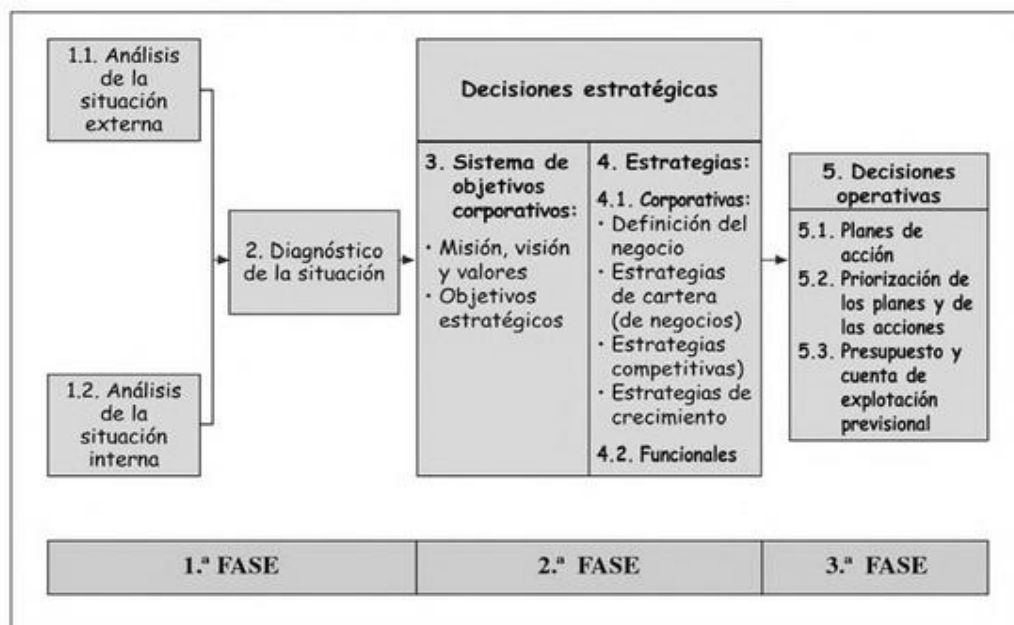
A pesar de las diferencias en sus ámbitos de aplicación, los autores concuerdan en sus beneficios de aplicación. En esto concuerda, Esmaeili (2016) quien sostiene que la planificación estratégica ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y a la toma de decisiones con planes predeterminados que tienen más éxito. Por lo tanto, se puede decir, que entre las principales acciones se encuentra determinar el estado actual de la empresa mediante la obtención de información, sus fortalezas y debilidades, sus rivales y empresas similares, las probables oportunidades y amenazas y, mediante estos insumos se pueda diseñar y aplicar objetivos a corto y largo plazo.

Con respecto a la metodología, se puede decir que presenta directrices casi universales (Ancin, 2015), en donde se deben considerar las siguientes etapas:

- **Primera etapa:** análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de la planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, otros.
- **Segunda etapa:** diagnóstico de la situación, elaborado a partir DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.

- **Tercera etapa:** sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos años
- **Cuarta etapa:** elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- **Quinta etapa:** decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismo, cuenta de explotación previsional y sistemas de seguimiento y control (CMI: Cuadro de Mando integral).

Gráfico 1. Proceso de elaboración del Plan Estratégico



Fuente: tomado de José María Sainz de Vicuña Ancín (2015)

Dicho de otro modo, la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar un objetivo, pues se fundamenta en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta ¿Qué hacer?

En situaciones como la creación o reestructuración de una organización, es importante: la identificación y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos (Muñoz, 2014).

Las Mipymes en el sector calzado

En el crecimiento y desarrollo local, las Mipymes juegan un papel fundamental, así lo reconocen varios autores y organismos multinacionales, en las que manifiestan la importancia y su utilidad. La CEPAL (2013), sostiene que las pequeñas y medianas

empresas son importantes agentes económicos, para lo cual, se debe aprovechar los recursos locales endógenos, a fin de impulsar nuevos modos de desarrollo basados en las potencialidades de las economías locales.

