



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Escuela de Administración de Empresas

“Asistencia en el Desarrollo de Proveedores de Cuero aplicado a la Empresa Cuerotex S.A.”

**Tesis previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autora: Jhoanna Isabel Rodríguez Flores

Director: Econ. Lenin Zúñiga C.

**Cuenca – Ecuador
2008**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación de manera muy especial a Dios quien me guío en el trayecto de toda mi vida estudiantil, a mis padres quienes fueron mis principales pilares de sustento y enseñanza, a mis hermanos que me brindaron todo su apoyo y fuerzas para seguir adelante, a mis profesores quienes con paciencia supieron impartirme sus conocimientos y compartir su experiencia, a mis compañeros y amigos con quienes compartí mi vida universitaria y que supieron levantarme cada vez que desfallecía, ayudándome así a llegar con éxito al final de este camino.

AGRADECIMIENTOS

“Gracias Dios por ser una lámpara para mi pie y una luz para mi vereda, porque en mis días de angustia clamé a ti y procediste a responderme. Gracias por enviarme a esas personas que supieron darme el ánimo y las fuerzas para no rendirme y seguir luchando...”

Agradezco de manera muy especial a todas aquellas personas que me animaron a seguir luchando por ser una profesional, a Dios, a mis padres y hermanos que fueron una guía en mi vida, a mi director de tesis Econ. Lenin Zúñiga por su ayuda en la realización de este proyecto, al Ing. Juan Fernando Malo, Gerente de Cuerotex, por brindarme la oportunidad de demostrar mis conocimientos en la práctica dentro de su empresa, por compartir su experiencia conmigo y por enseñarme nuevos aspectos de mi carrera que favorecieron a mi desarrollo como profesional. Agradezco también a la Universidad y a las instituciones de ACUDIR y Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia por brindarme la oportunidad de participar como pasante de gerencia en uno de sus proyectos y por las capacitaciones brindadas en el mismo, los cuales contribuyeron enormemente en la realización de este trabajo de graduación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Contenidos	iv
Resumen	vi
Abstract	vii

Introducción	8
---------------------------	----------

Capítulo 1: “Desarrollo de Proveedores”	9
--	----------

1.1 Importancia de Buenos Proveedores	9
1.2 Organización de las Relaciones con los Proveedores	10
1.3 Estudios de Mercado	11
1.3.1 DEFINICIÓN DE NUESTRA NECESIDAD	11
1.3.2 PRODUCCIÓN DEL ARTÍCULO	11
1.3.3 CONSUMO Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	12
1.3.4 PRECIOS	12
1.4 Las Ocho Dimensiones de la Calidad según David A. Garvin	12

Capítulo 2: “Herramientas empleadas para la Selección y Evaluación de Proveedores”	15
---	-----------

2.1 Criterios a considerar en las decisiones concernientes a Fuentes de Abastecimiento	15
2.2 Auscultación de los Proveedores	16
2.3 Evaluación de los Proveedores	17
2.4 Evaluación de la Capacidad	19
2.4.1 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DEL PROVEEDOR MEDIANTE UN EXAMEN DE LA CALIDAD	19
2.4.2 LOS EXÁMENES DE PROVEEDORES EN LA PRÁCTICA	22
2.5 selección de proveedores	22
2.6 desarrollo de proveedores	23
2.7 mantenimiento de las relaciones con los proveedores	24
2.8 planificación conjunta (empresa-proveedor) de la calidad	26
2.8.1 PLANIFICACIÓN ECONÓMICA CONJUNTA.	26
2.8.2 PLANIFICACIÓN TÉCNICA CONJUNTA.	27
2.8.3 PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL CONJUNTA	28

Capítulo 3: "Convenio Universidad del Azuay - ACUDIR - CTA"	30
3.1 Introducción	30
3.2 Convenio	31
3.3 Ventajas de la Pasantía	35
3.4 Inconvenientes presentados en la Ejecución de la Pasantía	36
 Capítulo 4: "La Empresa: Cuerotex S.A."	 38
4.1 La Empresa: sus inicios y evolución	38
4.2 La Organización y sus Recursos Humanos	39
4.3 El Marketing de "Cuerotex"	40
4.4 La Empresa a Nivel Local	41
4.5 La Empresa a Nivel Nacional	42
4.6 La Empresa en los Mercados Internacionales	43
 Capítulo 5: "Aplicación de Herramientas para el Desarrollo de Proveedores"	 45
5.1 Sistema de Producción	45
5.2 Política de Calidad	46
5.3 Desarrollo de Productos	47
5.4 Apoyo de Instituciones a "Cuerotex"	49
5.5 El Problema de Proveedores de Materia Prima	50
5.6 Soluciones Planteadas	51
 Conclusiones	 72
Recomendaciones	73
Bibliografía	74
Anexos	75

RESUMEN

El tema en cuanto a desarrollo de proveedores en “Cuerotex S.A.”, empresa dedicada a la maquila de chaquetas de cuero, se ha seleccionado debido a que la mayoría de los problemas que se han presentado en la empresa antes mencionada se deben a la falta de proveedores de materia prima de calidad dentro de la ciudad de Cuenca y el país, lo cual ha ocasionado retrasos en la producción, en las entregas a nuestros clientes, entre otros. Por este motivo el objetivo de este estudio es poder establecer un plan que nos permita desarrollar proveedores confiables desde la evaluación, selección, calificación y desarrollo de los mismos; se busca también, aumentar la productividad y competitividad, contar con reposición inmediata de materia prima en casos de urgencia, en fin, poder disminuir los obstáculos que impidan el crecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional.

ABSTRACT

“Cuerotex S.A.” is a company which produces jackets made of leather, different bags and other handcrafts. The topic about the development of suppliers in this company has been selected because the majority of its problems are related to the lack of suppliers in Cuenca as well as the rest of the country. They must give them good raw material, so it has caused delays in the production and in the delivery to our customers. For this reason this study has established a good plan to allow us to develop confident suppliers. It means to start with a good evaluation, selection, qualification, and perfect develop of them. Additionally, we want to increase the productivity and the competitiveness; also, in urgent times, immediately replace with raw material. In this way, reduce any obstacle that does not allow the national and international growth of the company.

INTRODUCCIÓN

Los proveedores son una importante fuente de apoyo para las empresas que desean crecer y ser competitivas dentro del mercado, debido a que son los encargados de abastecer de materia prima, materiales e insumos necesarios para la fabricación, en este caso, de productos de cuero, los cuales tienen como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuerotex es una empresa maquiladora de chaquetas de cuero que ha logrado abarcar un importante segmento del mercado local de la ciudad de Cuenca, además del mercado nacional e internacional. La maquila ha sido una experiencia muy positiva; primero, porque le ha permitido obtener un mercado en forma inmediata, lo cual es muy demorado conseguir con recursos propios; segundo, porque le ha dotado de capital de trabajo dotándole del material que viene del exterior sin que tenga que pedir préstamos a la Banca; y tercero, porque de mano de la materia prima ha venido la transferencia tecnológica que les ha enseñado a mejorar la productividad. Sin embargo, para la fecha, debe tomar una importante decisión con respecto al problema que se les ha presentado relacionado a la compra de materia prima necesaria para la producción de chaquetas de cuero y demás artículos fabricados como bolsos, sombreros, billeteras, entre otros, debido a que en el Ecuador las curtiembres contactadas, así como otras fábricas que proveen de los accesorios necesarios para la producción no ofrecen la calidad requerida y exigida para la fabricación de los productos; además, los precios de dichos materiales son altos en comparación con los que ofrecen los proveedores internacionales. Este problema ha provocado que ciertas órdenes de producción se retracen, impidiendo así cumplir con los pedidos de los diferentes clientes nacionales y extranjeros. Si esta situación persiste, la empresa corre el peligro de que los clientes actuales y futuros recurran a la competencia.

Este proyecto busca realizar un análisis de la importancia de los proveedores y la situación en la que se encuentra Cuerotex dentro de este campo, así como el apoyo que esta recibió de algunas instituciones y de las funciones realizadas dentro del proyecto de pasantía en la misma.

CAPÍTULO 1

“DESARROLLO DE PROVEEDORES”

1.1 IMPORTANCIA DE BUENOS PROVEEDORES¹

Para llegar a ser campeones son necesarias tres cosas: técnica, entrenamiento y esfuerzo. La posesión de estas tres características se puede resumir en una sola palabra: profesionalidad.

El comprador «profesional» sabe que debe buscar y hallar las mejores fuentes de suministro para sus necesidades. De la correcta elección de proveedores dependerá la consecución de las cuatro condiciones para efectuar una buena compra: precios, calidad, cantidad y tiempos correctos.

Los errores en la compra a veces son asombrosos. Si se compra caro o de mala calidad, puede ser la ruina de la empresa. Algunos defectos pueden detectarse cuando el producto se está entregando al cliente o incluso después, con el consiguiente desprestigio. Los fallos en las entregas pueden entorpecer la producción y disgustar a los clientes. Si fallan las buenas relaciones con los proveedores pueden dejar de aportar ideas que podrían contribuir en el ahorro de mucho dinero.

No siempre será el precio el factor más importante a considerar en la elección del buen proveedor, a veces podrá ser la calidad e incluso el plazo de entrega, dependiendo del producto como se puede ver a continuación:

FIG. 1.1 Importancia de los Factores según el Producto a Comprar

Orden de Importancia	Producto a Comprar		
	PINTURA	MESAS DE OFICINA	CUERO
1	Calidad	Precio	Calidad
2	Garantías	Calidad	Plazo de Entrega
3	Plazo de Entrega	Plazos de Entrega	Capacidad Produc.
4	Historial Prestación	Garantías	Precio
5	Precio	Historial Prestación	Garantías

Fuente: Libro “Las Compras y la Gestión de Materiales”
Autor: SANTANDREU CAPDEVILA, Martín j.

¹ SANTANDREU CAPDEVILA, Martín. “Las Compras y la Gestión de Materiales”, Ed. Hispano Europea, España, 1986. Págs. 145,146

1.2 ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES²

Para identificar el responsable de la calidad de los proveedores es preciso identificar, primeramente, las acciones y decisiones que, colectivamente, constituyen las relaciones con los proveedores y, entonces, discutir éstas una por una. La siguiente tabla muestra una lista típica de actividades con las responsabilidades, tal como podrían ser asignadas

FIG. 1.2 Matriz de Responsabilidades: Relaciones con los Proveedores

Actividad	Departamentos Participantes*		
	<i>Desarrollo del producto</i>	<i>Compras</i>	<i>Control de la Calidad</i>
1. Establecer una política de calidad para los proveedores.	X	X	XX
2. Utilización de proveedores múltiples para las compras importantes.		XX	
3. Evaluar la capacidad para la calidad de los posibles proveedores.	X	X	XX
4. Especificar los requisitos de los proveedores	XX		X
5. Dirigir la planificación conjunta de la calidad.	X		XX
6. Dirigir la supervisión de los proveedores.		X	XX
7. Evaluar los productos entregados.	X		XX
8. Conducir los programas de mejora.	X	X	XX
9. Utilizar las calificaciones de la calidad de los proveedores para su elección.		XX	X

*XX = Principal responsable; X= Responsable colateral

Fuente: Libro "Manual de control de Calidad"
Autores: JURAN, J.M.; GRZYNA, Frank.

El objetivo de esta delegación es incluir la mejora en la selección de los proveedores y la unificación de responsabilidades en las relaciones (de la calidad) con ellos.

Entre las responsabilidades que se podrían asignar al Departamento de Compras con respecto a esto figuran:

- Evaluar la capacidad relativa de los proveedores para entregar productos que satisfagan los requisitos de calidad y utilizar los resultados de la evaluación como principal factor de decisión.
- Administrar los contratos de compra y controlar el adecuado rendimiento de los proveedores.
- Realizar un agresivo seguimiento y conseguir que los proveedores apliquen acciones correctivas cuando se requiera una mejora.

² JURAN, J.; GRZYNA, Frank, "Manual de Control de la Calidad", Edición 4ta, Madrid, s.a. Págs. 15.7 – 15.9

1.3 ESTUDIOS DE MERCADO³

Consiste en reunir y analizar las informaciones relativas a la producción, distribución y venta de un determinado artículo o material y sus posibles proveedores. El objetivo final será tener una primera selección de los posibles proveedores, así como un esbozo de la política de compras a seguir para determinado artículo o material.

Las fases del estudio dependerán de la importancia del artículo y la experiencia adquirida por la empresa, generalmente son:

- Definición de nuestra necesidad.
- Producción del artículo.
- Consumo y distribución del artículo.
- Precios.

1.3.1 Definición de Nuestra Necesidad

Es preciso definir exactamente y precisar cuál es el nivel de calidad exigido por la empresa. Esta primera fase requiere de un análisis sobre las calidades habituales que ofrece el mercado y la identificación de cuál de ellas coincide con la necesidad de la empresa.

1.3.2 Producción del Artículo

Una vez definida la necesidad, se inicia la investigación sobre la fabricación del artículo o material en cuestión:

- Materias primas o consecutivas. Muchas veces el comportamiento en el mercado de un determinado artículo vendrá condicionado por la fluctuación de precios de su materia prima. Es por ello importante empezar su estudio por el análisis de la producción, distribución y consumo de las materias primas.
- Métodos de Producción. El conocimiento con respecto a los métodos es necesario para entender las diversas calidades y precios que hay en el mercado, lo cual puede ayudar a la selección de proveedores.
- Productores del Artículo. Debe averiguarse cuáles son las empresas que fabrican las distintas calidades del artículo, con qué método o métodos, cuál es su producción, tamaño de la empresa, qué relaciones económicas o financieras le ligan a otras empresas, sobre todo a los

³ SANTANDREU CAPDEVILA, Martín. "Las Compras y la Gestión de Materiales".Ref.1. Págs. 148-151

productores de las materias primas del artículo o a los principales consumidores del mismo.

- Evolución a medio y largo plazo de la Producción del Artículo. Es importante conocer en qué fase de su ciclo vital se encuentra el artículo, si es en la de inicio y expansión, madurez o declive, porque probablemente de ello dependa la disponibilidad y los precios futuros.

1.3.3 Consumo y Distribución del Producto

Es preciso conocer el mercado consumidor así como su comercialización:

- Consumo en general. Consumo del producto dentro y fuera del país, analizando las distintas utilidades del mismo.
- Consumo en la empresa. Porcentaje de participación en el total del producto acabado.
- Distribución del artículo. A partir de qué cantidades puede saltarse la red para acceder a un nivel superior, si existe competencia entre los distribuidores, cuáles son los plazos de entrega en cada nivel de distribución.
- Situación estadística del mercado. La evolución comparada de las cifras del mercado, consumo y stocks será indicativa de la tendencia de los precios futuros.

1.3.4 Precios

Se deberá conocer de los precios su historia, formación, las fluctuaciones y sus causas, el régimen fiscal y aduanero y su evolución, las condiciones de pago, los descuentos por cantidad, la posible evolución de los precios, así como el margen bruto que se agrega al costo del producto para su fijación.

1.4 LAS OCHO DIMENSIONES DE LA CALIDAD SEGÚN DAVID A. GARVIN⁴

Buena calidad significa complacer a los consumidores y no solo evitarles disgustos. El autor ve la calidad como un aspecto fundamental para

⁴ GARVIN, David. "Competir en las Ocho Dimensiones de la Calidad". Harvard-Deusto, Business Review, 1988. Págs. 37-48

satisfacer a los clientes, por lo que enfatiza que todos los productos y servicios que se ofrecen deben cumplir algunos parámetros de calidad.

Control de Calidad

Armand Feigenbaum, con respecto a Control Total de Calidad, observó que todo producto pasa por tres fases de calidad: control de diseño, control de materiales adquiridos y control del producto a pie de máquina; en donde el control de materiales incluía tanto las evaluaciones del proveedor como los procedimientos de inspección de los materiales a su llegada a la fábrica.

Gestión Estratégica de la Calidad

Para alcanzar mejoras en la calidad, los gerentes de empresa deben cambiar su manera de pensar y ver las cosas desde la perspectiva de los consumidores. Por esto, al considerar a la calidad como una estrategia de toda empresa, se puede alcanzar analizándola desde ocho dimensiones:

1. Prestaciones.

Nos referimos a las características funcionales primarias del producto. En el caso del cuero, las prestaciones hacen referencia al tipo de piel, tipo de acabado y especificaciones técnicas como espesor y suavidad.

2. Peculiaridades.

Definimos a todo aquello que sirve de complemento al funcionamiento básico de un producto o servicio. Las peculiaridades comprenden atributos de carácter objetivo y susceptibles de ser medidos.

3. Fiabilidad.

Refleja las posibilidades de que un producto se estropee o funcione mal dentro de un periodo de tiempo determinado. La fiabilidad gana importancia para el consumidor a medida que aumenta el coste de los tiempos muertos por retrasos de materia prima, avería o mantenimiento.

4. Conformidad con las especificaciones.

Hace referencia al grado en que el diseño, materia prima y características funcionales de un producto cumplen las normas establecidas. Los métodos para establecer y medir la conformidad se centran, generalmente, en precisión y puntualidad e incluyen el recuento de errores de procesamiento, retrasos imprevistos y otros errores frecuentes.

5. Durabilidad.

Puede definirse como la cantidad de uso que una persona puede obtener de un producto o materia prima antes de que se deteriore. Este enfoque sugiere que la durabilidad y la fiabilidad van muy unidas. Un producto o materia prima que presenta constantemente fallas es probable que se deseché antes que uno más fiable; los costes de reparación o reposición serán, como consecuencia de lo dicho, más altos y cada vez se deseará más adquirir un nuevo o producto o material de otra marca distinta, competidora de la anterior.

6. Disposición de Servicio.

Hace referencia a la rapidez, cortesía, competencia en el trabajo y facilidad de reposición. La capacidad de respuesta se mide, típicamente, por el tiempo medio desde que se recibe el aviso hasta que se hace la reposición, en tanto que la competencia técnica va en relación inversa al número de visitas necesarias para solventar un problema específico.

7. Estética

Es de carácter más subjetivo. Es un tema de valoración personal que refleja las preferencias de un determinado individuo, por lo que en ésta dimensión, es difícil de conseguir un proveedor capaz de satisfacer todas las exigencias con respecto a color, textura, acabado u otros aspectos del material requerido.

8. Calidad Percibida

La buena fama es el componente primario de la calidad percibida. Su fuerza dimana de una analogía irrazonable: que la calidad de los productos de hoy es similar a la calidad de los productos de ayer; o que la calidad de una nueva línea de productos es similar a la de los productos ya conocidos de la misma empresa.

Competir en Calidad

El primer reto de cualquier empresa es servirse del marco estratégico para explorar las oportunidades que tiene de diferenciar sus productos de otras empresas. Los productos de cuero de alta calidad pueden distinguirse por su acabado, diseño, comodidad, ausencia de fallas, entre otros.

CAPÍTULO 2

“HERRAMIENTAS EMPLEADAS PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES”

2.1 CRITERIOS A CONSIDERAR EN LAS DECISIONES CONCERNIENTES A FUENTES DE ABASTECIMIENTO.⁵

Existen criterios de índole subjetivos como si les agrada o no la apariencia del vendedor y otros de índole objetivo, como el cerciorarse si el vendedor tiene antecedentes de que cumple satisfactoriamente con la entrega oportuna de los requerimientos.