Paradójicamente, a pesar de su importancia y trascendencia, la situación que atraviesan son variadas y van desde diferentes ámbitos, pero los más apremiantes tienen que ver con la baja productividad, competitividad y eficiencia, a nivel estructural, con alta informalidad laboral y fiscal (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016).

En Ecuador, las Mipymes presenta la misma condición antes mencionada, y no han podido constituirse como el motor para el desarrollo, ya que su estructura productiva presenta un comportamiento altamente concentrado en productos de escasa generación de valor. Dentro de las características generales sobre las necesidades de desarrollo empresarial, se destacan las siguientes:

- 70% de las empresas emplean menos de 9 trabajadores, un 26% emplean entre 10 y 49 y, un 4%, emplean más de 49 pero menos de 199 personas.
- 79% de las MIPYMES, han accedido a algún producto del sistema financiero formal, el resto ha usado exclusivamente otras fuentes de financiamiento.
- Un 93% de las empresas solamente tuvieron ventas locales durante el último año, y un 7% exportaron ya sea directamente o a través de terceros; al mismo tiempo, un 29% de las empresas considera que tiene potencial para exportar y no lo ha hecho y, un 31% desearía poder exportar a un determinado país.
- 79% de las empresas ha innovado sus procesos en los últimos dos años, y el 83% ha innovado sus productos.
- Un 14% de las empresas ha participado en iniciativas de asociatividad, del resto, un 32% no está interesada en estos procesos.
- 51% de las empresas conoce de algún programa o institución de apoyo a las exportaciones. (Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO., 2013).

La industria del calzado, ha sido objeto de varios estudios realizados a nivel nacional por parte de instituciones públicas, universidades, cámara de producción, entre otras. En consecuencia, presentan una síntesis de datos relevantes a nivel nacional: con la imposición de \$ 6.00, más 10% *advalorem* por cada par de calzado importado que fue tomada como medida de protección al sector, la producción pasó de 15 millones de zapatos en el 2008 a 28 millones en el 2011, que representan ventas

internas por un valor de 318 millones de dólares; es decir, en tres años las ventas del sector crecieron en un 192%.

Con respecto a la cantidad de establecimientos que se dedican a la producción, según datos del Censo Económico del 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. , 2013), en el país, existieron 870 establecimientos que se dedicaban a la producción de zapatos. Esta cifra, se contrapone con la informada por la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) que registró 45.000 productores a escala Nacional; entre grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad, el 50% pertenecen a la provincia de Tungurahua. A su vez, el personal ocupado de forma directa, en el sector calzado, es de 8.077 personas y se considera que en toda la cadena de cuero y calzado es de cien mil personas. La importancia del sector calzado en la economía interna representa el 1.09% del Producto Interno Bruto del Ecuador, y su participación en las exportaciones totales es del 0.19% en el año 2011.

Metodología

En estudios de Bayas y Cisneros (2013), se identificó el nivel competitivo de los productores de calzado y tiene base en el modelo de los determinantes de la ventaja competitiva planteado por Porter. Para esto, se partió de un cuestionario con 76 preguntas dividida en secciones inherentes a: Productos y Servicios, Operaciones de Fabricación y Tecnología, Clientes, Personal, Planes Estratégicos y Rendimiento Financiero; que fue aplicado a una población de 50 productores entre pequeños y medianos, con un nivel de confianza del 99%, lo que aseguró la confiabilidad del estudio.

En lo que se refiere a la metodología utilizada, se consideró en la aplicación del proceso del plan estratégico; para la primera fase se utiliza el enfoque cuantitativo teniendo como insumos los valores de las secciones Planes Estratégicos y Rendimiento Financiero, ya que estudios precisan la relación existente entre estas variables y su aumento en las probabilidades de ejecución al trabajar juntas (Rudd, Greenley, Beatson, & y Lings, 2007).

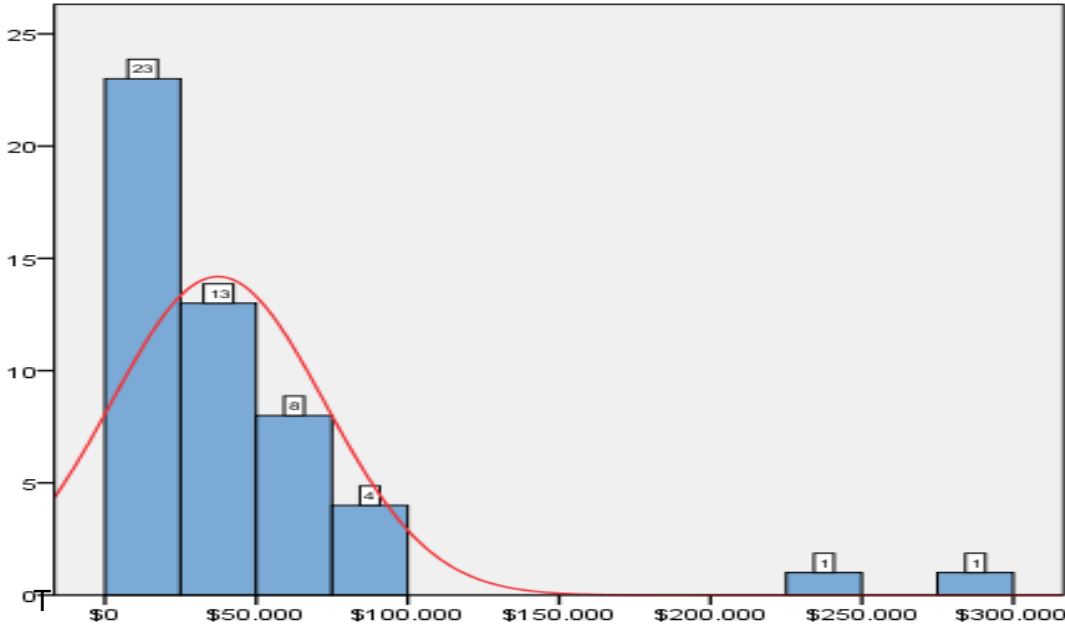
Así mismo, se utiliza el enfoque cualitativo y cuantitativo porque recoge los aportes de varios autores, así como la experiencia de otros sectores, como la industria textil, cuero y metalmecánica, que permitieron comparar las propuestas, alcances y

avances realizados, por medio de matrices estratégicas como el FODA. Posterior a ello, se plantea el direccionamiento que se pretende para el sector, como la misión, visión y objetivos. Además, se analiza la posibilidad de aplicación de algunas estrategias planteadas. Como aporte, se priorizan la estrategia más relevante que responden a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la matriz de propuesta estratégica; para ello, se consideran los recursos disponibles, las oportunidades del medio y las necesidades prioritarias; las cuales dan soporte a la segunda y tercera fase del proceso anteriormente mencionado.

Resultados

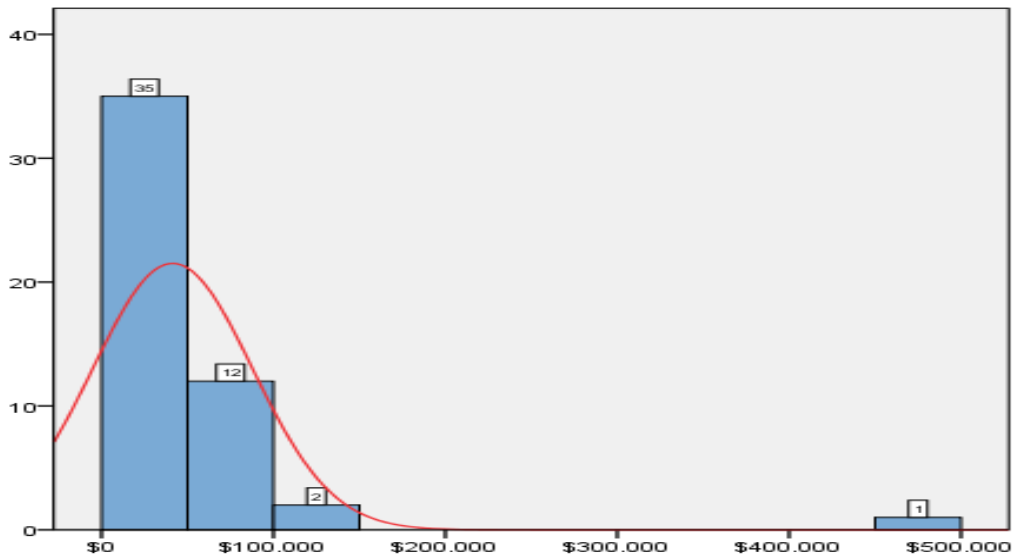
Los resultados del análisis realizado a las empresas se presentan en conjunto y de dos maneras diferentes. En la primera, se muestran los datos comparativos derivados del procesamiento de los resultados del rendimiento financiero pregunta, 67) y (pregunta, 68), que revelan las Mipymes que tuvieron mayor crecimiento en ventas y las que vendieron a un mayor precio, es decir, las que superaron el promedio de \$ 61.000 anuales, así como las que sobrepasan el precio de ventas promedio de \$ 48.00 por par de zapatos. Estos datos fueron analizados y tomados en dos períodos del 2009 y 2012