Entre los criterios de carácter objetivo para decidir entre fuentes alternativas de abastecimiento se incluye la buena calidad los productos, la oportunidad de entrega y el costo.

La *calidad* puede considerarse desde tres aspectos: calidad en cuanto a especificaciones, la cual se refiere a las características que exige el comprador y que, por lo tanto, le demanda al proveedor; calidad respecto a grado de aceptación de los productos, la cual se refiere al grado en que el proveedor logra cumplir con las especificaciones requeridas por el cliente y, finalmente, el servicio, que se refiere a todo aquello que fomenta las buenas relaciones entre comprador y vendedor y el flujo continuo de los abastecimientos de uno a otro. Dentro del servicio se puede incluir asistencia técnica y asesoría de expertos antes y después de la venta.

Con respecto a la *oportunidad de entrega*, como compradores, es importante contar con proveedores que cumplan con las fechas de entrega estipuladas, que las promesas hechas descansen sobre estudios serios y honestos, y cuando atiende de manera apresurada los pedidos urgentes, entregando especial atención en cuanto a trabajos especiales. La pronta entrega de los productos implicará que se reduzca la planeación del futuro, aumentando la flexibilidad, lo cual significa que habrá menos órdenes pendientes y menos de que preocuparse.

⁵ ENGLAND, Wilbur; BAILY, P., “Biblioteca y Administración de Compras y Materiales”. Ed. Continental, México, s.a. Págs. 239, 240

El costo, por otro lado, se evaluará dependiendo del tipo de producto que se recibe.

2.2 AUSCULTACIÓN DE LOS PROVEEDORES.⁶

Es necesario asegurarse de que la empresa seleccionada cumple con las condiciones necesarias y suficientes para ser nuestro proveedor. Para conseguir esto, se puede valer de la auscultación la cual se realiza visitando al proveedor, observando sus fábricas, talleres, servicios técnicos, de calidad, almacenes, compras, etc. El factor clave puede ser la calidad, fiabilidad, cumplimiento de plazos, continuidad, nivel tecnológico, capacidad de reacción rápida y, por supuesto, los precios entre otros muchos.

Según la importancia de la compra puede que se precise o desee conocer la base real para cotizar precios, plazos y calidad: sus compras, ventas, producción y finanzas.

- Sus compras: visitar su departamento, hablar con los compradores, indagar por su formación, nivel y experiencia.
- Sus ventas: Si el vendedor conoce bien sus productos, entiende de las necesidades del comprador, le da sugerencias útiles, sigue con atención los pedidos conseguidos. Detrás de él hay una competente dirección comercial, que brinda confianza y seguridad para la empresa que desea contratarlo como proveedor.
- Su producción: averiguar como funciona la planificación, el control de producción y de costes; cuál es el nivel de moral de los empleados; si existen cuellos de botella; si existe control de calidad de entrada, proceso y salida. El servicio se mide por la habilidad de cumplir los plazos prometidos, las especificaciones y la asistencia técnica.
- Sus finanzas: el mejor proveedor es el fuerte financieramente hablando y con buenos beneficios. Está en disposición de reducir precios al poder invertir y mejorar procesos.

⁶ SANTANDREU CAPDEVILA, Martín. "Las Compras y la Gestión de Materiales" Ref.1. Págs. 151-157

2.3 EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES⁷

El comprobar que un proveedor cumpla con el abastecimiento de materia prima o productos de manera satisfactoria podrá requerir de una considerable investigación, así como el ejercicio de un criterio formado de parte de personas experimentadas.

Será necesario que la persona que tome decisiones tenga disponible la información obtenida y los juicios que se hayan formado después de realizadas las investigaciones respecto a los proveedores actuales y potenciales si es que se desea que se optimicen las decisiones. Una forma de lograr esto consiste en resumir los resultados de una serie de *Perfiles Básicos para Proveedores* cuyo formato se presenta a continuación:

FIG. 2.3.1 Perfil Básico para Proveedores

PERFIL BÁSICO PARA PROVEEDORES	Nombre:	
	Clasificación:	
	Ref.	
1. Organización de la empresa matriz y afiliadas. 2. Productos y mercados. 3. Otros clientes 4. Información Financiera. 5. Gráfica de Organización 6. Perfiles de personal, ejecutivos y contactos. 7. Respecto a visitas: quién efectuó la visita, quienes fueron las personas entrevistadas, fechas ➤ Informe de las visitas 8. Planes a futuro. 9. Proveedores Alternativos 10. Materiales alternativos 11. Historial de compras: fecha, precios y términos. ➤ Oportunidad en cuanto a la entrega de lo pedido ➤ Calidad de los productos 12. Otra información.		

Fuente: Libro "Biblioteca de Administración de Compras y Materiales".
Autores: ENGLAND, Wilbur y BAILY, P.

Otra forma de presentar la información disponible consiste en asignar una ponderación matemática. A los proveedores se les califica conforme resultados (mas que de acuerdo con su capacidad), conforme un rango de atributos de proveedores, los cuales incluyen los criterios de calidad mencionados en el punto 5 del primer capítulo.

⁷ SANTANDREU CAPDEVILA, Martín. "Las Compras y la Gestión de Materiales". Ref.1. Págs. 157-159
ENGLAND, Wilbur; BAILY, P., "Biblioteca y Administración de Compras y Materiales". Ref. 5. Págs. 240-246

Los sistemas de calificación que actualmente se utilizan oscilan desde aquellos que son completamente objetivos y que resumen en un solo número del promedio ponderado el cual considera la oportunidad de entrega (la razón de entregas retrasadas con respecto a entregas totales), la calidad de los productos (razón de productos rechazados con relación a los productos totales entregados) y en ocasiones el precio (por ejemplo, el precio de este año comparado con el precio del año pasado o con los precios cotizados por los competidores), hasta aquellos que son totalmente subjetivos y expresan en términos numéricos el juicio personal del comprador.

FIG. 2.3.2 Matriz de Evaluación Matemática de los Proveedores

EVALUACIÓN MATEMÁTICA	Puntuación Máxima /100
A. Cumplimiento respecto a la calidad	30
B. Cumplimiento en cuanto a la entrega oportuna de lo pedido.	30
C. Posibilidad de embarques parciales (sólo a solicitud del cliente)	50
D. Correcta elaboración de la documentación (inclusión de números de referencia tanto en las cartas como en las facturas, embarques realizados de conformidad con las instrucciones, etc.)	50
E. El proveedor responde de forma rápida los pedidos realizados.	60
F. Seguimiento respecto a las entregas (se informa a los clientes por anticipado cuando se espera que haya retrasos en embarques)	60
G. Política de ventas y moralidad en cuanto a ventas.	50
H. Actuación de los vendedores.	50
I. Posibilidad de auxiliar al cliente para que reduzca los costos (análisis de valor)	100
TOTAL PROMEDIO	53,33

Fuente: Libro "Biblioteca de Administración de Compras y Materiales".
Autores: ENGLAND, Wilbur y BAILY, P.

Conforme una escala de puntos sobre 100 y basados en la experiencia del gerente y del departamento de compras en el manejo de proveedores, se asigna una puntuación a cada aspecto de la evaluación matemática de los mismos, considerando que conforme a las fallas que hayan tenido los proveedores en el cumplimiento de dichos aspectos se les restará hasta un máximo de 5 puntos por cada falla dependiendo el criterio de cada empresario, lo cual servirá para clasificar a los proveedores en tres tipos: **A** (>80) o el tipo de proveedor excelente que requiere la empresa; **B** (60-79) o el proveedor que satisfaga los requerimientos de materia prima después del proveedor tipo A; **C** (<59) a los proveedores que por última instancia serían seleccionados.

Otro de los sistemas de evaluación más comúnmente utilizados se limita a hacer intervenir tres factores: precios, calidad y cumplimiento de plazos de entrega. Podrían hacerse intervenir otros factores menos cuantificables tales como asistencia técnica, aportación de ideas para mejorar el servicio y reducir costes, etc.

2.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD⁸

La evaluación de la capacidad de los proveedores tiene dos facetas:

- Calificar el diseño del proveedor mediante la evaluación de muestras del producto, el cual muestra si el proveedor ha entendido los requisitos de rendimiento básico y si ha creado un diseño que cumpla con ellos.
- Calificar la capacidad del proveedor para cumplir con los requisitos de la calidad en los lotes de producción.

2.4.1 Evaluación del Sistema del Proveedor mediante un examen de la calidad.

Los exámenes de la calidad de los proveedores se basan en una visita a la planta para evaluar las posibilidades de que cumpla con los requisitos de la calidad en los lotes de producción. Para realizar éste examen, las etapas habituales son:

- a. *Reunir la información disponible de experiencias anteriores con el proveedor.* Esto puede ayudar a identificar áreas que deben aclararse durante el examen.
- b. *Enviar al proveedor un cuestionario previo al examen.* La información recogida puede ayudar a planear la propia visita y ahorrar tiempo en ella.
- c. *Organizar el equipo de examen.* El personal que lo compone varía y puede incluir especialistas de compras, producción y calidad.
- d. *Realizar el examen.* Esta tarea toma entre uno o varios días en la planta del proveedor. Se inicia con una conferencia abierta en la que se exponen los objetivos del examen, el tipo de información deseada

⁸ JURAN, J.; GRUNA, Frank, "Manual de Control de la Calidad", Ref. 2. Págs. 15.12 – 15.17

y el programa que se propone para la visita. Los puntos más habituales en los que se concentra el examen son:

- ❖ Capacidad de dirección: este tema tratará asuntos como: *Políticas*, si el proveedor está dispuesto a comprometerse activamente en la mejora de la calidad y en la reducción de costes o a funcionar en base a un intercambio de visitas, a aplicar una asistencia técnica mutua, etc.; *Organización*, si permite identificar y describir las actividades esenciales para el logro de la calidad; *Personal*, si tanto los directivos, especialistas y mano de obra han sido formados mediante procedimientos modernos, así como si existe una elevada motivación hacia la calidad en relación con otros parámetros tales como costes, entregas, etc.
- ❖ Capacidad Técnica: se pone énfasis en las instalaciones y equipos de la planta del proveedor, la posibilidad de que el proceso cumpla con las especificaciones del producto y la adecuación de los equipos de medición.
- ❖ Capacidad en los temas de la Calidad: el énfasis se pone, habitualmente, en los sistemas y procedimientos orientados a la calidad, incluidos los sistemas para control del proceso, inspección y ensayo del producto, registro y resumen de datos, documentación, mantenimiento de equipos, etc. Además, esta parte del examen está dirigida a comprobar la existencia y aplicación de los manuales de calidad, así como a las previsiones para la auditoria de la conformidad a los sistemas y procedimientos.

Se puede recoger una información detallada del cuestionario previo al examen o de las listas de control utilizadas durante la visita, incluyendo:

- Dirección: filosofía, política de la calidad, estructura de la organización, adoctrinamiento, compromiso con la calidad.
- Diseño: organización, sistemas en uso, atención a la fiabilidad, control de los cambios técnicos, laboratorios de desarrollo.
- Fabricación: instalaciones físicas, mantenimiento, procesos especiales, capacidad de los procesos, capacidad de producción.

- Compras: especificaciones, relaciones con los proveedores, procedimientos.
- Aseguramiento de la Calidad: estructura de la organización, planificación de la calidad (materiales, productos en curso, productos acabados, almacenaje, utilización, servicio a clientes), auditoria de la adhesión al plan.
- Coordinación de la Calidad: organización para la coordinación, análisis de los pedidos, análisis de costes de la calidad.

La evaluación de varias actividades de la calidad puede ser cuantificada mediante un sistema de puntuación. En la siguiente tabla, se ilustra un sistema de puntuación que incluye peso por importancia de las distintas actividades. Los pesos (W) muestran la importancia relativa de las diversas actividades en el índice global. La calificación (R) concedida se asigna de la siguiente manera:

- **10**: La actividad es satisfactoria en todos los aspectos (si no, no es aplicable)
- **8**: La actividad alcanza los requisitos mínimos, pero deben hacerse mejoras.
- **0**: La actividad es insatisfactoria.

FIG. 2.4.1 Tabla de Puntuación de un Examen de la Calidad de un Proveedor

Actividad	Inspec. Entrada			Fabricación			Inspección Final		
	R	W	RxW	R	W	RxW	R	W	RxW
1. Dirección de la calidad	8	3	24	8	3	24	8	3	24
2. Planificación de la calidad.	8	4	32	8	4	32	10	4	40
	10	3	30	10	3	30	10	3	30
3. Equipo de inspección	0	3	0	10	2	20	10	2	20
4. Control del proceso	10	3	30	8	3	24	8	3	24
5. Acción Correctiva	10	2	20	8	2	16	10	3	30
6. Manipulación de rechazos	10	1	10	10	1	10	10	1	10
7. Almacenaje y expedición	8	1	8	8	1	8	8	1	8
8. Entorno	10	2	20	10	3	30	10	2	20
9. Experiencia del Personal									
Total del Área			174			194			206

R = Calificación; W = Peso

Interpretación de los totales de área:

Satisfactoriamente aprobado: el total de cada una de las tres áreas es 250.

Aprobado: ninguno de los totales de cada uno de las tres áreas es menor de 200.

Condionalmente aprobado: ninguno de los totales es menor de 180.

No aprobado: uno o más de los totales de área es menor de 180

Fuente: "Manual de Control de la Calidad".
Autores: GRYN, Frank y JURAN, J.

2.4.2 Los exámenes de proveedores en la práctica

Para el éxito de los exámenes se requiere que éstos tengan méritos y limitaciones.

- Méritos: Todos los exámenes proporcionan alguna información objetiva como la relativa a las instalaciones físicas: de qué tipo son, cantidad, condiciones, etc., con las cuales el comprador queda advertido de las dificultades que esto le puede reportar.

El examen puede hacer otros descubrimientos objetivos que alertará tempranamente del tiempo y del esfuerzo que necesitará el proveedor para cumplir con las previsiones del contrato. También tiene el mérito de iniciar un proceso de comunicación entre comprador y proveedor e incluso dentro de la organización de éste.

- Limitaciones: El enfoque se ha inclinado a concentrar la atención en la conformidad a las especificaciones de procedimiento más que a la aptitud de uso del producto y no se ha dirigido al plan general aplicado por el proveedor sino a determinados productos o procesos.

2.5 SELECCIÓN DE PROVEEDORES⁹

Al principio, cuando no hay experiencia anterior con el proveedor, la selección debe hacerse en base a:

- La reputación del proveedor.
- Ensayos de calificación del diseño del proveedor.
- Examen de las instalaciones de fabricación del proveedor.
- Información obtenida de bancos de datos.

La selección de proveedores se basa, a más de la calidad, en los precios, el cumplimiento de los plazos de entrega y otros parámetros.

Coste Total de una Compra

Lo constituye el precio de compra más los costes añadidos debido a los rechazos, reelaboraciones, demoras, fallas en servicio y otras consecuencias de la baja calidad de los proveedores. Estos costes añadidos exceden notablemente algunas veces del ahorro que ha significado comprar de acuerdo con la oferta más baja.

⁹ JURAN, J.; GRAYNA, Frank, "Manual de Control de la Calidad", Ref. 2. Págs. 15.18 – 15.19

Dentro de algunos costes se pueden identificar:

- *Coste de procesado de los lotes rechazados*: el coste de procesar los papeles y manipular el material por cada lote rechazado.
- *Coste de la inspección de entrada*: es el coste estimado de la inspección de recepción de un artículo de un proveedor determinado.
- *Coste de los productos no conformes identificados después del control de recepción*: incurre si un producto no conforme no es identificado hasta después del montaje o durante su utilización.

2.6 DESARROLLO DE PROVEEDORES¹⁰

Los proveedores son una importante fuente de apoyo para las empresas que desean crecer y ser competitivas dentro del mercado, debido a que son los encargados de abastecer de materia prima, materiales e insumos necesarios para la fabricación, en este caso, de productos de cuero, los cuales tienen como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un proveedor mal seleccionado por la administración de una empresa puede generar muchos problemas a las mismas que requieren de calidad, servicio oportuno y a tiempo, precios competitivos e innovación. Es por esto que los programas de desarrollo de proveedores tienen como meta desarrollar el tipo de proveedores que el negocio necesita. La idea básica, consiste en no considerar a los mercados de abastecimiento como un elemento fijo, sino más bien como algo capaz de ser moldeado.

El desarrollo de proveedores es un proceso planeado para lograr que los proveedores produzcan los bienes que el comprador necesita de acuerdo con sus estándares de calidad y en las cantidades y fechas de entrega en que se necesiten, proporcionando asistencia o asesoría técnica, ayuda comercial respecto al transporte, compra de materiales o equipo, compromisos de abastecimiento a largo plazo e incluso, posiblemente, ayuda financiera bajo la forma de créditos para compras. En un sentido amplio, involucra un proceso planeado de modelamiento de mercados de abastecimiento del futuro en tanto que se asignan las órdenes del presente.

¹⁰ ENGLAND, Wilbur; BAILY, P., "Biblioteca y Administración de Compras y Materiales", Ref. 5, Págs. 257-259 INCAE, "Factores claves en las Decisiones de Compras", Costa Rica, 1998...

2.7 MANTENIMIENTO DE LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES¹¹

Un buen parque de proveedores es un importante activo para la empresa.

De las buenas relaciones con los proveedores depende:

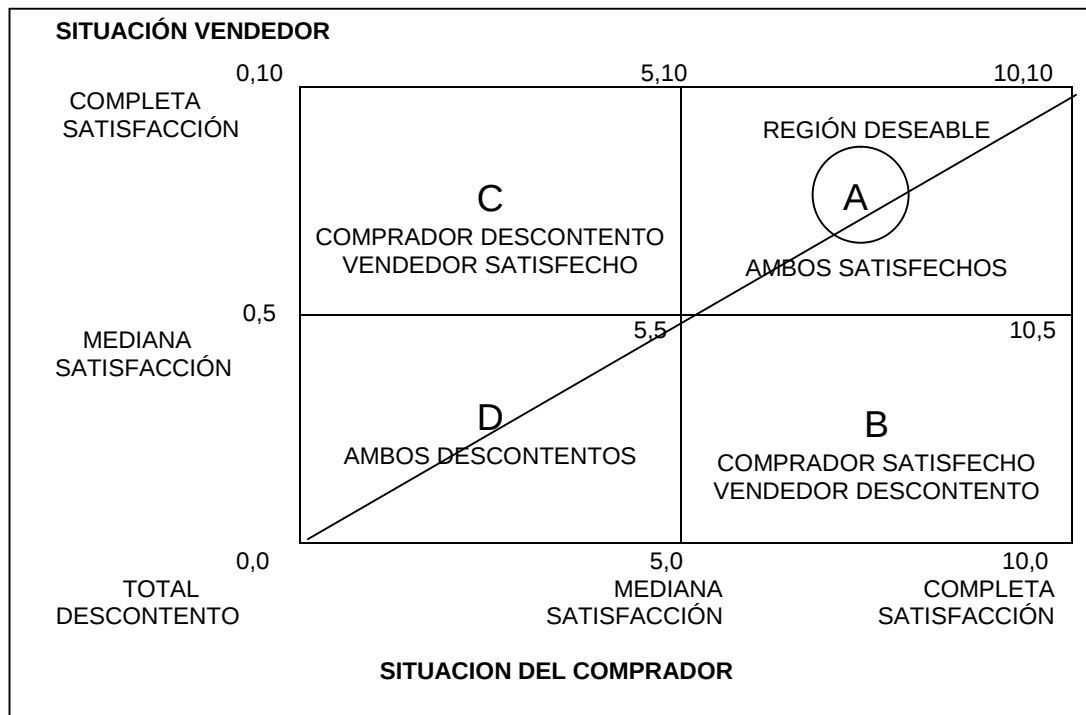
- El buen nombre de la empresa, los proveedores también pueden llegar a ser nuestros clientes.
- Su cooperación para reducir costes o mejorar productos.
- La aceptación de las urgencias de la empresa, cambio de programas o de gama de artículos, etc.
- Su adaptación a las necesidades de calidad de la empresa.
- Aceptación de pedidos pequeños, fabricaciones especiales, etc.

Cuando exista una buena relación las comunicaciones entre proveedor y comprador son completas y claras, se produce una comprensión mutua de necesidades y problemas, hay una confianza plena en las declaraciones e intenciones de ambas partes, concurre un verdadero interés en la mejora constante de la producción y del servicio.

Sólo existirán buenas relaciones si tanto comprador como vendedor se sienten satisfechos. En el modelo de matriz de satisfacción comprador-vendedor (FIG. 2.7) se representan todas las situaciones posibles de satisfacción e insatisfacción de ambos. Evidentemente, la zona deseable es la **A** en la que ambos están satisfechos. Pero puede ocurrir que la percepción del comprador sea distinta de la del vendedor. Esta situación es de una alta inestabilidad y a menos que se produzca una sincera discusión entre ambos, las relaciones empeorarán aún más.

¹¹ SANTANDREU CAPDEVILA, Martín. "Las Compras y la Gestión de Materiales" Ref.1. Págs. 159-163

FIG. 2.7 Modelo de Matriz de Satisfacción Comprador-Vendedor



Fuente: Libro "Las Compras y la Gestión de Materiales"
Autor: SANTANDREU CAPDEVILA, Martín J.

Debemos conocer muy bien cuáles son los hechos, las medidas que pueden empeorar o mejorar las relaciones mutuas.

1. Medidas negativas que empeoran las relaciones mutuas.

a) Tomadas por el comprador

- ❖ Anulación de pedidos sin previo aviso.
- ❖ Rechazar el pago de facturas.
- ❖ Rechazo de envíos.
- ❖ Amenaza o uso de acciones legales.

b) Tomadas por el vendedor

- ❖ No remitir los envíos prometidos.
- ❖ Aumentar unilateralmente los precios sin previo aviso.
- ❖ Obligar a cláusulas irracionales en los contratos como pago al contado, pagos anticipados sin motivo, etc.

2. Medidas positivas que mejoran las relaciones mutuas.

a) Tomadas por el comprador

- ❖ Adjudicación de gran volumen de negocio o contratos de suministro del 100%.

- ❖ Compartir con el vendedor informaciones de interés sobre previsiones, problemas y oportunidades para invitar a una mutua búsqueda de alternativas.
- ❖ Evidencia de buena voluntad y habilidad para tender hacia el cambio de conducto en el departamento de compras, para mejorar la posición del vendedor.
- ❖ Rápida y positiva respuesta a la solicitud del vendedor para discutir y ajustar precios, calidad, suministro o servicio.
- ❖ Invitar al vendedor a conocer las fábricas, instalaciones y productos del comprador.

b) Tomadas por el vendedor

- ❖ Buena voluntad y habilidad para hacer ajustes rápidos de precios, calidad, suministros o plazos respondiendo a solicitud del comprador, sin gran discusión.
- ❖ Invitar al comprador a discutir problemas y oportunidades conjuntamente.
- ❖ Dar anticipadamente noticias sobre cambios de precios, retrasos y disponibilidades a fin de que el comprador tenga el máximo de tiempo para planificarse.
- ❖ Invitar al comprador a conocer sus nuevas instalaciones, maquinaria, productos o servicios.

2.8 PLANIFICACIÓN CONJUNTA (EMPRESA-PROVEEDOR) DE LA CALIDAD¹²

La conclusión y ejecución del contrato entre suministrador y comprador requiere una detallada planificación de la calidad que cubra tres aspectos: el económico, técnico y empresarial.

2.8.1 Planificación Económica Conjunta.

Los aspectos económicos de la planificación conjunta de la calidad se concentran fundamentalmente en dos puntos:

¹² JURAN, J.; GRZYNA, Frank, "Manual de Control de la Calidad", Ref. 2. Págs. 15.20 – 15.25

1. Comprar valor más que conformidad con las especificaciones.

La técnica utilizada es la de analizar el valor que se está comprando y tratar de efectuar una mejora. Aplicado a las relaciones de calidad con el proveedor, la ingeniería del valor intenta localizar los excesivos costes debido a:

- Especificaciones excesivas para el uso al que se va a ser destinado el producto, por ejemplo, productos especiales que podrían ser reemplazados por otros normalizados.
- Énfasis en el precio original más que en el coste de utilización a lo largo de la vida del producto.
- Énfasis en la conformidad a las especificaciones y no en la aptitud de uso.

2. Optimizar los costes de la calidad

El comprador necesita añadir al precio de compra una larga lista de costes de la calidad: inspección de entrada, revisiones del material, demoras de producción, averías, existencias excesivas, etc. Sin embargo, el proveedor también tiene un conjunto de costes que debe optimizar. Ambos deberían reunir los datos necesarios para conocer sus costes del ciclo de vida, o el coste de uso, y, entonces, trabajar coordinadamente para conseguir la optimización conjunta.

2.8.2 Planificación Técnica Conjunta.

Los elementos más habituales de esta planificación son:

- *Cuantificación de los requisitos de fiabilidad y mantenibilidad*
- *Definición de las labores de fiabilidad y mantenibilidad que ha de llevar a cabo el proveedor.*
- *Preparación de un plan de control del proceso para el proceso de fabricación:* El suministrador tiene que ser invitado a someter un plan que resuma las actividades específicas que realizará durante la fabricación del producto.
- *Definición de las tareas especiales que ha de llevar a cabo el proveedor:* Incluye actividades para garantizar que todos los aspectos de la «buena práctica de fabricación» serán satisfechos.
- *Clasificación de los defectos por gravedad:* Se pretende ayudar al proveedor a que sepa dónde ha de concentrar sus esfuerzos.

- *Establecimiento de normas sensoriales:* Para aquellas calidades que requieren la utilización de personas como instrumentos, como el caso de la selección de un diseño o colores de un producto.
- *Establecimiento de los niveles de calidad*

2.8.3 Planificación Empresarial Conjunta.

Alcanzar los objetivos económicos y técnicos requiere la utilización de las herramientas convencionales de dirección. Idealmente, su aplicación ha de ser conjunta, como si, vendedor y comprador, formaran parte del mismo equipo de dirección. Los elementos más habituales de esta planificación son:

- *Definición de la responsabilidad de compradores y proveedores.*
Cuando hay múltiples departamentos de ambas empresas comprometidos en un esfuerzo conjunto, se hace importante dejar clara la asignación de deberes a unos y a otros.
- *Definición de la responsabilidad en la organización del comprador.*
La asignación de responsabilidades más corriente a este respecto, recae sobre el departamento de control de calidad con responsable lateral el departamento de compras. En la práctica, sin embargo, se debe proceder con más detalle.
- *Documentación e informes.*
En muchos contratos, se pide al proveedor que proporcione pruebas documentadas de que el producto es conforme con la especificación y que tiene aptitud de uso. El comprador puede entonces, utilizar esas pruebas en lugar de la inspección de entrada. Esta compatibilidad es necesaria para otros objetivos tales como, por ejemplo, la retroinformación, certificación de la calidad y auditorías.
- *Medios para lograr planes escritos.*
Cuando las partes reducen su planificación a los contratos escritos, se puede incluir la de la calidad en los documentos oficiales:
 - a. Escribir las previsiones en el pedido.
 - b. Preparar una especificación separada calidad/fiabilidad y referirse a ella en el pedido.

- c. Incluir algunas previsiones sobre la calidad, como procedimientos de inspección de entrada, en el manual de relaciones con los proveedores y referirse a ese manual en el pedido.

➤ Manual de relaciones con el proveedor.

Estos manuales incluyen:

- ❖ Una declaración que trate de la política de la calidad de la empresa y de las relaciones generales con los proveedores.
- ❖ Una descripción de las operaciones de la compañía.
- ❖ El plan general de la organización con respecto a la calidad y, especialmente, del papel de los principales departamentos relacionados con los proveedores, habitualmente Compras y Calidad, indicados a fin de ayudar al proveedor a entender qué puede esperar de ellos.
- ❖ Una explicación sobre las características de las especificaciones de calidad de la empresa, de las normas y de otros medios de indicar los requisitos del producto.
- ❖ Una explicación de los procedimientos utilizados para evaluar los productos del proveedor.
- ❖ Acciones esperadas del proveedor (que pueden listarse como instrucciones o recomendaciones):
 - a) Entrega de muestras.
 - b) Preparación de los planes de la calidad.
 - c) Programas específicos de fiabilidad e inspección y ensayo.
 - d) Procedimientos utilizados para la disposición de los materiales no conformes.
 - e) Registros e informes conservados.
 - f) Procedimientos para hacer efectivos los cambios técnicos.

CAPÍTULO 3

“CONVENIO UNIVERSIDAD DEL AZUAY - ACUDIR - CTA”

3.1 INTRODUCCIÓN

Muchas empresas requieren, de vez en cuando, de ciertas asesorías que brindan los clusters, cámaras de comercio, consultores extranjeros, entre otros. A raíz del seminario taller “*Desarrollo de Estrategias Competitivas para la Pequeña Industria*” organizado por la CAPIA, ACUDIR y la Universidad del Azuay, se vio la oportunidad de ingresar estudiantes en el carácter de pasantes a cada una de las empresas participantes del cluster turístico entre las cuales se encuentran: Cuerotex S.A., Arte con Sabor a Café, Terradiversa, Mansión Alcázar, Hotel Cuenca, Quirú Creaciones, Serrano Hat, Guajibamba, Rancho Chileno y Restaurante El Maíz. Durante los últimos seis meses de duración del proyecto “*Fortalecimiento del Esquema Asociativo del sector Turístico y Artesanal del Austro*”, estos pasantes deberían demostrar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la universidad, para ayudar a solucionar los problemas presentados en el día a día de cada una de las empresas.

Con la asesoría de los consultores colombianos del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA, deberían realizar el seguimiento e implementación de las recomendaciones y acciones sugeridas por el equipo consultor en los cuatro componentes del proyecto: MPVA (Medición de Productividad del Valor Agregado), WISE (Mayor Productividad y Mejoramiento de las condiciones en el Puesto de Trabajo), Gestión Administrativa y Gestión Comercial.

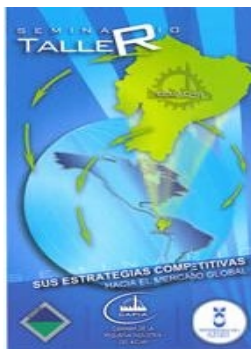
Dentro del componente MPVA se pretende transferir nuevas capacidades a las empresas que les permitan evaluar y comparar sus niveles de productividad y rentabilidad y plantear acciones para su mejoramiento en el corto y mediano plazo, por medio del enfoque de la Medición del Valor Agregado. El componente WISE pretende identificar e implementar mejoras de bajo costo y alto impacto sobre la productividad en las condiciones de los

puestos de trabajo de las empresas a partir de las observaciones y recomendaciones realizadas por los empresarios participantes. En la Gestión Administrativa se busca su fortalecimiento mediante facilitar al grupo humano de cada una de las empresas, el logro de los objetivos y metas propuestas a partir de la construcción de la plataforma requerida para la consolidación de una cultura orientada al logro de los resultados, a través del análisis estructurado de los retos a los que se enfrentan en su gestión diaria. Finalmente, en la Gestión Comercial se busca fortalecer la gestión de mercadeo y ventas por medio de la estructuración e implementación de planes de mercadeo para cada una de las empresas con el fin de incrementar a mediano plazo sus niveles de ventas y en general, su rentabilidad y competitividad.

Todos estos campos a tratar tienen el fin de mejorar la posición competitiva y fortalecer las capacidades de las empresas operadoras y prestadoras de servicios turísticos de la región del Austro (Provincias del Azuay, Morona Santiago y Cañar). El objetivo de este proyecto se pretende alcanzar mediante el establecimiento de esquemas asociativos que promuevan el desarrollo de estructuración y comercialización de nuevos productos turísticos, el desarrollo individual y colectivo de Planes de Acción de Mejoramiento de la Calidad y Productividad, así como, programas de capacitación dirigidos a fortalecer las competencias del recurso humano vinculado al sector y a las instituciones oferentes de servicios de formación y apoyo en la región.

3.2 CONVENIO

La participación de estudiantes universitarios entre quinto y séptimo semestre de las áreas de ingeniería comercial, administración, ingeniería de procesos, administración turística, hotelera y de alimentos y bebidas, en el proyecto “Fortalecimiento del Esquema Asociativo del sector Turístico y Artesanal del Austro” organizado por la FENACAPTUR (Federación Nacional de Cámaras de Turismo del Ecuador), surgió a raíz del seminario taller



“Desarrollo de Estrategias Competitivas para la Pequeña Industria”, dirigido a empresarios de la Pequeña Industria interesados en desarrollar estrategias conjuntas para mejorar su competitividad en este mundo globalizado, organizado por la CAPIA, ACUDIR y la Universidad del Azuay. Durante el desarrollo del proyecto, este contó con la intervención directa de ACUDIR y el CTA de Colombia para garantizar su éxito mediante capacitaciones y aplicaciones prácticas de las mismas dentro de cada empresa.

FOTO 3.2

Mesas de Trabajo: Empresarios participantes del proyecto y funcionarios del componente WISE
De Pie: Sr. Jaime Arboleda, Consultor del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA.



Fuente: ACUDIR
Autora: Ing. Ximena Sempertegui

ACUDIR¹³.- La Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional-ACUDIR, fundada en el año 1998, con el afán de cumplir con su objetivo primordial de “impulsar, promover y gestionar el desarrollo económico y social, mediante la integración de los sectores público, privado y social así como la fomentación de la actividad empresarial y la competitividad local y regional” ha emprendido alianzas, programas y acciones entre los cuales se encuentra el Proyecto del Plan del Destino

¹³ Tomado de www.acudir.org/guinessomos

Turístico, el cual contribuye al desarrollo territorial de Cuenca y en el cual participan, entre otras, las diez empresas mencionadas al inicio de este capítulo como parte del proyecto realizado con la FENACAPTUR.

CTA¹⁴.- El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia-CTA, constituida legalmente en 1989, es una corporación mixta de derecho privado, fundada con el objetivo de crear y mantener las condiciones necesarias para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, principalmente en el departamento de Antioquia, Colombia. Para el desarrollo de su misión, que es “promover agendas de trabajo, mecanismos de acción y proyectos, que construyan relacionamientos efectivos, vía flujos de conocimiento, entre los sectores público, investigativo, educativo y empresarial, para convertir el conocimiento, la ciencia y la tecnología en factores dinámicos para el progreso económico y social”; el CTA implementa estrategias que se materializan en proyectos sociales, innovadores y generadores de cambios positivos. Dichos proyectos se agrupan en tres líneas de acción que conforman su agenda de trabajo.

FIG. 3.2 Agenda de Trabajo del Centro de Ciencia y Tecnología



Fuente: www.cta.org.co

Autor: Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia

¹⁴ Información obtenida de www.cta.org.co/quienessomos

Todo esto lo ha desarrollado basado en sus principios:

- ❖ Trabajar en aspectos de *amplio interés* para el progreso social.
- ❖ Darle a los temas un *direccionamiento estratégico* de largo plazo.
- ❖ Convertir toda iniciativa en *proyectos movilizadores*.
- ❖ Promover la filosofía de que el desarrollo de la ciencia y la tecnología es producto de un esfuerzo permanente y creativo de *suma de pequeños pasos*.
- ❖ *Sensatez*: promover solo aquello que se pueda realizar.

Además, los proyectos de esta corporación son el mecanismo a través del cual materializan sus propósitos e impactan en la comunidad, no solo de Antioquia, sino también de Colombia y de otros países. Una prueba de esto, es que el 18 de agosto del 2006, Fundepim y CAPIT, instituciones ecuatorianas, entregaron al CTA un agradecimiento por su apoyo decidido en el desarrollo del proyecto “*Productividad: medición, identificación, mejoramiento*”, que ha contribuido al incremento de la productividad en empresas madereras metalmecánicas de las ciudades de Quito, Ambato y Cuenca.

Pasantes.- La responsabilidad principal de los estudiantes que ingresamos a las distintas empresas del cluster turístico es la de asistir al gerente y a su equipo de apoyo en el seguimiento e implementación de las recomendaciones y acciones sugeridas por el equipo consultor en los cuatro componentes del proyecto: MPVA, WISE, Gestión Administrativa y Gestión Comercial.

Entre las funciones que deberíamos realizar los pasantes se encontrarían:

- Levantamiento de la información requerida para el desarrollo de las acciones o recomendaciones definidas por los consultores para cada empresa.
- Seguimiento a la implementación de las acciones definidas a terceros en sus fechas y cumplimiento. (**Anexo 1**)
- Apoyo al gerente en la implementación de acciones o recomendaciones que competan directamente al personal interno de la empresa.

- Presentación de informes quincenales sobre los avances de las acciones y recomendaciones definidas para la empresa tanto al gerente como al equipo de consultores.
- Asistencia al gerente en todas las reuniones y actividades que competan al seguimiento y desarrollo de las acciones.
- Comunicación directa con el equipo de consultores para presentar propuestas o resolver inquietudes que sean requeridas para avanzar en el desarrollo de las actividades definidas, vía electrónica o durante las sesiones individuales con la empresa.
- Difusión periódica a todo el personal de la empresa sobre el estado de avance de las acciones.
- Acompañamiento al equipo de consultores en las visitas de seguimiento que estos realicen a la empresa, para el levantamiento de actas sobre los temas tratados y los compromisos acordados. **(Anexo 2)**
- Entrega del informe final de las acciones desarrolladas por la empresa en cada uno de los componentes del proyecto. **(Anexo 3)**

Además de éstas funciones, los pasantes tendríamos que apoyar y asistir a los gerentes en cualquier otra función que ellos vean necesario para la mejor consecución de las actividades encargadas por los consultores, así como el desarrollo y crecimiento de la empresa, que a su vez contribuirá al mejoramiento de los servicios de turismo dentro del Austro. Con este fin, como profesionales en formación nos comprometimos a permanecer en la empresa durante el tiempo que dure el proyecto (al menos 6 meses), lo cual incluía cumplir con todas nuestras obligaciones en época de vacaciones universitarias, a menos que se acuerde otra cosa directamente entre el pasante y el gerente de la empresa a la cual está asistiendo.