Gráfico 1. Ventas anuales del 2009



Fuente: Tomada de encuestas Bayas y Cisneros (2013).

Gráfico 2. Ventas anuales del 2012



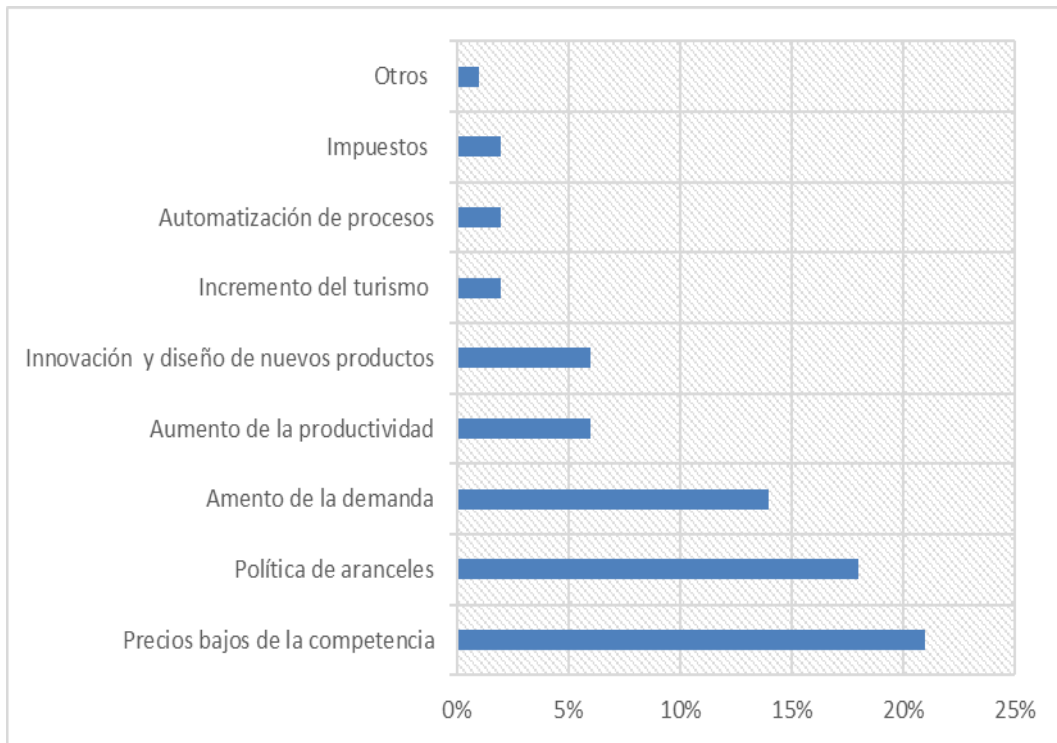
Fuente: tomada de encuestas Bayas y Cisneros

Es decir, solamente un 36% productores han podido tener éxito en sus empresas en el lapso de 3 años, esto de acuerdo al incremento de ingresos financieros. Paralelamente, se examinaron las razones que consideran los productores para tener mayor ventaja frente al resto de productores.