3.3 VENTAJAS DE LA PASANTÍA

Al realizar las pasantías en calidad de asistentes de gerencia en pequeñas y medianas empresas cuencanas que han logrado ir creciendo dentro del mercado local y, algunas de ellas, en el mercado nacional e internacional, gracias al esfuerzo y dedicación de cada uno de sus propietarios y gerentes,

se ha podido obtener grandes ventajas, entre las cuales se puede mencionar:

- Adquisición de nuevos conocimientos y experiencias, pues como bien es conocido y dicho por muchos empresarios y profesionales, de la teoría a la práctica existe una gran diferencia.
- Desarrollo profesional, el cual se ha podido lograr al desenvolverse en un ambiente empresarial en dónde los jóvenes profesionales en formación hemos tenido la posibilidad de expresar nuestras ideas así como el aplicar los conocimientos que hemos adquirido en la universidad.
- Establecer y estrechar relaciones de amistad con grandes profesionales, impulsores y emprendedores de negocios con los cuales se ha podido compartir experiencias y adquirir nuevas enseñanzas al conocer las distintas formas de llevar una empresa y hacerla crecer, así como la de recibir guías y consejos sobre dudas presentadas en el desarrollo del proyecto, los cuales a su vez han contribuido al desarrollo como profesional de quienes participamos como pasantes.
- Actitud emprendedora, pues las experiencias de los empresarios con los cuales se ha trabajado durante la realización del proyecto y el compromiso que cada uno ha puesto en el éxito del mismo, ha sido una fuente de motivación para los pasantes, para que nosotros también seamos emprendedores y fuentes generadoras de empleo para la sociedad en la cual nos desenvolvemos.
- Desarrollo en un mayor porcentaje de las habilidades como el manejo de programas de computación, utilitarios, etc.
- Experiencia laboral, la cual la logramos al desenvolvernos en el mundo de los negocios y adquirir experiencia de cómo manejar relaciones con los proveedores, clientes internos y externos.

3.4 INCONVENIENTES PRESENTADOS EN LA EJECUCIÓN DE LA PASANTÍA.

Al participar como pasante en el proyecto *“Fortalecimiento del Esquema Asociativo del sector Turístico y Artesanal del Austro”* también se

presentaron algunos inconvenientes o dificultades durante su desarrollo, entre los cuales podríamos mencionar:

- Falta de experiencia práctica en cuanto al manejo de ciertas circunstancias o problemas presentados en las empresas, así como el desenvolvimiento con otros empresarios de la misma rama. Puesto que la teoría, en la mayoría de casos, resulta ser diferente a la práctica, el ingreso de jóvenes profesionales en desarrollo a las empresas conlleva la adquisición de nuevos conocimientos o modificaciones a los conocimientos adquiridos en la universidad, con el fin de poder cumplir con las tareas y responsabilidades delegadas por el gerente de cada una de las empresas.
- Pérdida de contacto con la universidad durante el periodo de vacaciones. Mientras duraba este proyecto los estudiantes debíamos mantenernos en contacto con la universidad o con un representante de la misma para un seguimiento del proyecto y posibles asesorías requeridas por los pasantes, caso que no ocurrió por distintas circunstancias, por lo que existió un desarrollo individual de parte de cada uno de nosotros en las respectivas empresas.
- Conflictos en tiempos y horarios. El proyecto debía cumplirse con total responsabilidad, lo cual incluía la asistencia diaria a las empresas, así como a las capacitaciones impartidas por los consultores del CTA y el seguimiento personalizado del proyecto con cada gerente; por lo cual los pasantes debíamos organizarnos, acomodar horarios y distribuir nuestro tiempo de tal forma que podamos cumplir con las responsabilidades universitarias y las exigidas por el proyecto.

CAPÍTULO 4

“LA EMPRESA: CUEROTEX S.A.”



4.1 LA EMPRESA: SUS INICIOS Y EVOLUCIÓN¹⁵

“Cuerotex S.A.” comenzó en 1988 como un pequeño taller artesanal con apenas cuatro personas en la ciudad de Cuenca, Ecuador, produciendo chaquetas de cuero para el mercado local, en el cual tuvo una gran aceptación; poco a poco esta aceptación se extendió al mercado nacional hasta lograr obtener un desarrollo clave que le permitió introducir sus productos en los mercados internacionales, gracias a la implementación de planes estratégicos. Esta fue la iniciativa de Juan Fernando Malo, un hombre de negocios ecuatoriano con 15 años de experiencia en su propia compañía de cueros. En solamente ocho años “Cuerotex” creció hasta contar con una fábrica de 1200 mt² en la Ciudad de Cuenca, lo cual le permitió incrementar el volumen de producción y diversificación de productos de cuero.

Desde que contaba con su nueva capacidad instalada en 1996, “Cuerotex” ha importado cuero de oveja de razas especiales que vienen por España y proceden de Nueva Zelanda Australia, Inglaterra; luego, decidió traer cueros de procedencia coreana y copiar procedimientos en algunas curtiembres de Cuenca y Ambato; además, ha producido artículos de cuero para una gran cantidad de compañías grandes en los Estados Unidos incluyendo dentro de estas a Nordstroms, Neiman Marcus, Orvis, Macys y Saks Fifth Avenue y más. Muchos productos también han sido confeccionados para compañías Españolas como El Corte Ingles, Víctor San Juan, Pielés Mallorca. De esta manera, se ha podido ir observando la evolución de la empresa que comenzó produciendo en Ecuador y reexportando hacia Europa, Estados

¹⁵CUEROTEX, Web: www.maquilaprograms.com

Unidos, Chile, Venezuela y otros países, hasta llegar a ser una importante maquiladora de nuestro país.

Actualmente, la empresa cuenta con hábiles artesanos y alta calidad de los materiales, los cuales son el resultado del éxito obtenido en mercados selectivos en los Estados Unidos, España y Chile.

Vale recalcar que la evolución que ha tenido Cuerotex se debe al apoyo del Ministerio de Comercio Exterior (MICIP), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), así como también a la asesoría externa que la empresa ha buscado en consultores como los del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA, quienes con visitas y capacitaciones periódicas han ayudado al gerente a darse cuenta de las fallas que la empresa presentaba y que por falta de tiempo, no se ha considerado el impacto futuro que podrían tener los mismos en la empresa.

4.2 LA ORGANIZACIÓN Y SUS RECURSOS HUMANOS

La estructura de la empresa (**Anexo 4**) está conformada por: una área administrativa en la que laboran el gerente, una auxiliar de gerencia, una contadora y una secretaria de ventas; el área de producción, cuenta con los jefes de producción, bodega y corte, además de 70 operarios que se dedican a la producción de cada una de los artículos; finalmente, cuenta con un show room en la fábrica y un almacén en la ciudad en el cual se exhiben todos los productos que la empresa produce y comercializa.

A medida que creció Cuerotex, también lo hizo el interés del socio y gerente por motivar a sus trabajadores creando la necesidad de estrechar las relaciones obrero-patrón y mejorar las comunicaciones dentro de la compañía, por lo que el Ing. Juan Fernando Malo dedica todos los días unos minutos a visitar la planta y dialogar con cada uno de los operarios.

“Aunque muchas empresas concentran sus esfuerzos en conseguir utilidades y en sí este es uno de los fines de toda organización, yo soy del pensamiento que para alcanzar cualquier objetivo se necesita hacerlo en equipo y para mí cada una de las personas que laboran en “Cuerotex”

conforman mi equipo de trabajo. Todos son elementos importantes, todos formamos un solo cuerpo que se dedica a emplear todas sus habilidades y capacidades en aprender y crear dentro del arte del cuero” – dice el Ing. Malo.

Cada obrero y empleado que trabaja en la empresa tiene una gran importancia dentro de la misma, pues son el motor y los encargados de producir para el mercado las diferentes artes del cuero, por lo que se los incentiva y se los hace sentir importantes. Una manera como se logra esto es con una base de datos existente en la empresa con información acerca del personal en el que constan sus fechas de nacimiento; con esta base de datos y un convenio que tiene la empresa con Quirú Creaciones, se entrega a cada empleado un presente en su fecha de cumpleaños; está también las cenas navideñas con las familias de los trabajadores, los presentes por el día del amor y la amistad, entre otras festividades que se realizan para que el gerente pueda compartir momentos de esparcimiento con el personal de la empresa. Además, se realiza programas de incentivos y se premia a los equipos de trabajo cuya productividad haya aumentado.

El socio español contribuye también a la capacitación del personal obrero, puesto que en las visitas, cada dos o tres meses, que realiza a la fábrica, enseña técnicas nuevas de diseño y confección de artículos de cuero, en especial chaquetas. La empresa también capacita periódicamente a cada uno de sus operarios en cuanto al trato que debe recibir el cuero al momento de su transformación en producto terminado, lo cual garantiza a los clientes productos de calidad.

4.3 EL MARKETING DE “CUEROTEX”

Los viajes al extranjero para buscar clientes y cerrar negociaciones fueron factores claves en el crecimiento de la empresa. En 1999, una importante curtiembre Española adquirió el 30% de “Cuerotex” S.A. lo que le permitió contar con un socio estratégico, el cual proporciona asistencia técnica y materias primas para continuar creciendo e incrementando la oferta de productos. Gracias a este socio, los productos elaborados por “Cuerotex”

han llegado a conocerse en el mercado español y a ser muy apreciados por su diseño, calidad y terminado minucioso en cada uno.

El Ing. Malo ha dedicado tiempo, esfuerzo y recursos para viajar al mercado norteamericano y ofrecer los servicios tanto de maquila como de productos ya terminados, organizando reuniones con empresarios y buscando nuevos clientes mediante presentarles ofertas no rechazables como diseño y reposición constante de los productos, brindándoles así un inventario que les garantice la continuidad de los mismos; además de precios competitivos, alta calidad del producto y puntualidad en el momento de la entrega.

Otro punto importante dentro del marketing que ha empleado “Cuerotex” es la utilización de otra marca, “Modigliani”, la cual le ha abierto las puertas en el mercado europeo, pues con esta marca a introducido muchas chaquetas de cuero en países como Francia y Alemania con los cuales ha entrado en contacto por medio de representantes de algunas empresas de estos países que laboran dentro del Ecuador y con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior (MICIP).

La búsqueda de apoyo de algunas organizaciones como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), le ha permitido introducir y brindar productos competitivos dentro de los mercados internacionales con publicidad en sitios Web, ferias internacionales, publicidad en almacenes extranjeros, entre otros.

Dentro del país ha empleado las exposiciones en ferias artesanales, página Web, publicación en revistas de turismo como “This is Ecuador”, convenios con otras empresas como Arte con Sabor a Café, Mansión Alcázar y Serrano Hat como estrategias para comercializar sus productos y darse a conocer ganando renombre.

4.4 LA EMPRESA A NIVEL LOCAL

Dentro del mercado cuencano “Cuerotex” se ha dado a conocer por su participación en las ferias artesanales y con el local de Concuero ubicado en

la Av. Gil Ramírez Dávalos en los cuales exhibe para el público en general los diferentes artículos de cuero que este produce.

Al principio la empresa no era muy conocida, pero con las estrategias de marketing antes mencionadas, los productos de calidad que esta ha comercializado, así como las buenas referencias de amistades y clientes que han probado el producto, poco a poco se ha hecho conocer y ha ido ganando nuevos nichos de mercado. Una prueba de esto es que muchos club de vaqueros han comenzado a realizar las compras de sus equipos de cuero para los rodeos en el local de Concuero.

La búsqueda de clientes dentro de este mercado ha permitido a Cuerotex cerrar negociaciones importantes como la elaboración de chaquetas para la Universidad Politécnica, chaquetas y gorras de cuero para el campeonato de tenis 2007, el proyecto Souvenir con Zhumir entre otros, negociaciones que le han permitido surgir aún más en el mercado cuencano, dándose a conocer para futuros proyectos con nuevas empresas.

A nivel local, la empresa ha contado con el apoyo de la Cámara de la Pequeña Industria de la cual a recibido algunas capacitaciones en cuanto a manejo de personal, marketing, asociatividad con otras empresas, reprocesos en la producción, entre otras. La integración en diversos clusters como el de cuero y el de turismo, ha abierto también, oportunidades para crear y estrechar relaciones comerciales con los diferentes integrantes de los mismos. **(Anexo 5)**

4.5 LA EMPRESA A NIVEL NACIONAL

El objetivo de todas las empresas, especialmente las productoras, es poder comercializar sus productos no solo en una, sino en varias ciudades del país en el que ejercen su actividad económica. Con este fin de ir creciendo a nivel nacional, Cuerotex comenzó a buscar nuevos nichos de mercado por lo que visitó a cadenas de ropa como De Prati ubicadas tanto en Quito como Guayaquil, con las cuales ha podido generar relaciones de amistad y negocios y así poder dar a conocer sus productos en todo el Ecuador.

Además, el Ing. Juan Fernando Malo ha buscado mercados no explotados en el país, como es el caso de algunas ciudades y pueblos de la Costa, con los cuales ha podido comercializar chaquetas y sombreros para los distintos rodeos celebrados en estas localidades.

Mediante cuñas publicitarias y publicaciones en folletos de turismo como “This is Ecuador”, ha brindado a los turistas de distintas ciudades y países la oportunidad de adquirir marroquinería y sombreros de cuero, recuerdos atractivos de su visita a nuestro país, en especial, por las diferentes combinaciones que se realiza entre el cuero y otro tipo de materiales como la paja toquilla para la realización de estos artículos, lo cual le da un toque más tradicional, elegante y único. Actualmente se ha comercializado los productos con los clientes nacionales mayoristas y distribuidores, corporativos de sus productos así como de los clientes consumidores finales ubicados en Cuenca, Guayaquil y Quito, de los cuales proviene el 17.54% de las ventas totales (**Anexo 6**), buscando abrir nuevos mercados en Loja y en la región amazónica, en los cuales existe una demanda no satisfecha, sobre todo durante los rodeos celebrados en las fiestas de pueblo.

4.6 LA EMPRESA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

El programa de maquila le ha abierto a Cuerotex una gran puerta para poder crecer en el mercado internacional ya que, hasta el día de hoy, sus productos han llegado a países como Estados Unidos, España (con la ayuda del socio Víctor SJ), Colombia, Chile, Venezuela y poco a poco en nuevos mercados europeos como Francia y Alemania en los cuales el producto se ha introducido con la marca Modigliani.

La colaboración de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha sido de gran ayuda para que Cuerotex pueda introducir chaquetas, sombreros y demás artículos de cuero a los Estados Unidos. Esta organización financia en parte los costos de producción de Cuerotex con el fin de que los productos ingresen a precios más bajos y competitivos al país y de esta manera las empresas norteamericanas puedan comercializarlos en las diferentes tiendas de ropa y grandes

compañías como Nordstroms, Neiman Marcus, Orvis, Macys y Saks Fifth Avenue. El lanzamiento de un nuevo producto, los Gumbels (cinturones para vaqueros), al mercado norteamericano, ha contribuido en el reconocimiento de la empresa a nivel internacional, pues estos cinturones recibieron una gran aceptación en este mercado, sobre todo por el estado de Texas donde es común el estilo vaquero por parte de sus habitantes.

Con la ayuda de su socio español Víctor San Juan y con el programa de maquila de chaquetas de cuero, Cuerotex recepta la materia prima del extranjero para transformarla en producto terminado y reenviarla a su país de origen, representando de esta manera los clientes maquiladores internacionales a un 25,99 % de las ventas totales de la empresa y a un 51,39 % de su utilidad (**Anexo 6**). Además, con el apoyo de su socio y otras instituciones ha logrado introducir sus productos, en especial chaquetas y bolsos, a otros mercados europeos como Alemania.

Dentro del continente Americano, mayoristas y distribuidores de chaquetas de cuero, bolsos y sombreros de países como Colombia, Chile y Venezuela han aceptado complacidos el producto que se les ofrece tanto por la calidad como por los precios de los mismos, realidad que se hace patente en el análisis de comercialización de la empresa, donde las ventas a estos países representan el 56,47 % del total de la empresa y el 18,51 % de sus utilidades como se puede observar en el anexo 6.

CAPÍTULO 5

“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES”

5.1 SISTEMA DE PRODUCCIÓN

“La fabrica actualmente cuenta con una producción de 2.000 chaquetas, 5.000 sombreros y 5.000 bolsos de cuero mensuales. Además, cuenta con 70 empleados y un importante equipo y maquinaria que incluye máquinas de coser, máquinas de acolchar, máquinas de bordar, troqueladoras, máquinas de planchar y mas. Día a día busca la manera de mantener su sistema de producción modernizado con el fin de poder brindar una producción más rápida y de calidad a todos los clientes, con los cuales se pretende estrechar relaciones de confianza y fidelidad”.¹⁶

“Cuerotex” produce utilizando el sistema de Maquila, el cual es autorizado en el Ecuador y le permite importar materias primas de cualquier país extranjero sin pagar impuestos o tasas con la condición de que estos productos sean exportados a los diferentes mercados internacionales. Este sistema le permite optimizar costos lo cual se traduce en mejores precios para los clientes y le ayuda a ser más competitivos en la industria del cuero, explotando nuevos mercados a más de los nacionales.

Foto 5.1: Área de Producción Cuerotex S.A.



Fuente: Cuerotex S.A.

Autor: Ing. Juan Fernando Malo (Gerente Cuerotex)

¹⁶ CUEROTEX, Web: www.maquilaprograms.com

5.2 POLÍTICA DE CALIDAD

"Nuestra organización se caracteriza por el esfuerzo diario y constante para satisfacer oportunamente a nuestros clientes, entregándoles productos de calidad mundial, manufacturados por un equipo especializado. Con alta productividad y la garantía de materias primas que cumplen exigentes parámetros de calidad" – dice Ing. Juan Fernando Malo, gerente de la empresa.¹⁷

Esta política de calidad ha contribuido mucho a que la empresa pueda brindar productos excelentes que satisfagan a los clientes de los diferentes mercados en los cuales estos se comercializan. Con el fin de mantener esta calidad excelente que los caracteriza, "Cuerotex" ha recurrido a adquirir la materia prima que requiere a proveedores de cuero no solo nacionales sino también internacionales como España, Colombia y Venezuela, considerando en este aspecto calidad y precios.

FIG. 5.2 Lista de Precios de Materia Prima

Materia	Proveedor	Demanda Anual	Unidad Medida	Costo del Componente \$
Cuero Ovino Negro	Información Confidencial	34.329,38	Ft.	0,89
Cuero Gamuzón	Información Confidencial	10.819,58	Ft.	0,71
Cuero Cow	Información Confidencial	1.875,92	Ft.	1,93
Cuero Cognac	Información Confidencial	6.661,41	Ft.	0,46
Cuero Café	Información Confidencial	1.573,36	Ft.	1,34
Forro Acolchado	Información Confidencial	1.612,97	Mt.	2,93
Forro para Sombreros	Información Confidencial	3.334,05	Mt.	4,53
Tela Brioni	Información Confidencial	1.229,60	Mt.	2,42
Cuero Trufa	Información Confidencial	28.328,75	Ft.	1,35
Cuero Winstong	Información Confidencial	3.253,25	Ft.	1,90
Cuero Marfil	Información Confidencial	2.467,00	Ft.	1,80

Fuente: Cuerotex S.A.

Autores: Ing. Juan Fernando Malo – María Eulalia Oleas

¹⁷ Comentario obtenido de www.maquilaprograms.com

"Si nosotros no accediéramos a estas materias primas de excelente calidad, simplemente estaríamos fuera del mercado de élite que existe en el mundo", indica Juan Fernando Malo, gerente de la empresa.

Sin embargo, se ha logrado encontrar algunas curtiembres ecuatorianas que brindan materia prima de calidad para la confección de chaquetas, marroquinería, bolsos y calzado. "Con orgullo puedo decir que, curtiembres de Ambato han obtenido un producto superior al del extranjero. En este caso ya no necesitamos el régimen de maquila. Entonces, nosotros directamente compramos aquí y exigimos que sea la misma calidad y precio que el internacional", explica.

Esta política de calidad, no solo en la materia sino también en el diseño y confección de las diferentes prendas y artículos que se fabrican, ha permitido a "Cuerotex" crecer en el mercado local, nacional y sobre todo internacional ganando clientes importantes y grandes contratos.

5.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS

Manteniendo la política de calidad antes mencionada, "Cuerotex" ha desarrollado una variedad de productos para comercializar como son chaquetas, bolsos, billeteras y marroquinería en general, en las diferentes líneas: moda, casual, corporativa y publicitaria; constituyendo la marroquinería el ítem que mayor porcentaje representa de las ventas totales de la empresa pero no el que genera más utilidad, debido a que las chaquetas de cuero, aunque solo representan el 16% del total de ventas, genera la mayor utilidad, 84.87 % del total como se puede observar en el anexo 6.

Los diseños, colores y estilos varían dependiendo del mercado en el cual se los comercializan, de ahí la preocupación del Ing. Malo en mantenerse al tanto de la moda desarrollada en los diferentes mercados del Ecuador, Estados Unidos, España, Colombia, Chile, Venezuela y Alemania.

En vez de las investigaciones de mercado, “Cuerotex” ha empleado como una herramienta útil: las ideas y retroalimentación directa tanto por parte del personal que labora en la empresa como de sus clientes para conocer las expectativas de los consumidores en cuanto a diseño y moda de los artículos de cuero. Un ejemplo claro de esto es que la empresa ha desarrollado para el mercado de Estados Unidos gumbels, que son cinturones especiales que utilizan los vaqueros, en especial, en la zona de Texas donde se celebra un alto índice de rodeos. También ha demostrado su creatividad e innovación mediante dar un valor agregado a los productos ya existentes en el mercado como son los sombreros de paja toquilla y ozhotas, los cuales han sido combinados de una manera original con cuero para brindar un producto más novedoso al mercado, sin perder su estilo y elegancia.

Como una muestra de los productos elaborados para distintas empresas están:

Modelos de la Colección Cuerotex S.A. – 2008





Fuente: Cuerotex S.A.

Autor: Ing. Juan Fernando Malo

5.4 APOYO DE INSTITUCIONES A “CUEROTEX”

“Cuerotex” Confecciones S.A. ha contado con el apoyo de algunas instituciones, las cuales han contribuido de diversas maneras al desarrollo de la empresa en el mercado nacional e internacional. Entre estas instituciones se encuentran ACUDIR, el Centro de Ciencias y Tecnología de Antioquia CTA, mencionados en el capítulo tres del presente trabajo y la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional).

ACUDIR ha brindado apoyo a Cuerotex mediante sus diferentes programas entre los cuales está el proyecto de *“Asociatividad Productiva de Cuenca y su Región”* en el cual la empresa ha formado parte del cluster de cuero y turismo con el fin de poder integrarse a nivel nacional e internacional con los clientes y canales de comercialización, “fundamentando su actividad en la innovación, tecnología, manejo adecuado de los recursos, activos fijos, personal, etc.”. Además, la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional ACUDIR, ha brindado apoyo a través de diferentes capacitaciones. Las últimas de estas han contado con la intervención de miembros del CTA de Colombia, quienes después de realizar un análisis de la empresa y conocer mejor su situación actual, han brindado capacitaciones, sugerencias y aplicaciones prácticas enfocadas en áreas específicas que requieren de mayor atención como la Medición de la Productividad del Valor Agregado y la Gestión Comercial.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID, ha contribuido en gran manera con Cuerotex para que este pueda ingresar sus productos a Estados Unidos con el afán de comercializarlos a precios competitivos en los diferentes estados de este país. Como se mencionó anteriormente, esta institución financia cierta parte de los costos de producción con el afán de que los diversos artículos de cuero puedan ingresar al mercado norteamericano para competir en igual nivel con otras

marcas de cuero, ayudando así a que esta mediana empresa cuencana se de a conocer en mercado extranjero y pueda incrementar el volumen de sus ventas a la vez que demuestra que el Ecuador puede ofrecer grandes productos de calidad.

5.5 EL PROBLEMA DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

Cuerotex S.A. siempre se ha preocupado por mantener una excelente calidad en sus productos por lo que la selección de materia prima y accesorios para la producción son cuidadosamente seleccionados por un personal plenamente capacitado.

En el caso de la maquila no hay inconveniente puesto que los clientes son los que envían la materia prima para luego recibir de vuelta el producto terminado, en lo único que invierte la fábrica son en los accesorios que complementan a la producción de las chaquetas, sombreros y bolsos. Sin embargo, en el caso de la materia prima requerida para la comercialización directa de los productos de Cuerotex dentro del país y en el exterior presenta un grave problema, puesto que con el objetivo de mantener la calidad que los caracteriza, ha tenido que recurrir a comprar la materia prima en el exterior o a curtiembres de otras ciudades, lo cual ha provocado que ciertas órdenes de producción se retracen, impidiendo de esta manera cumplir a tiempo con los pedidos de los diferentes clientes. Si esta situación persiste, la empresa corre el peligro de que los clientes recurran a la competencia al no poder contar a tiempo con los productos solicitados.

Dentro del tema de los proveedores, Cuerotex ha desarrollado un modelo de evaluación a los proveedores basado en factores estratégicos como imagen, producto disponible, experiencia con otros clientes y sobre todo calidad; factores técnicos como servicio técnico y personal; factores financieros que indiquen la liquidez y el endeudamiento y factores comerciales como precio, crédito, atención al cliente, rapidez, transporte y características del producto; para a continuación poder clasificar a nuestros proveedores como tipo **A** (>80), **B** (60-79) y **C** (<59) de acuerdo a los resultados de la evaluación. El problema presentado es que no se ha mantenido un seguimiento constante en la evaluación a los proveedores debido a que las actividades del día a día

a veces impide que se dedique un tiempo para efectuar esta tarea con cada uno de los proveedores de “Cuerotex” S.A.

Sin embargo, es importante para la empresa encontrar nuevos proveedores dentro de la ciudad de Cuenca y del país para poder contar con una provisión de materia prima en caso de emergencia. Es por esto que el gerente y el consejo administrativo han visto la necesidad de realizar un análisis a fondo de esta situación para de esta manera lograr que Cuerotex siga manteniéndose y creciendo en el mercado local, nacional e internacional con los productos de calidad que ofrece y que los caracteriza.

5.6 SOLUCIONES PLANTEADAS

Con el fin de poder evitar los problemas ocasionados por la falta de proveedores de materia prima, he planteado algunas soluciones que fueron puestas en práctica durante el período de pasantía, pudiendo mencionarse las siguientes:

- Realicé un Plan de Desarrollo de Proveedores empleando el método de evaluación de proveedores y evaluación del sistema del proveedor mediante un examen de la calidad, expuestos en el capítulo 2 del presente trabajo. Este plan consistía en realizar un análisis de los proveedores, evaluarlos, calificarlos, para finalmente seleccionar a aquellos que cumplan con el mejor perfil para proveer materia prima (cuero) de calidad, cumpliendo las necesidades y requisitos requeridos por la empresa comenzando en orden de importancia por calidad, plazo de entrega, capacidad de producción, precio y garantía como se expuso en el capítulo 1 del presente trabajo y cuya aplicación se muestra a continuación:

PLAN DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

Objetivo:

Desarrollar proveedores confiables que cumplan con los requisitos de calidad, plazos de entrega, capacidad de producción, precios y garantías para así brindar productos novedosos y de calidad a nuestros clientes.

Alcance:

Se aplicará a todos los proveedores de cuero y materiales necesarios para la confección de chaquetas de cuero en la empresa Cuerotex S.A.

Responsable:

- ❖ Gerente General.
- ❖ Jefe de Producción.
- ❖ Jefe de Compras.

Referencia:

- ❖ ISO 9001

Procedimientos:

PLAN DE DESARROLLO DE PROVEEDORES					
<i>What?</i>	<i>Who?</i>	<i>Where?</i>	<i>When?</i>	<i>Why?</i>	<i>How?</i>
<i>Qué</i>	<i>Quién</i>	<i>Dónde</i>	<i>Cuando</i>	<i>Por qué</i>	<i>Cómo</i>
Actividad	Responsable	Lugar	Frecuencia	Razón	Procedimiento Instrucción
Solicitud de Compra	Gerente General, Jefe de Compras Pasante	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Necesidad de reposición de materia prima para cumplir con los pedidos del cliente	Uso del formato de compra con la respectiva aprobación del gerente.
Evaluación de Proveedores.	Gerente General, Jefe de Compras Pasante	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Para obtener una lista de los proveedores a desarrollar por la empresa	Mediante el análisis de las características de cada uno de los proveedores, asignándoles un puntaje.
Selección de Proveedores.	Gerente General, Jefe de Compras Pasante	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Para identificar al proveedor que otorgue mayores beneficios para la empresa	A través de las proformas y resultados de la evaluación.
Acuerdos con Proveedores.	Gerente General	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Establecer plazos en la forma de pago, entrega, etc.	Mediante reuniones, informes escritos.
Contratos con Proveedores	Gerente General	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Establecer formalidades y seguridad en caso de incumplimiento de cualquiera de las partes	Contratos escritos con formalidades legales.

Ordenes de Compra	Jefe del Dpto. Compras	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Para tener un respaldo de la compra que se realiza y poder establecer un promedio de compras.	A través de formatos elaborados por la empresa.
Recepción e inspección.	Jefe de Compras y Jefe de Bodega.	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Para verificar que las condiciones del producto cumplan con las normas de calidad establecidas en el contrato.	Mediante guías de remisión y entrega de facturas.
Calificación de Proveedores	Gerente General, Jefe de Compras. Pasante	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Para conocer cual es el proveedor más eficiente en el producto y al momento de la entrega.	A través de un formato de calificación de proveedores que utiliza la empresa.
Desarrollo de Proveedores	Gerente General y Jefe de Compras.	Empresa "Cuerotex" S.A.	Mensual	Con el fin de tener proveedores confiables que brinden beneficios a la empresa al momento de comprar la materia prima para la producción.	A través de toda la información recolectada en el proceso anterior.

Fuente: Cuerotex S.A.
 Autora: Jhoanna Rodríguez F.

Este cuadro muestra las actividades consecutivas que se realizarán para seleccionar a los mejores proveedores de materia prima, así como el responsable de cada una de ellas, la frecuencia en la que debe realizar dichas actividades y los procedimientos a seguir para la consecución de los mismos. De esta manera, se asegurará que el desarrollo de proveedores se ejecute de la mejor manera posible y de que producción no sufra las consecuencias ocasionadas por una mala selección.

Aunque para la definición de los responsables existió un problema debido a que el personal administrativo se encontraba con exceso de trabajo, en especial porque tenían que cumplir con su responsabilidad de igualar la información del

sistema, después de un par de reuniones con el gerente general y de analizar la importancia de que la consecución de este plan sea lo más pronto posible, se logró definir y establecer las responsabilidades para cada uno de los integrantes del área administrativa, especialmente del departamento de compras.

➤ **SOLICITUD DE COMPRA**

La solicitud de compra deberá ser realizada por el Jefe del Departamento de Compras con la finalidad de poder reponer a tiempo las necesidades de materia prima requeridas por la producción para la entrega oportuna de los diferentes artículos de cuero a nuestros clientes.

Solicitud de Compra.												
		Fecha: <u>20/05/2008</u>										
Unidad No.	_____	Sección No <u>80</u> Mts. <u>2</u>										
Comprador (es)	<u>Ing. Juan Fernando Malo, Gerente Cuertotex.</u>											
Dirección:	<u>Nicolás de Rocha</u>	Ciudad: <u>Cuenca</u>										
Estado:	_____	Trabajo: _____ País: _____										
Teléfono Hogar:	_____											
Fax:	_____	E-mail: _____										
Descripción de Unidad	<u>Cuero Winstong (\$ 1.90 Mts2)</u>											
Equipamiento _____												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Precio de Lista:</td> <td style="width: 40%;">152,00</td> </tr> <tr> <td>Descuento: 5 %</td> <td>7,60</td> </tr> <tr> <td>Precio de Venta:</td> <td>144,40</td> </tr> <tr> <td>Depósito Inicial :</td> <td>94,40</td> </tr> <tr> <td>Saldo:</td> <td>50,00</td> </tr> </table>	Precio de Lista:	152,00	Descuento: 5 %	7,60	Precio de Venta:	144,40	Depósito Inicial :	94,40	Saldo:	50,00		
Precio de Lista:	152,00											
Descuento: 5 %	7,60											
Precio de Venta:	144,40											
Depósito Inicial :	94,40											
Saldo:	50,00											
Términos de Pago:	<u>El Saldo de la Compra será cancelada en efectivo o cheque, 8</u>											
	<u>Días después de la entrega de la materia prima.</u>											
Beneficiarios:	_____											
		Fecha de Firma: <u>20/05/2008</u>										
		<u><i>Juan Fernando Malo</i></u>										
		Comprador										
Cuando esta solicitud de compra sea firmada por el comprador el depósito tiene que ser efectuado conforme al acuerdo, para proceder a preparar el contrato de compraventa.												
Si en 10 días hábiles después de firmado este documento no se recibe solicitud de cancelación, se establece que el apartado no es reembolsable												

Fuente: Cuertotex S.A.

Autores: Ing. Juan Fernando Malo – Jhoanna Rodríguez F.

Esta solicitud, que luego será aprobada por el Gerente para validar la compra y enviarla al proveedor, contiene información sobre la materia prima requerida, sus precios, los términos de pago y las condiciones del contrato, para así evitar posibles desacuerdos o confusiones con los proveedores.

➤ **EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

Para tomar una decisión en cuanto a los proveedores fue necesario evaluarlos tomando en consideración la identificación de la empresa, información técnica como productos, equipos, personal que trabaja, entre otros. La persona encargada de tomar una decisión con respecto a los proveedores debe tener disponible la información sobre éstos y los juicios que se hayan formado después de realizadas las investigaciones con respecto a los proveedores actuales y potenciales si es que se desea que se optimicen las decisiones. Este fue uno de los problemas más grandes que se presentaron en la ejecución de este punto, ya que el departamento de compras no contaba con amplia información sobre los proveedores con los que cuenta, por lo que hubo que dedicar algunos días para poder realizar un análisis profundo de cada uno de los proveedores y así aplicar la matriz de Proveedores Básicos. Una vez actualizada la información se procedió a resumir los resultados de una serie de perfiles básicos para los proveedores.

PERFIL BÁSICO PARA PROVEEDORES	Nombre: PROVEEDOR "C" (CUENCA)	
	Clasificación:	
	Ref./10	
1. Organización de la empresa matriz y afiliadas.	10	
2. Productos y mercados.	9	
3. Otros clientes	7	
4. Información Financiera.	7	
5. Gráfica de Organización	7	
6. Perfiles de personal, ejecutivos y contactos.	9	
7. Respecto a visitas: quién efectuó la visita, quienes fueron las personas entrevistadas, fechas	8	
➤ Informe de las visitas		
8. Planes a futuro.	7	
9. Proveedores Alternativos	7	
10. Materiales alternativos	6	
11. Historial de compras: fecha, precios y términos.		
➤ Oportunidad en cuanto a la entrega de lo pedido	9	
➤ Calidad de los productos	9	
12. Otra información.		

Fuente: Aplicación de la Herramienta de Perfil Básico a la empresa Cuerotex S.A.
 Autora: Jhoanna Rodríguez F.

Con el siguiente cuadro de evaluación se pretende descartar a aquellos proveedores que constantemente obtengan baja puntuación según la establecida por la administración. Este proceso de análisis de proveedores servirá tanto para el desarrollo de proveedores como para la selección de ellos. A continuación la evaluación matemática realizada al proveedor “C” de Cuenca.

EVALUACIÓN MATEMÁTICA DE LOS PROVEEDORES PROVEEDOR “C” (CUENCA)	Puntuación Máxima /100
A. Cumplimiento respecto a la calidad.	90
B. Cumplimiento en cuanto a la entrega oportuna de lo pedido.	90
C. Posibilidad de embarques parciales (solo a solicitud del cliente)	80
D. Correcta elaboración de la documentación (inclusión de números de referencia tanto en las cartas como en las facturas; embarques realizados de conformidad con las instrucciones; certificados de prueba enviados sin dilación)	80
E. El proveedor contesta de una forma rápida las llamadas telefónicas, las cartas y los pedidos.	80
F. Seguimiento respecto a las entregas (se informa a los clientes por anticipado cuando se espera que haya retrasos en embarques)	70
G. Política de ventas y moralidad en cuanto a ventas.	
H. Actuación de los vendedores.	80
I. Actuación de los despachadores de la materia prima.	60
J. Posibilidad de auxiliar al cliente para que reduzca los costos (análisis de valor)	60
	70
TOTALPROMEDIO:	76

Fuente: Aplicación de la Herramienta de Evaluación Matemática a la empresa Cuerotex S.A.
 Autora: Jhoanna Rodríguez F.

Por la calificación menor a 79, este proveedor es clasificado como tipo “B”, ya cumple con los requerimientos de la empresa, pero no en mayor grado, por lo que pasa a ser la segunda opción para adquirir materia prima.

Este mismo procedimiento se aplicó con los otros 6 proveedores de cuero con los que cuenta la empresa, logrando así calificar y clasificar a los más importantes.

➤ SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Para la selección de los proveedores, se realizó un análisis de cada proveedor basado en cuatro criterios: calidad, financiero, técnico y servicio; asignándoles un porcentaje a cada uno sobre 100 de acuerdo a la importancia que cada criterio tiene al momento de la selección, siendo la calidad la más representativa. La calificación va desde 1 a la capacidad más baja o mala que tiene el proveedor para cumplir con determinado criterio, 2 a una capacidad buena o aceptable, 3 a una capacidad muy buena hasta 4 a

aquellos que cumplen de manera satisfactoria o excelente con el criterio. El valor de la calificación se calcula multiplicando la calificación (1-2-3-4) por el porcentaje de ponderación que representa dicho criterio de selección. El mejor proveedor o el que cumple de manera más satisfactoria con los requerimientos y necesidades de la empresa, es aquel que tenga el mayor puntaje total. En este caso, el mejor fue el Proveedor “A” de Colombia, seguido por el Proveedor “B” de Ambato.