En el gráfico 2, se muestra las principales razones. Además, se analizaron las que aportan el 53% de información; entonces los *precios bajos de la competencia* están dados por la baja calidad de la materia prima que es utilizada en la producción, esto a su vez, se refleja en precios de ventas más bajos. Sin embargo, en vez de conseguir mayores ventas han ocasionado que los clientes asocien al calzado de como desechable.

Las otras razones, están relacionadas con condiciones externas generadas por políticas de gobierno, ya que, mediante la aplicación del incremento porcentual al calzado importado, la demanda nacional prefiere adquirir los hechos en el país, con mayor preferencia en calzado de cuero de tipo casual, bota industrial y de alta montaña; pero existe pocas ventas en los deportivos, ya que el cliente prefiere, en este tipo, el importado.

Gráfico 3. Razones del crecimiento en ventas



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas de Bayas y Cisneros (2013).

En la segunda parte, se presenta un análisis de las decisiones estratégicas y operativas, la primera se refiere a las acciones de la empresa que tiene trascendencia en el tiempo y desarrollo organizacional; mientras que la segunda, se refiere a las actividades diarias y que son ejecutadas en favor del mejoramiento de la estructura de la empresa. Es así, que se analiza 15 preguntas y que dan soporte al modelo con sus respectivos valores porcentuales y que aportan sostenibilidad y de gestión empresarial.