Los resultados de esta selección fue satisfactoria para la empresa, a pesar de que la ejecución de la misma presentó algunas dificultades como es el hecho de que esta selección se tenía que realizar de manera conjunta con el Ing. Malo y el responsable del Departamento de Compras, con los cuales no se podía celebrar las reuniones necesarias. Por los ajetreos del día a día, no podíamos reunirnos para la selección de proveedores y al ser responsable de esta tarea, tuve que recurrir a la insistencia mediante conversaciones con el gerente durante la ejecución de otras tareas, para poder lograr establecer por lo menos dos días en los cuales reunirnos para seleccionar a los mejores proveedores para la empresa.

PROVEEDOR “A”
“COLOMBIA”

Criterio	Ponderación	Calificación				Total
		4	3	2	1	
➤ Imagen ➤ Disponibilidad ➤ Experiencia ➤ Calidad	CALIDAD 30%		0,90 0,90 0,90	0,6		3,30
➤ Capacidad Fina. ➤ Liquidez ➤ Endeudamiento	FINANCIER O 15%	0,6	0,45	0,30		1,35
➤ Instalaciones ➤ Producto ➤ Equipo ➤ Personal	TÉCNICO 25%	1 1	0,75 0,75			3,50
➤ Precio ➤ Atención al Cliente ➤ Ubicación ➤ Garantía	SERVICIO 30%	1,2 1,20	0,90 0,90			4,20
TOTAL						12,35

Fuente: Cuerotex S.A.

Autora: Jhoanna Rodríguez F. – María Eulalia Oleas (Dpto. Compras)

PROVEEDOR “B”
“AMBATO”

Criterio	Ponderación	Calificación				Total
		4	3	2	1	
➤ Imagen ➤ Disponibilidad ➤ Experiencia ➤ Calidad	CALIDAD 30%		0,90 0,90	0,60 	0,30	2,70
➤ Capacidad Fina. ➤ Liquidez ➤ Endeudamiento	FINANCIERO 15%		0,45	0,30 0,30		1,05
➤ Instalaciones ➤ Producto ➤ Equipo ➤ Personal	TÉCNICO 25%	1 1	0,75 0,75			3,50
➤ Precio ➤ Atención al Cliente ➤ Ubicación ➤ Garantía	SERVICIO 30%	1,2	0,9	0,6	0,3	3,00
TOTAL						10,25

Fuente: Cuerotex S.A.

Autoras: Jhoanna Rodríguez F. – María Eulalia Oleas (Dpto. Compras)

PROVEEDOR “C”
“CUENCA.”

Criterio	Ponderación	Calificación				Total
		4	3	2	1	
➤ Imagen ➤ Disponibilidad ➤ Experiencia ➤ Calidad	CALIDAD 30%	1,20 1,20	0,9	0,60		3,90
➤ Capacidad Fina. ➤ Liquidez ➤ Endeudamiento	FINANCIERO 15%	0,60 0,60			0,15	1,35
➤ Instalaciones ➤ Producto ➤ Equipo ➤ Personal	TÉCNICO 25%	1	0,75	0,50 0,50		2,75
➤ Precio ➤ Atención al Cliente ➤ Ubicación ➤ Garantía	SERVICIO 30%	1,20	0,90 0,90	0,60		3,60
TOTAL						11,60

Fuente: Cuerotex S.A.

Autoras: Jhoanna Rodríguez F. – María Eulalia Oleas (Dpto. Compras)

NOTA: *Por razones de confidencialidad con la empresa, no se puede dar el nombre de los proveedores*

➤ **ACUERDOS CON PROVEEDORES**

Todos estos acuerdos serán fijados entre el Gerente General de la empresa y cada uno de los proveedores de cuero en cuanto a plazos en el pago, entregas, entre otros, los cuales serán especificados en reuniones e informes escritos. Estos acuerdos contribuirán a llevar las relaciones con cada uno de los proveedores de manera organizada y honesta, evitando de esta manera posibles problemas o desacuerdos por puntos no aclarados al momento de la negociación.

➤ **CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES**

Una vez solucionado los problemas presentados durante el desarrollo de la selección de proveedores, se procedió a realizar la respectiva calificación. Esta calificación se realizó en base a la calidad, precio y servicio de cada proveedor, realizando una comparación entre cada uno de ellos y seleccionando a aquel cuya calificación es la más alta.

Aspectos	Características	A	B	C
CALIDAD 40%	1. Lotes recibidos	70	70	40
	2. Lotes aceptados	62	59	22
	3. Porcentaje aceptado	89	84	55
	4. Puntuación de calidad	36	34	22
PRECIO 35%	5. Precio Neto*	1.56	1.38	1.69
	6. (Precio más bajo**X100)/Precio Neto	88	100	82
	7. Puntuación de Precio	31	35	29
SERVICIO 25%	8. Cumplimiento de los compromisos de entrega.	98	96	92
	9. Puntuación de Servicio	25	24	23
	10. Puntuación Total	92	93	74
* Precio Neto = Precio Unitario – Descuento + Transporte. ** Precio más Bajo = Mínimo Precio Neto.				

Fuente: Cuerotex S.A.

Autoras: Jhoanna Rodríguez F. – María Eulalia Oleas (Dpto. Compras)

- Entre otras de las soluciones con las que aporte es la investigación de las curtiembres existentes en el país y el análisis de algunas curtiembres de la ciudad de Cuenca. Además, he podido investigar sobre algunas curtiembres de países cercanos como Colombia, Argentina, Chile y Venezuela, con el afán de poder contar con nuevos proveedores que nos provean de cuero en caso de emergencia o de escasez. Esta búsqueda me ocupó mucho tiempo debido a que existe una gran cantidad de curtiembres que se dedican a otros rubros que no son precisamente para la fabricación de chaquetas, bolsos o marroquinería, por lo cual, para la selección de cada curtiembre, tuve que analizar el tipo de cuero que ofrecen y sus aplicaciones, comenzando por las del Ecuador, principalmente Cuenca.

CURTIEMBRES Y TENERIAS DEL ECUADOR

1. **CUEROSA S.A.**
Km. 2 1/2 Vía a Naranjito
Milagro - Guayaquil
Telf.: 593 042 974273 Cel. 099954881
Fax: 2 972 829 2 972832
E-mail: melcom113@hotmail.com
Contacto: Marcelo Espinosa L. Gerente
2. **CURTIDURÍA GORDON**
Ambato
E-mail: jorgeceron@latimail.com
Contacto: Jorge Cerón Mantilla
3. **CURTIDURÍA LUSANT**
Rubro : Vacuno Vestimenta
AV. 10 DE AGOSTO Y S/N
Telf.: 03-06915699
E-mail: torosina@hotmail.com
4. **CURTIDURÍA TUNGURAHUA**
Av. Amazonas s/n
Ambato
E-mail: curtidur@andinanet.net
Contacto: Marco Antonio Buestan
5. **CABARO CIA. LTDA.**
Quito y Cuenca
2820821
Ambato - Ecuador

6. **CURTIEMBRE DURAN S.A.**
Rubro: Vacuno
Sibambe y Cuenca
Eloy Alfaro (Duran)
Telf.: 2800034 Fax: 2811161
E-mail: julianperezb@yahoo.com
7. **CURTIEMBRE GUAYAQUIL S.A.**
Rubro Vacuno
Guasmo Norte
Guayaquil
Telf.: 490755 - 435240 - 343019 - Fax: 490755
E-mail: curtiembre_guayaquil@usa.net
Contacto: Humberto Garcés
8. **CURTIEMBRE RENACIENTE S.A.**
Rubro Vacuno Marroquinería
Av. González Suárez S/N sector Monay
Cuenca
Telf. :593-7-860671 Fax :593-7-861271
E-mail: curtiembre@renaciente.com
Web: www.renaciente.com
Contactos: Ing. Bolívar Carrión
9. **CURTIEMBRES PICO HNOS.**
Parque Industrial, Calle F y La Cuarta # 3D
2855315
E-mail: rodrigopico@andinanet.net
Ambato - Ecuador
10. **CURTIEMBRE SAN ISIDRO**
Picahua - Ambato
Telf.: 099587808
E-mail: eugeniaaracelly@hotmail.com
Contacto: Washo Sailema
11. **ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR**
Ambato
Telf.: 726622 - Fax 726325
E-mail: ysalazar@uio.satnet.net
Contacto: Yolanda Salazar de López
12. **PROPIEL CIA. LTDA.**
Rubro: Vacuno Calzado y Marroquinería
Av. Indo América Km. 4 1/2 Santa Clara Izamba
Ambato
Telf.: (593) 3 854435 Fax: (593) 3 854564
E-mail: propiel@andinanet.net
Contacto: Tec. Xavier Buestán

13. TENERÍA AMAZONAS

Av. Bolivariana S/N y Seymour junto a la línea férrea
Ambato
Telf.: 593-3-851140 - Fax: 593-3-851140
E-mail: tamazonas@andinanet.net
Contacto: Luís Solís

14. TENERÍA CUMANDA

Rubro: Vacuno Calzado y Marroquinería
Panamericana Norte Km. 6.5 El Pisque
Ambato
Telf.: 03854333 Fax: 03854872
E-mail: vayastc25@hotmail.com
Contacto: Edwin G. Vayas S.

15. TENERÍA ECUAPIEL

Rubro: Vacuno Calzado y Marroquinería
Calle Pichincha s/n, Sector Pisque Bajo
Ambato
Telf.: 032-854375 / 032-855798 Fax: 032-854375 / 032-855798
E-mail: ecuapiel@hotmail.com
Contacto: Ing. Quím. María Augusta Guaman

16. TENERÍA SAN JOSÉ C. LTDA.

Rubro: Vacuno
Pan. Norte - Km. 4 1/2 (Izamba)
Ambato
Telf.: 593-3-854227 Fax: 593-3-855898
E-mail: zurja@andinanet.net
Contacto: Ec. José Zurita Lara

17. TENERIA DIAZ

Panam. Norte el Pisque entrada a Macasto
2826173
Ambato – Ecuador

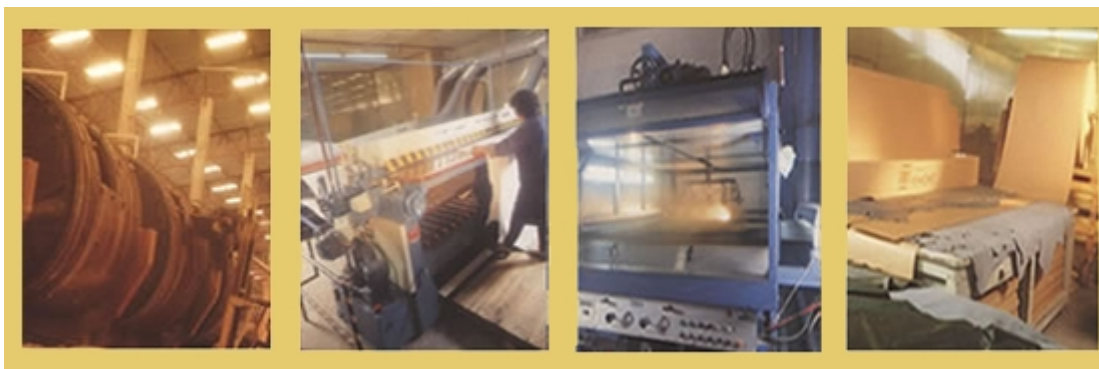
18. TENERIA INCA CIA. LTDA.

Av. Albornoz 420
2821320
Ambato – Ecuador

19. TENERIA VICTORIA CIA. LTDA.

Parque Industrial Calle F y Av. 4ta.
2855743
E-mail: teneria_victoria58@latinmail.com
Ambato - Ecuador

CURTIEMBRE RENACIENTE S.A.



Renaciente S.A. es una curtiembre cuencana ubicada en la Gonzáles Suárez, sector Monay, y es una de las opciones de proveedor local que tiene “Don Cuero” para la materia prima que esta requiere.

Renaciente posee una estricta política de calidad por lo que dan a cada tipo de cuero un tratamiento especial dependiendo del uso al cual se lo vaya a destinar. En el caso del cuero para vestimenta, se vigila que este cuente con el espesor adecuado de acuerdo a las especificaciones preestablecidas, controlan la soltura del cuero mediante un medidor de suavidad, controla que el acabado del cuero soporte maltratos causados por el uso por mucho más tiempo a través de una prueba de resistencia a la Abrasión (Prueba del Taber) en el que una muestra de cuero gira 4.000 revoluciones soportando el efecto abrasivo de dos piedras esmeril que simula el máximo desgaste que debe soportar el acabado del cuero sin sufrir deterioro; así mismo utiliza un test que consiste en frotar un pedazo de tela de algodón seco y húmedo contra la superficie del cuero denominada ‘resistencia al frote húmedo y/o frote seco’ con el objetivo de imitar los efectos que una persona puede causar al estar en contacto con el cuero y garantizar al cliente que el mismo no vaya a sufrir alguna decoloración o mancha. Entre las muestras de cuero que ofrece renaciente podemos mostrar las siguientes:

LÍNEA DE VESTIMENTA FAMILIA ISABELLA

COLOR: NARANJA, CELESTE

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

CODIGO: DI-11U-H3PT, DI-11U-K6PT

ESPESOR: mm - 0.60 - 0.90

TIPO DE PIEL: VACUNO

SUAVIDAD: mm - 3.50

TIPO DE ACABADO: PIGMENTADO

FROTE HUMEDO: ESCALA - 4.00

TIPO DE PRODUCTO: CORREGIDO



FROTE SECO: ESCALA - 5.00



LÍNEA VESTIMENTA FAMILIA ANGELICA

COLOR: NEGRO

CODIGO: 62-31U-06PT

TIPO DE PIEL: VACUNO

TIPO DE ACABADO: PIGMENTADO

TIPO DE PRODUCTO: CORREGIDO

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

ESPEJOR: mm 1.00 1.10

SUAVIDAD: mm - 3.50

FROTE HUMEDO: ESCALA-3.00

FROTE SECO: ESCALA - 4.00



LÍNEA VESTIMENTA FAMILIA MICHELLE

COLOR: NEGRO

CODIGO: 25-21U-06PT

TIPO DE PIEL: VACUNO

TIPO DE ACABADO: PIGMENTADO

TIPO DE PRODUCTO: CORREGIDO

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

ESPEJOR: mm 0.60 0.80

SUAVIDAD: mm - 3.50

FROTE HUMEDO: ESCALA-3.00

FROTE SECO: ESCALA - 4.00



CURTIEMBRES INTERNACIONALES
CURTIEMBRES EN COLOMBIA

1. **COLOMBO AMERICANA DE CURTIDOS. LTDA**
Dirección: CALLE 12N 17E-67
Teléfono: +57+1 +2383300 - +57+3107681509
Ciudad: CUCUTA
Correo: shoesandfootwear@latinmail.com
Contacto: Sr. José López
Comentarios: PRODUCIMOS Y EXPORTAMOS CUERO EN WET BLUE.
2. **CONALPIEL S.A.**
Rubro: Cuero fresco o salado, cuero húmedo o wet blue y carnaza
Carrera 2 6-01
Telf.: 098-8712806
E-mail: conalpielsa@msn.com
Contacto: Inocencia Fierro Laguna
3. **CUEROS DEL VALLE**
Rubro: Producimos Wet Blue
Calle 57B 64-34 sur
Telf.: +57+1+2383300
Bogotá
E-mail: cueroselvalle@hotmail.com
Contacto: Leandro Montoya
4. **CURTIDOS & MARROQUINERA UNIVERSAL LTDA.**
Rubro: Vacuno Calzado
Telf.: (571) 2701109 - (571) 2381145 Fax: (571) 2701109
Bogotá
E-mail: curtidosuniversal@hotmail.com
Web: <http://www.unileather.com.co>
Contacto: John Roa
5. **CURTIEMBRE DE LOS ANDES**
Rubro: Procesamiento de pieles vacunas, caprinas y ovinas para la industria del calzado, marroquinería y confección.
Bogotá D.C.
E-mail: danilocurtiandes@hotmail.com
Contacto: Danilo Báez
6. **CURTIEMBRE LOS ALPES**
Rubro: Vacuno vestimenta. Cueros finos de confección en becerro, napa, oveja y exportamos wet blue en becerro y napa
CR 18b # 58 a 21 Sur
Telf.: 2790068 - Fax: 2790029
Bogotá
E-mail: curtiembreslosalpes@latinmail.com
Contacto: Gabriel Bohórquez

7. **CURTIEMBRES FERNEY**
Rubro: Productos de Terminación
Telf.: 2 52 83 08 / 313 236 02 21
Bogota / Villa pinzón
E-mail: curtiembresferney@yahoo.es
Contacto: Ing. William Bernal
8. **CURTIEMBRES BÚFALO S.A.**
Calle 10 N° 33-100
Barranquilla
Fax: (575) 344 8837/344 8808
Web: <http://www.cbufalo.com.co>
9. **CURTIEMBRES COPACABANA Y CATALUÑA S.A.**
Calle 46 N° 78-335
Machado - Antioquia
Telf.: (094) 481 0300 - Fax: 481 0112
10. **CURTIEMBRES DE ITAGUI S.A.**
Rubro: Bovino
Carrera 53A No. 50 - 89
Itagui
E-mail: ventas@curtitagui.com
Web: www.curtitagui.com
Contacto: Jorge Raúl Giraldo - Director de Ventas

CURTIEMBRES EN ARGENTINA

1. **ALL LEATHER**
Viamonte 3303 Villa Diamante 1822
Telf.: (5411) 4209 9693
2. **ANGEL D'AMORE**
Crisólogo Larralde 3225 Sarandi 1872
Telf.: (5411) 4205 1749 Fax:(5411) 4205 1752
3. **ANTONIO ESPOSITO S.A.**
Telf.: (5411) 4205 1912/13 Fax:4205 3189/90
Avellaneda - Buenos Aires
E-mail: info@espositonet.com
Web: <http://www.espositonet.com>
4. **CIDEC COMPAÑÍA INDUSTRIAL DEL CUERO S.A.**
Av. Gobernador Vergara 1850 Santos Tesei- Hurlingham
Provincia De Buenos Aires 1688
Telf.: (5411) 4450 3290 Fax: (5411) 4450 3757
E-mail: info@cidec.com.ar
Web: <http://www.cidec.com.ar>

5. **CUEROFLEX S.A.**
Calle 23 N° 4001 Villa Zagala San Martín 1651
Buenos Aires
Telf.: (5411) 4753 9231 /8477 Fax:(5411) 4753 6870
E-mail: info@cueroflex.com
Web: <http://www.cueroflex.com>
6. **CUEROS DEL TANDIL**
Rubro: Ovino. Carnero gamuzado, carnero pintado, conejo, nutria.
Montien 559 "A"
Tandil
Telf.: 02293-433294
E-mail: deltandil@ciudad.com.ar
Contacto: Daniel Leva
7. **CUEROS LITORAL S.A.**
Rubro: Vacuno Calzado
José Ramón Vidal 3802
Telf.: 03783-414001/03783-411232 Fax: 03783-414092
Corrientes
E-mail: cueroslitoral@arnet.com.ar
Contacto: Gerencia Técnica
8. **CURTIDURÍA LA TOSCANA S.A.**
Rubro: Vacuno Marroquinería Especialidades en cuero de búfalo, chanco y vacuno.
Gutenberg 1355
Avellaneda
Telf.: 4218-3393 Fax: 4218-3392
E-mail: latoscana@infovia.com.ar
Contacto: Eduardo Perea, Paúl Fernández

CURTIEMBRES EN CHILE

1. **CONAC COMPAÑÍA NACIONAL DE CUEROS LTDA.**
4 Sur 1259
Talca
Telf.: (5671)227299/226237/227485 Fax:(5671)234763
E-mail: clavares_conac@hotmail.com
2. **CURTAL - CURTIEMBRE TALCA S.A.**
Rubro: Vacuno
Las Condes - Santiago
Telf.: (562) 3350500 Fax:(562)3352076
Contacto: Antonio Rodillo
E-mail: alarrazabal@curtal.cl o arodillo@curtal.cl
Telefax: (5671) 226214
E-mail: plantatalca@curtal.cl
Contacto: Fernando Rodillo
Web: www.curtal.cl

3. CURTIDOS CORTA

Longitudinal Sur Km. 195

Curicó

Telf.: (5675)310350 - 311826 Fax:(5675)314714

E-mail: fcorta@curtidoscorta.cl

Web: www.curtidoscorta.cl

4. CURTIEMBRE CUEROBAT

Avda. Santa Rosa 3811

San Miguel - Santiago

Telf.: (562) 552 7947-553 3240 Fax:(562) 552 7947

E-mail: mbatarse@cuerobat.cl

Web: www.cuerobat.cl

5. CURTIDOS FISCHER

Panamericana Norte N° 1350

Chillán, 8ª Región

Telf.: (042) 271964 Fax: (042) 271967

E-mail: contacto@curtidosfischer.cl

Web: www.curtidosfischer.cl

6. CURTIEMBRE VERSALLES LTDA.

Panamericana norte s/n, Km. 19 1/2

Colina - Santiago

Telf.: (562) 738 7879 Fax: (562) 745 3527

E-mail: cuerosversalles@terra.cl

Web: www.123cueros.com

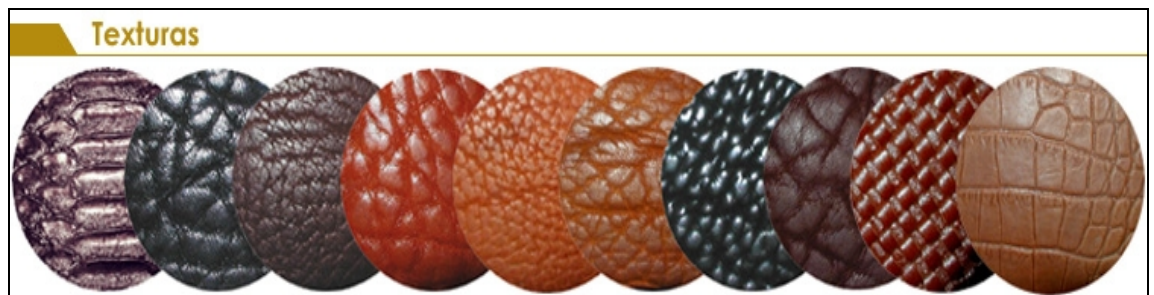
CURTIDOS FISCHER



Esta empresa chilena se caracteriza por la producción de cueros con la más alta calidad del mercado nacional, curtidos con materiales seleccionados, adquiridos de forma selectiva y cuidadosa, preferentemente de animales no maltratados, manteniendo permanentemente un gran stock de mercaderías en nuestra sala de ventas. La atención que otorgan al público es personalizada, directamente atendida por su propio dueño, además con el fin de ir mejorando su eficacia han ido

adquiriendo maquinaria de última tecnología para mejorar los procesos y obtener un producto de primera calidad. Actualmente su cadena de comercialización se extiende por todo el país así como la entrega para exportación de tipos específicos de su gama de producción. De esta forma abastecen desde el pequeño artesano hasta el gran empresario que utilice el cuero o sus derivados como materia prima, poniendo a su disposición nuestros productos e instándole a consultar por sus requerimientos específicos.

Entre las texturas que presenta se encuentran:



CURTIEMBRES EN VENEZUELA

1. CURTIPIELES C.A.

Barquisimeto
E-mail: curtipieles@telcel.net.ve
Sitio Web: www.curtipieles.com
Contacto: Lic. Meneghini

2. PROVISUAL

Rubro: Ovino
Maracaibo, Estado Zulia
E-mail: adalbertoreyes234@hotmail.com
Contacto: Adalberto Reyes

3. TENERÍA AUROPIEL

Av. Fco. de Miranda c/c Mohedano
Caracas
Telf.: (+582) 954.0132 / 953.9527
Sitio Web: www.auropiel.com.ve

4. TENERÍA BACTRA S.A.

Rubro: Exóticos. Especializados en curtición a crosta y terminado a color de piel de cocodrilo.
San Fernando de Apure
Telf.: 02-47-514-8147 / 04-16-806-0776 Fax: 02-47-341-1038
E-mail: bactrasa@hotmail.com
Contacto: Dr. Rafael León

5. **TENERÍAS UNIDAS C.A.**

Rubro: Transformación de cuero Bovino en Wet-Blue, Crust y pieles acabadas para calzado y marroquinería.

Tapicería y especialidades.

Av. Michelena C/C E. Branger Zona Industrial Norte

Valencia

Telf.: 58 241 6162708 al 12 Fax: 58 241 6162707 / 58 241 3957177

E-mail: gctuca@telcel.net.ve

CURTIEMBRES ESPAÑOLAS

EUROLEATHER



Es una empresa española cuya actividad se ha desarrollado básicamente en Europa y en todos los países del mundo en donde han requerido de sus servicios. Su amplio conocimiento del sector de la piel y de su transformación, les ha permitido ofrecer el asesoramiento tanto en cuestiones técnicas y de procesos, como de orientación comercial y marketing. Sus productos pasan por los más altos controles de calidad, brindando a sus clientes el cuero tratado de manera cuidadosa con el fin de que pueda ser empleado para diferentes usos, desde vestimenta hasta calzado.

Además de las soluciones planteadas anteriormente, también realice las siguientes sugerencias y actividades en apoyo al gerente de la empresa:

- Efectuar reuniones con los proveedores de la materia prima principal para replantear negociaciones y plantear proyectos que permitan a Cuerotex seguir siendo sus clientes a la vez que ellos ofrecen cumplir con los tiempos de entrega, mantener precios justos y auxiliar a la empresa en caso de emergencia, aunque sea con un proveedor alternativo.
- Con el análisis de inventarios mínimos, presentado en el anexo 3 de este trabajo, sugerí aprovechar el espacio físico que presenta la empresa en la segunda planta para poder contar con un inventario mínimo de la materia prima principal y así poder contar con el cuero necesario en caso de alguna emergencia con la producción.
- Mediante los reprocesos efectuados con el Jefe de Producción, buscamos poder optimizar la materia prima y dar un mayor control a los diferentes equipos de trabajo con el fin de evitar desperdicios de cuero ocasionados por descuidos de los mismos operarios o problemas con alguna máquina como desgarre del cuero en la aguja de la máquina.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente trabajo puedo mencionar las siguientes:

- ✿ Si una empresa desea surgir tanto en el mercado nacional como internacional, debe contar con productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores. De ahí la importancia de seleccionar y contar con buenos proveedores que brinden la materia prima, en este caso el cuero, de calidad, además de considerar otros aspectos como plazos de entrega, capacidad de producción, precios, entre otros.
- ✿ Para poder contar con proveedores confiables y de calidad es preciso considerar aspectos como la calidad, oportunidad de entrega y costos. Basados en estos criterios se debe realizar una adecuada evaluación, selección y desarrollo de proveedores y llevar un seguimiento continuo de estas herramientas para evitar problemas o conflictos futuros en las relaciones con los proveedores y por ende, en la producción de la empresa.
- ✿ Los convenios entre las universidades y las empresas y la participación de los estudiantes en calidad de pasantes dentro de las mismas, constituyen una oportunidad para que nosotros los jóvenes podamos adquirir el conocimiento y la experiencia necesaria en el campo laboral, lo cual es un camino para llegar a ser el tipo de profesional que las empresas y la industria requieren.
- ✿ Cuerotex S.A. es una empresa ejemplo del mercado local, ya que ha logrado crecer en el mercado nacional e introducirse en el mercado internacional mediante ofrecer diseños originales y buscar el apoyo de instituciones enfocadas a ayudar a las medianas empresas. Ahora esta empresa, ve en el desarrollo de proveedores una estrategia para poder crecer y competir al mismo nivel que grandes marcas en los mercados internacionales.
- ✿ Con el fin de ser más competitivos en la industria del cuero es necesario llevar a cabo un programa adecuado de selección y desarrollo de proveedores, mediante aplicar todas las herramientas que estén a nuestro alcance para lograr este objetivo y buscar soluciones factibles para posibles emergencias no solo dentro del territorio nacional sino también considerar las opciones a nivel internacional.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones del presente trabajo, puedo mencionar:

- ⊗ Es importante para todas las empresas, especialmente productoras, llevar un control minucioso, constante y actualizado del desempeño y la materia prima que ofrecen los proveedores para poder contar así con productos de calidad.
- ⊗ Procurar investigar nuevas fuentes de abastecimiento, sus procesos de transformación y trato al cuero, así como actualizar la información de las fuentes actuales.
- ⊗ Recomiendo una mayor preocupación por parte de universidades, empresas y estudiantes a la realización de convenios que permitan la integración de jóvenes universitarios en calidad de pasantes a empresas de las diferentes industrias en la cuales estos puedan poner en práctica sus conocimientos adquiridos, desarrollar sus habilidades y competencias y adquirir nuevas experiencias en el campo laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- DANIELS, Jhon D.; RADEBAUGH, Lee H. "Negocios Internacionales". Octava Edición. México. Págs. 761 – 764
- ENGLAND, Wilbur B.; BAILY, P.J.H. "Biblioteca de Administración de Compras y Materiales". Tomo 2. Editorial Continental S.A. México. Págs. 239 – 259.
- GARVIN, David A. "Competir en las ocho dimensiones de la Calidad". Harvard-Deusto Business Review. 1988. Págs. 37 – 48.
- INCAE. "Factores Claves en las Decisiones de Compra". Alajuela, Costa Rica. 1998.
- JURAN J.M.; GRZYNA, Frank M. "Manual de Control de Calidad". Cuarta Edición. Mc. Graw Hill/ Interamericana de España S.A. Madrid. Págs. 15.5 – 15.25
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. "Biblioteca de Planeación Estratégica". Tomo 1. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. Págs. 71 – 76
- SANTANDREU CAPDEVILA, Martín J. "Las Compras y la Gestión de Materiales". Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona, España, 1986. Págs. 145 – 163.

ANEXOS

ANEXO 1

 MICIP MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD	 CAF	 FENACAPTUR FEDERACIÓN DE CÁMARAS PROVINCIALES DE TURISMO	 Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia de las ideas a la realidad	FICHA DE SEGUIMIENTO CUEROTEX		
				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Fecha de última actualización</td> <td style="width: 30%; text-align: center;">10-Nov-08</td> </tr> </table>	Fecha de última actualización	10-Nov-08
Fecha de última actualización	10-Nov-08					

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA			
Nombre de la empresa	Cuerotex Confecciones S.A.	País, Ciudad	Cuenca, Ecuador
Nombre del Gerente	Juan Fernando Malo	Dirección	Av. Nicolás de Rocha y Antón de Sevilla
Teléfono	593 (7) 2889476	Fax	
Correo electrónico	cuerotex@yor.net	Web Site	
Actividad de la empresa	Producción y comercialización de productos de cuero, principalmente chaquetas.		

1. MPVA						
Acción	Fecha estimada de implementación	Responsable(s)	Estado	Observaciones	Dificultades encontradas	Apoyo requerido de consultoría
VA-01 Poner en marcha esquemas de gestión de mercados, que conduzcan a una proyección de la empresa hacia el incremento de sus ventas	En dos semanas se definirá lo del punto de ventas propio	Juan Fernando Malo	En desarrollo	Se va hacer un plan de visitas nacionales que ayuden a establecer nuevos clientes de CUEROTEX. Se definirá lo del punto de ventas propio versus el punto de venta del cluster	No hay un buen local para establecer el punto de venta.	
VA-02 Desarrollar acciones que balanceen mejor el portafolio de ingresos, para que no dependan del socio-cliente	Se ha definido la contratación de una persona para ventas por CONCUERO	Juan Fernando Malo	Por finalizar	Internacionalmente se esta reforzando la atención con los clientes en los cuales no está concentrada la producción actual. Se ha desarrollado un convenio con la Cámara Ecuatoriana Americana con el fin de buscar nuevos clientes en el	No se tiene fuerza de ventas para el mercado nacional, pero existe un gran potencial. Se tiene que contratar una persona para esto bajo un presupuesto que incluye un sistema de variación por comisiones	

				exterior. Se ha bajado la concentración con el socio-cliente de 65% a un 45% y continúa bajando. Se están consolidando nuevos clientes en Colombia y Chile. Se están realizando conversaciones con nuevos clientes, 2 de Estados Unidos y uno de Colombia. Solamente tocando un poco el mercado nacional resultan pedidos (por ejemplo en la universidad Pan América se hicieron maletines, se está cotizando para un congreso de médicos un maletín para computador. Para el torneo de tenis que tuvo lugar en la ciudad de Cuenca se realizaron chaquetas, sombreros y bolsos para los deportistas de elite). Dentro del mercado nacional también se ha logrado conseguir dos nuevos clientes como son Deprati y la universidad UPS. CURTESA quiere la comercialización de CUEROTEX, para vender los productos para el mercado nacional marca CONCUERO	y que este dispuesto a viajar.	
VA-03 Independizar algunos de los puestos de trabajo de la empresa, para que operen con independencia de los pedidos del socio-cliente.	Se realizará una vez que se traigan más pedidos que garantice continuidad a los talleres. La capacitación a los talleres se va a continuar de manera simultánea con los pedidos.	Juan Fernando Malo	Terminado	Se ha definido que se pueden tener líneas de producción diferente para productos específicos; se ha mandado a hacer producción afuera de la empresa (se tienen 6 talleres, pero actualmente se están utilizando 3 de los cuales 1 tiene buena calidad)	Solamente 2 de los 6 talleres tienen buena calidad, por lo que en caso de productos que exijan alta calidad no pueden ser utilizados. No se tienen continuidad de pedidos con los talleres para darles trabajo permanente.	

				A los talleres con baja calidad se les va a entrenar en la planta para que conozcan los estándares de producción propios.		
VA-04 Manejar sistemas de gestión basados en indicadores	La publicación de indicadores a partir del 20 de abril. Los estímulos una vez se establecen los pedidos por referencias.	Juan Fernando Malo	Terminado.	Se están manejando indicadores de productividad e índices de consumo de piel. Los incentivos de los grupos se realizará mediante un programa que recompensa a todos los grupos que mejoren su rendimiento y que alcancen la meta fijada para el primer mes que es 0.6		
VA-05 Revisar los esquemas para valorizar sus productos e identificar los costos que se asumen para su fabricación.	Ingresar los inventarios a 31 de diciembre 2006 y recetas y órdenes de producción a 2007. A más tardar esta semana cerrar el 2006 y arrancar con el 2007 para crear las recetas y las órdenes de producción en SIGO; lo que permitirá los balances 15 días atrás y los costos al día.	Juan Fernando Malo	En desarrollo y casi por finalizar.	Se ha implementado el sistema SIGO que permitirá comparar los costos estimados versus los reales. Ya se han ingresado los inventarios al 31 de diciembre del 2006 y las recetas y órdenes de producción de los primeros meses del 2007, se está avanzando rápidamente con el ingreso de la información de los meses faltantes. Se estandarizó los indicadores de productividad para chaquetas y bolsos. Falta tener un costo histórico oportuno para mejorar el proceso de negociación. Hace falta perfeccionar los esquemas.	NO se dispone de costos históricos. Se están cargando a SIGO.	
VA-06 Revisar políticas de manejo de inventarios y producción		Juan Fernando Malo	Terminado	Ya no se compra materias primas sin rotación continua sino existe seguridad en la venta.		

VA-07 Disminuir el inventario de producto terminado		Juan Fernando Malo	Terminado.	Se han realizado ofertas y dos liquidaciones de productos (con los empleados una de ellas). Se han consignado los productos en tres locales. Incluyendo Arte con Sabor a Café. Esto ha logrado que el inventario disminuya y se espera siga disminuyendo cada vez más.		
VA-08 Disminución de compras de materia prima		Juan Fernando Malo	Terminado	Las materias primas se compran con base en los pedidos de los clientes y con las proyecciones de ventas.		
VA-09 Considerar en la empresa la posibilidad de realizar esquemas asociativos (por ejemplo alianzas con los proveedores) para la fabricación y exportación de los productos		Juan Fernando Malo	Terminado.	Se han enviado productos a empresas del cluster de turismo (Arte con Sabor a Café) Se han desarrollado muestras de calzado para ayudarles a los productores de calzado a buscar mercados con pieles de CUEROTEX. Se está realizando un proyecto con Zhumir el cual patrocinará junto con Cuerotex (el cual patrocinará en un porcentaje menor) unas botellas en un estuche de cuero para obsequiársela a los clientes y brindarles así un recuerdo de la ciudad y su imagen.		
VA-10 Adecuación de los sitios de trabajo eliminando las condiciones no deseables que pueden hacer las labores improductivas		Juan Fernando Malo	Por finalizar	Ver resultados en WISE		

VA-11 Estandarizar sus procesos rutinarios	Esta semana revisar el control de asistencia, control de recepción de materia prima.	Juan Fernando Malo	Terminado	Se esta revisando los procesos, para identificar puntos de control. Se está reforzando el control de corte de piel revisando que el consumo de piel esté dentro del estándar y con un mayor control en la recepción de la piel. Un ejemplo: la recepción de la materia prima con el documento de recepción de materia prima.		
VA-12 Efectuar estudios de logística que le permitan a la empresa automatizar mediante códigos el control del trabajo que se hace manual (Planillas de control)		Juan Fernando Malo	Pendiente	No se ha automatizado este proceso. Pese a que se esta trabajando constantemente por conseguirlo, el SIGO todavía no está al día y se requiere de esto como primera fase.	Unos clientes mandan los códigos de barra de ellos. Esto significa una inversión en el sistema de código de barras del inventario que significa \$2.000USD Se pretende primero tener el SIGO al día y luego implementar el código de barras.	
VA-13 Revisar la posibilidad de realizar productos de marca propia		Juan Fernando Malo	Terminado	A nivel nacional ya se venden productos con marca CONCUERO y MODIGLIANI En el mercado internacional es muy difícil implementar esta estrategia. Se ha patrocinado el evento del festival olímpico con chaquetas, sombreros y bolsos para los deportistas elite.		
VA-14 Revisar el esquema de aumento de salarios con el mejoramiento en la productividad de la empresa	Se presentará borrador el próximo viernes para discutirlo con los grupos.	Juan Fernando Malo	En desarrollo y por finalizar.	Se han adelantado conversaciones con los grupos y están de acuerdo. Esto se implementará una vez se defina el sistema de	En máquinas se paga al destajo, lo que no incluye esta área.	