Tabla 1. Matriz de decisiones estratégicas y Operativas

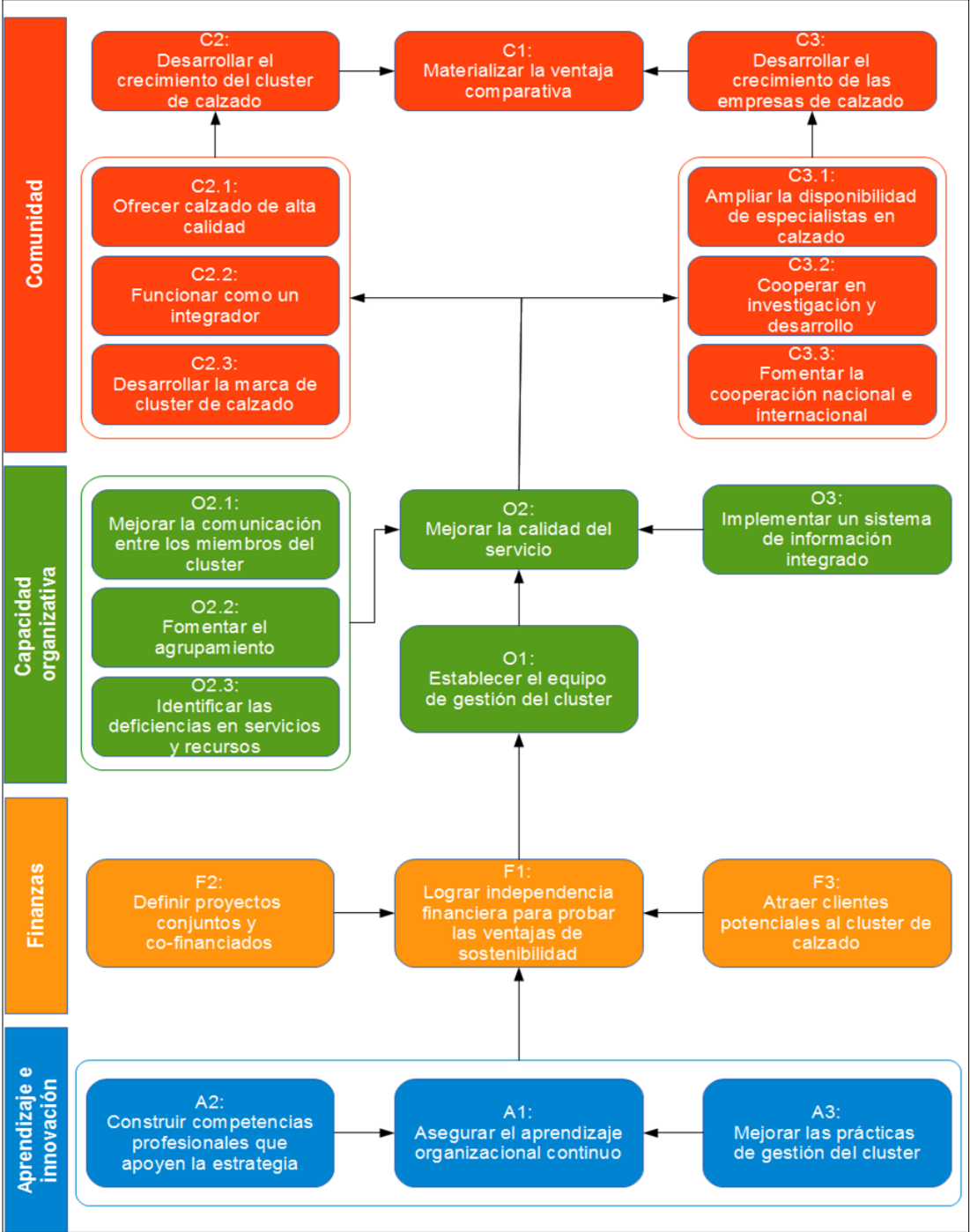
Sección	Pregunta	Decisiones	siempre	Casi Siempre	Alguna Vez	Nunca
		Estratégico/ Operativo				
Entrevista	Aplica objetivos corporativos (Misión, Visión, Objetivos)	E	15%	3%	9%	73%
B-P3	¿Su empresa utiliza procesos de fabricación exclusivos o patentados?	O	26%	6%	2%	66%
B-P5	¿Su empresa compite con industrias de calzado que tienen productos de marca?	O	34%	10%	2%	54%
C-P9	¿Tiene su empresa un programa de aseguramiento de la calidad (Ej. ISO, INEN) o un proceso formal de mejora continua	E	4%	0%	2%	94%
C-P10	¿Su empresa ha realizado inversiones en Equipo y/o Tecnología?	O	34%	0%	4%	62%
C-P12	¿Su empresa ofrece servicios de diseño o de algún proceso de producción a otras empresas?	O	8%	2%	0%	90%
C-P13	¿En su producción de calzado existe algún proceso en donde se utiliza el apoyo de otra empresa?	O	28%	0%	2%	70%
D-P22	¿Sus mejores clientes podrían fácilmente cambiar sus compras a empresas que son su competencia?	O	52%	10%	2%	35%
E-P26	¿Prefiere comprar a proveedores nacionales antes que ha fabricantes extranjeros?	O	70%	18%	2%	10%
E-P30	¿El nivel de producción de su proveedor local es suficiente para abastecer su necesidad?	E	50%	0%	2%	48%
F-P13	¿Su competencia directa son empresas que están a su nivel?	E	58%	36%	0%	6%
G-P41 - 42	¿La mano de obra tiene posee destrezas técnicas de producción y es una ventaja?	O	78%	8%	2%	12%
G-P43	¿Su empresa destina recursos para la capacitación al personal obrero?	E	26%	0%	2%	72%
H-P45	Cuenta con actividades de coordinación como cámaras, cooperativas y asociaciones de productores	E	46%	4%	14%	36%
I-P46	¿Sus instalaciones de fabricación son eficientes?	O	54%	16%	2%	28%
I-P57	¿Tiene fácil acceso a financiamiento para sus actividades productivas?	E	88%	4%	2%	6%
I-P58	¿Está interesado en ampliar una planta de producción en los próximos años?	O	74%	6%	4%	16%

Fuente: elaboración propia, en base a encuestas de Bayas y Cisneros (2013).

Por otra parte, mediante un análisis competitivo en base al diamante de Porter, los productores se determinaron sus principales ventajas y desventajas competitivas agrupadas mediante las características de los productores, que utilizan como instrumento el FODA y distribuidos en base los parámetros: condiciones de los factores; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; industrias relacionadas y

de apoyo; el gobierno y causalidad, dando como resultado la matriz de selección de objetivos estratégicos que direccionan a la creación de un clúster de los productores, y que se visualiza en el gráfico siguiente:

Gráfico 4. Mapa estratégico con la designación de los objetivos estratégicos



Fuente: Bayas y Cisneros (2013).

Asimismo, los principales indicadores de gestión se pueden medir en la aplicación de cada una de las estrategias planteadas en la propuesta, con lo cual, debe existir

un número de comités de apoyo, creados según la realidad de cada organización, quienes actúan como puntal estratégico de las organizaciones. Entre los comités se debe propender a: la seguridad, calidad, vinculación, investigación, promoción y bienestar. Un segundo indicador, puede ser el número de empresas creadas en la localidad, a partir del apoyo de las organizaciones relacionadas con el negocio, que en la actualidad no existen y se consideran de mayor costo en la producción: curtiembres, tecnológicas de diseño e innovación, marketing y publicidad, herrajes, complementarias (cordones, elásticos, pinturas, entre otras).

Relacionado con la aplicación de la estrategia de articulación, ésta se centra en el fomento de una cultura empresarial de calidad, considerándose como indicador el número de MIPYMES que aplican buenas prácticas de manufactura (BPM), planes internos de capacitación profesional y control de procesos.

Para la estrategia de Fortalecimiento de marcas propias, el indicador pretende medir el número de marcas integradas, la preferencia de clientes (posicionamiento) el incremento en ventas por marca. Asimismo, la estrategia de alianzas tiene como indicador la cantidad y calidad de firmas involucradas que apoyan al sector, provenientes de ministerios públicos, universidades y gobierno local.

Para la estrategia, encuentros empresariales, el indicador mide las propuestas externas (nacionales e internacionales) como convenios, participación en eventos, publicaciones en revistas e investigaciones propias. Finalmente, la estrategia promoción de vinculación tecnológica y asistencia técnica, el indicador, mide la capacidad del talento humano para desarrollar nuevos productos con la ayuda de la tecnología y la respuesta a procesos más exigentes, que desarrolle ventaja competitiva ante la competencia.

Conclusiones

Las estrategias propuestas responden a las necesidades extraídas de los socios que pertenecen a las asociaciones de calzado del Cantón Cevallos. En este sentido, se tiene una visión a largo plazo, mediante la promoción de la integración de todos los productores para el mejoramiento de la calidad y el aseguramiento del aprendizaje continuo de sus miembros.

Si bien es cierto que las estrategias tienen un planteamiento amplio. Es necesario la identificación, priorización y medición de éstas, a fin de buscar un presupuesto para

su ejecución. Además, por el tiempo que ha transcurrido es necesario el planteamiento de nuevas propuestas durante la toma de decisiones, que deben incluir alianzas con el gobierno local, provincial, universidades y ministerios como el de productividad (MIPRO).

Referencias bibliográficas

Ancin, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.

CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina, Políticas de PYMES para el cambio estructural*. España: CEPAL.

Comai, A. a. (11 de 9 de 2017). *La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera*. Obtenido de ProQuest ebrary. Web.: <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/detail.action?docID=10063515>

Edwin H. Mora-Riapiraa, M. A.-C.-M. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87.

Edwin H.Mora-Riapira, M. A.-C.-M. (s.f.). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.

Esmaeili, N. (2016). Strategic management and its application in. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP*, 1-9.

GUINJOAN, M., & PELLICER, P. (1987). *Nuevas técnicas y sistemas organizativos para las PYMES*. Madrid: IMPI.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. . (15 de 02 de 2013). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional>

Lira, I. S. (2006). Desarrollo económico local en América Latina. *REVISTA DE LA CEPAL*, 1-20.

Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: Gráficas V&M.

Muñoz, J. M. (0 de 0 de 2014). <http://www.bdigital.unal.edu.co>. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co>: <http://www.bdigital.unal.edu.co/53717/1/7711018.2014.pdf>

Navajo, P. (01 de 01 de 2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores.* . Madrid: Narcea. Obtenido de <http://www.ebrary.com>.

Roberto Bayas, Marco Cisneros. (2013). *Análisis de la Competitividad del Sistema Manufacturero de calzado en el cantón Cevallos.* Latacunga: Espe.

Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A., & y Lings, I. (2007). Strategic planning and performance: extending the debate. *Journal of Business Research*, 1-10.