				mejora salarial con base en la mejora de productividad. Se implementara el programa de incentivos para mejorar la productividad de los trabajadores que laboran en la empresa, el cual ya se encuentra listo.		
--	--	--	--	---	--	--

2. WISE					
AREA DE LA MEJORA	LOCALIZACIÓN	COD	DESCRIPCION	Fecha aprox Implementación	ESTADO
Almacenamiento	Bodega de Telas	WS-01	Marcar como inventario en cada rollo (fecha, metraje, tipo)	20-Abr-08	Terminado
Almacenamiento	Bodega de materia prima	WS-02	Marcar como inventario y organizar	20-Abr-08	Terminado
Almacenamiento	Bodega de P. terminado	WS-03	Adecuar la bodega para almacenamiento de sombreros y bolsos	15-Abr-08	Terminado
Almacenamiento	Bodega de Patrones	WS-04	Sacar los patrones que no se utilizan y archivarlos en medio magnético, tercerizar su cambio a autocad e impresión (autocad, ploter)	30-Abr-08	Terminado
Almacenamiento	Bodega de pieles	WS-05	Reubicar y ordenar las áreas de almacenamiento de retazos	15-Jun-08	Terminado
Puestos de Trabajo	Costura	WS-06	Analizar si las sillas actuales pueden ser mejoradas	15-Jun-08	Terminado
Puestos de Trabajo	Costura	WS-07	Cambiar las superficies dañadas de las mesas de trabajo y cambiarlos por fórmica y elaborar un plan de mantenimiento.	20-Jun-08	Terminado
Puestos de Trabajo	General (Puestos de Trabajo)	WS-08	Retomar el baúl de herramientas en cada puesto de trabajo. Revisar el procedimiento y capacitar.	20-Jun-08	Terminado
Puestos de Trabajo	Almacenamiento de Patrones	WS-09	Cambiar el lugar de almacenamiento para sacar el rollo de material acolchado.	15-Jun-08	Terminado
Puestos de Trabajo	Planta	WS-10	Implementar en la planta una campaña de 5's	20-Jun-08	Terminado
Puestos de Trabajo	Planta	WS-11	Instalar materiales en el suelo que aislen el frío en el puesto de trabajo.	30-Jun-08	Terminado
Puestos de Trabajo	Planta / Costura	WS-12	Revisar la altura de las sillas de los trabajadores	07-Jul-08	Terminado
Puestos de Trabajo	Corte	WS-13	Probar la opción de dotar de sillas a los cortadores		No necesario
Puestos de Trabajo	Planta	WS-14	Analizar la posibilidad de dotar de calzado cómodo para todos los trabajadores (solo se están esperando las muestras de un zapato llamado antiestrés que permitirá a los trabajadores realizar sus actividades de una manera más cómoda)	30-Jul-08	Por finalizar
Puestos de Trabajo	Planta	WS-15	Eliminar riel de la puerta de salida de la planta.		Abandonado
Iluminación	Planta	WS-16	Limpiar lámparas de toda la planta, tanto pantallas como luminarias	09-Jul-08	Terminado
Iluminación	Planta	WS-17	Limpiar los traslúcidos del techo de la planta.	30-Jul-08	Terminado
Iluminación	Planta	WS-18	Revisar color azul y analizar el cambiarlo por un color claro	15-Jun-08	
Iluminación	Corte	WS-19	Readecuar traslúcidos para disminuir luz en corte y aumentarlo en otras áreas de la planta	09-Jun-08	Terminado
Instalaciones Industriales	Vestidor	WS-20	Liberar espacio y colocar ganchos y bancos para colgar mandiles y cambiar zapatos	30-Jun-08	
Instalaciones Industriales	Baños	WS-21	Campaña de cultura en el uso de baños y el cuidado de las instalaciones	30-Jul-08	
Instalaciones	Comedor	WS-22	Monitorear el tipo de alimentación que se ofrece en la planta	09-Jul-08	Terminado

Industriales					
Servicios de Bienestar	Planta	WS-23	Implementar otros programas de bienestar para el empleado como médico, masajista y tarjetas de descuento.	15-Jul-08	Terminado
Instalaciones Industriales	Bodega	WS-24	Implementar nuevamente un botiquín con artículos de uso externo básicos.	08-Jul-08	Terminado
Instalaciones Industriales	Bodega segundo piso	WS-25	Instalar extintores	30-Jul-08	
Organización del Trabajo	Planta	WS-26	Conformar brigadas para mantener los programas de orden y aseo	08-Ago-08	Terminado
Organización del Trabajo	Planta	WS-27	Pausas activas para trabajador (5 minutos)	30-Ago-08	Terminado
Uso eficiente de maquinaria	Acolchado	WS-28	Protección de las bandas de la máquina bobinadora. Colocar guarda	30-Ago-08	
Servicios de bienestar	Planta	WS-29	Instalar otro dispensador de agua	30-Ago-08	No necesario
Servicios de bienestar	Comedor	WS-30	Optimizar el espacio con tablón y taburetes.		Abandonado
Servicios de bienestar	Vestidor	WS-31	Habilitar espacio para casilleros y vestuario personal de los trabajadores	30-Ago-08	
Servicios de bienestar	Baños	WS-32	Colocar techo en el baño	30-Ago-08	No necesario

3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Acción	Fecha estimada de implementación	Responsable(s)	Estado	Observaciones	Dificultades encontradas	Apoyo requerido de consultoría
		Juan Fernando Malo	En desarrollo	Se tiene un reporte diario de producción en el cual se mide la cantidad de producción y la productividad (número de chaquetas por el tiempo empleado). Se ha definido estándares para chaquetas y sombreros. Para chaquetas es 0.5 por hora de maquina trabajada, planteándose la meta a corto plazo de que se incremente a 0.6 para el actual mes y para sombreros 4 unidades por hora maquina trabajada. Para los demás productos no se ha definido estándares. Se esta trabajando para tener los costos de producción una	No se han definido estándares para los otros productos por que no son muy continuos en producción. No se tienen los costos de producción al día, pero se está trabajando en eso. No se tiene todavía un histórico de estimados de costos.	

				vez terminada la producción para compararla con el estimado definido para la cotización; esto permitió encontrar la rentabilidad para los productos como bolsos en los cuales la rentabilidad se pierde. Esto requiere que los costos de producción se puedan tener por productos para poderlos negociar. Se ha implementado el sistema SIGO. La información de resultados de productividad será publicada cada día en las carteleras para conocimiento de los grupos. Ya se sabe en que lugar esta cada cosa, cómo va y cómo atacar los problemas.		
--	--	--	--	--	--	--

3. GESTIÓN COMERCIAL

Acción	Fecha estimada de implementación	Responsable(s)	Estado	Observaciones	Dificultades encontradas	Apoyo requerido de consultoría
		Juan Fernando Malo	En desarrollo	Se recuerda enviar los compromisos: Se enviarán mañana. En la parte nacional: Establecer un punto de venta propio para impulsar el mercado nacional. Plan de visitas nacionales. Programa de penetración de tiendas a terceros. En la parte internacional se ha definido la oferta no rechazable que consiste en ofrecer a nuestros clientes un inventario que garantice una continuidad en los productos, reposición inmediata de los mismos.	Se esta discutiendo con las empresas del cluster la estrategia de tener una tienda común para todos, pues se perdería la marca de la empresa como nombre de la tienda.	

ANEXO 2

ACTA DE VISITA		Fecha : Julio 28/07	Hora de: 14.30	Hasta: 16.30
Proyecto: Turismo – Cuenca				
Empresa: Cuerotex				
Asunto: Primera visita de gestión comercial				
Asistentes :	Juan Malo – Gerente Cuerotex S.A. Jhoanna Rodríguez F. - Pasante	Rafael Conde - CTA David Poveda - CTA		

TEMAS TRATADOS:

Se discutieron y definieron las alternativas que pueden identificar una oferta de ventaja competitiva decisiva.

Trúput: USD580.000, con pérdida de USD15.000 en 2006. Materia prima pesa entre el 60-65%. La meta del proyecto debe ser generar USD50.000 en 2007 y llegar a \$200.000 de utilidades con ventas de USD700.000.

Se le entregó el borrador del plan a Juan para que lo pase en limpio y comience con su implementación.

La empresa debe definir rápidamente la consecución de un vendedor para hacer una labor directa de comercialización.

DEFINICIONES:

TAREAS:

- Se deben desarrollar proveedores confiables que no impidan incumplir a los clientes por faltantes de materias primas. **(terminado)**
- Definir el mercado objetivo **(terminado)**
- Definir la oferta al mercado **(terminado)**
- Juan debe definir con la junta la necesidad de constituir una estructura de ventas y tener la fuerza de ventas disponible. **(terminado)**
- Juan pasará el plan de trabajo en limpio para revisión de los consultores y será su guía de trabajo. **(terminado)**

PRÓXIMA REUNIÓN: Visita programada en Agosto

Firmas:

Empresa

Consultor

ACTA DE VISITA		Fecha : 12-Agosto-07	Hora de: 16:05	Hasta: 17:30
Proyecto: Fortalecimiento de la asociatividad en el sector turismo				
Empresa: Cuerotex				
Asunto: Plan de mercadeo.				
Asistentes :	Juan Fernando Malo – Cuerotex Jhoanna Rodríguez – Pasante UDA Ximena Sempertegui - Acudir	Jaime Arboleda – CTA Rafael Conde – CTA		
TEMAS TRATADOS:				
- Se define el objetivo en cuanto a utilidades para el año 2007 y 2008.				
- Se define el mercado objetivo de Cuerotex, el cual esta compuesto de todos los maquiladores internacionales de chaquetas de cuero y los clientes nacionales, y la importancia de enfocarse a dicho mercado.				
- Se establece la oferta competitiva no rechazable por el cliente.				
- Se diseña la ficha de seguimiento de Cuerotex de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa.				
- Se evalúa la importancia de crear una base de proveedores confiables.				
- Se presenta al gerente el mapa del proyecto CTA.				
TAREAS:				
- Establecer las estrategias publicitarias y de mercadeo necesarias para alcanzar el objetivo de incrementar las ventas para el año 2008 y las utilidades del año 2007 y 2008.				
- Revisar el mercado objetivo definido en cuanto a si este mercado me permitirá crecer en el mercado en menor tiempo.				
- Elaborar una lista de todas las posibles ofertas competitivas no rechazables y presentarlas a nuestros actuales y posibles clientes.				
- Revisar la ficha de seguimiento de Cuerotex y ajustarla a los objetivos de la empresa y al mapa del proyecto del CTA.				
- Elaborar un programa de selección y evaluación de proveedores que nos permita clasificar a nuestros proveedores de a cuerdo a su confiabilidad.				
- Enviar la ficha de seguimiento al gerente para ser revisada y evaluada.				
PROXIMA REUNION:				
Firmas:				
Empresa Consultor				

ACTA DE VISITA		Fecha : 23-Sept.-07	Hora de: 16:00	Hasta: 18:30
Proyecto: Fortalecimiento de la asociatividad en el sector turismo				
Empresa: Cuerotex				
Asunto: Módulo 3 – Gestión Administrativa				
Asistentes :	Juan Fernando Malo – Cuerotex Jhoanna Rodríguez – Pasante UDA	Alejandro Hinestrosa – CTA		
TEMAS TRATADOS:				
- Revisión del negocio y de sus productos.				
- Control de indicadores en los aspectos de calidad, oportunidad y costos.				
- Revisión del diagrama de flujo para el proceso de producción de chaquetas de cuero.				
- Manejo del Procedimiento Operacional Estándar.				
DESARROLLO:				
- Desarrollo de línea nueva de chaquetas para universidades en Ecuador implica un nuevo desarrollo de proveedores.				
- Revisión de los resultados de análisis del comportamiento de las ventas de los productos en los últimos años encontrándose lo siguiente: • Clientes internacionales mayoristas representan el 56.4% • Clientes maquiladores internacionales representan el 25.9% • Clientes nacionales mayoristas representan 5.3% • Clientes consumidores finales representan el 12.4%				
- Haciéndose el mismo análisis desde las utilidades el comportamiento es diferente: • Clientes internacionales mayoristas representan el 18.5% • Clientes maquiladores internacionales representan el 51.3% • Clientes nacionales mayoristas representan 7.3% • Clientes consumidores finales representan el 22.1% Esto hace replantear el negocio hacia los productos propios y reducir la intervención en los clientes internacionales mayoristas.				
- Establecer un plan de ventas a clientes objetivos y revisar el despliegue de los productos en cada uno de los clientes y su participación.				
- Plan de productividad en planta con indicadores por equipo y gráficos de resultados con esquemas de reconocimiento.				
- Revisar el resultado de la recolección de datos por equipo, tabular los tres últimos meses y analizar.				
TAREAS:				
- Plan de desarrollo de proveedores para la nueva línea de chaquetas. (terminado)				
- Validar indicadores y establecer mecanismos para levantar la información correspondiente de esquema de productividad. (en desarrollo)				
- Hacer despliegue de la participación de los productos en cada uno de los clientes. (en desarrollo)				
- Desarrollo de esquema de productividad con los equipos de manufactura de la planta con gestión visual y esquema de reconocimiento por lograr las metas establecidas. (terminado)				
- Control de anomalías. (terminado)				
PROXIMA REUNION:				
Firmas:				
_____		_____		
Empresa		Consultor		

ANEXO 3

INFORME DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN “CUEROTEX”

CUEROTEX Confecciones es una empresa dedicada a realizar productos en cuero como son chaquetas, sombreros y bolsos pero presenta algunos problemas, por este motivo entre las tareas que se me han encomendado y que las he realizado como parte del proyecto del cluster y como ayuda para la empresa en sí se encuentran las mencionadas a continuación:

- ✿ Organización y registros de la existencia de productos terminados en bodega
Ya que ha existido un poco de descuido en el control de los PT debido al acceso a la bodega que tienen algunos miembros del personal y que por cuestiones de tiempo, falta de organización o apuros del mismo personal, ésta requería de un poco de organización en cuanto a separar las prendas de muestra de las terminadas y así poder contar con un registro de los artículos listos para la comercialización.
- ✿ Colocación de etiquetas a todos los productos terminados que no contaban con las mismas o que la información sobre talla, color y material estaba incompleta.
- ✿ Revisión documental de materia prima.
Se realizó con los registros anteriores con los que contaba la empresa para actualizar la información previo al ingreso de datos al File Maker.
- ✿ Control de stocks de prendas como ayuda adicional a la empresa.
No se ha podido avanzar como se quiso debido a que el socio de España no envió a tiempo el formato del Programa File Maker corregido, con el cual se pretendía llevar un control más acertado y fácil de las chaquetas, bolsos y demás artículos de cuero que se encuentran en stock. Sin embargo, quedó en los archivos de la empresa un registro de las prendas en existencia en la bodega de la misma.
- ✿ Ingreso de anexos transaccionales del SRI al sistema.
Esta tarea se realizó como apoyo a la contadora, con el fin de evitar multas por parte del SRI y posibles descuadres en las cuentas de la empresa.
- ✿ Ficha de Seguimiento de Cuerotex actualizada y envío de la misma a todos los consultores. **(Anexo 1 del presente trabajo)**
En esta ficha se registraron todas las actividades requeridas para el mejoramiento de la empresa dentro de los cuatro componentes del proyecto.
- ✿ Sistema de evaluación y clasificación de proveedores confiables solicitado por Rafael Conde, Alejandro Hinestrosa y David Poveda. **(Anexo del presente trabajo)**
Se realizó primeramente, una revisión de la clasificación actual de los proveedores de materia prima; luego se volvió a hacer un nuevo análisis en función de la materia prima principal (cuero), secundaria y accesorios, también en función del tiempo de entrega, calidad, costos de mantenimiento y transporte, entre otros, para así poder clasificarlos en proveedores de TIPO “A”, “B” y “C” y seleccionar los más confiables para estrechar relaciones.
- ✿ Informe de mercadeo, que incluye definición del mercado objetivo y la oferta al mercado así como la forma en que se constituirá la estructura de ventas de la empresa, y objetivos de la empresa, solicitado por Rafael Conde y David Poveda.

CLUSTER TURISTICO PLAN DE MERCADEO

Objetivos

- * Definir el mercado objetivo.
- * Identificar la oferta de ventaja competitiva decisiva (oferta no rechazable por el cliente).
- * Obtener utilidades de \$50,000 al final del año 2007.
- * Incrementar las ventas a \$700,000 en el año 2008.
- * Obtener utilidades de \$200,000 al final del año 2008.
- * Constituir una estructura de ventas sólida y eficaz.
- * Desarrollar proveedores confiables mediante un sistema de evaluación y selección de proveedores.

Definición del Mercado Objetivo

El principal mercado de Cuertex son todos aquellos maquiladores internacionales de chaquetas de cuero como Vicpel, cuyas ventas representan el 51.39 % de la utilidad bruta de la empresa. El objetivo será encontrar nuevos clientes que generen un porcentaje de utilidad para la empresa similar o mayor al que genera Vicpel.

El segundo mercado objetivo es el nacional que se compone de las ventas de productos con marca propia y de ventas de productos corporativos que en conjunto representan el 30.46 % de la utilidad bruta de la empresa.

¿Dónde buscar los nuevos maquiladores?

- * Ferias internacionales.
- * Contactos a través de clientes actuales.
- * Retomar contactos con empresas a los que hemos vendido nuestros productos en fechas anteriores.

¿Dónde encontrar a nuevos clientes nacionales?

- * Ventas Corporativas: elaborar un listado de posibles clientes y realizarles una oferta.
- * Ventas con Marca Propia: realizar la revisión de los canales de venta propia y plantear nuevos canales ideales de ventas.

Oferta al Mercado

El interés principal es lograr conseguir clientes fieles y satisfechos.

¿Qué ofrecer a los maquiladores y cómo darles a conocer nuestros productos?

Se les ofrece calidad, precio, buen trato, cumplimiento, capacidad, manejo y experiencia, pero la principal oferta será la de ofrecer a nuestros clientes reposición inmediata de los productos mediante mantenerles un inventario que les garantice continuidad de los mismos. Se dará a conocer los productos mediante ferias internacionales, página Web, folletos.

¿Qué ofrecer a los clientes nacionales?

A más de lo ofrecido a los maquiladores internacionales, se le ofrece diseño y reposición constante de los productos.

Estrategias Publicitarias y Presupuesto de Publicidad

Entre las estrategias a emplear se encuentra: participación en desfiles de modas, ferias, vallas publicitarias, cuña radial, publicidad en alianza con otras empresas.

El presupuesto esta basado en un porcentaje de ventas por definir el cual será destinado a la publicidad.

Estructura de Ventas

Se buscará un vendedor que realice la labor directa de comercialización, para esto se definirá un presupuesto donde se incluya un sistema de variación por comisión en ventas.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa	Cuerotex Confecciones S.A.	País, Ciudad	Cuenca, Ecuador
Nombre del Gerente	Juan Fernando Malo	Dirección	Av. Nicolás de Rocha y Antón de Sevilla
Teléfono	593 (7) 2889476	Fax	
Correo electrónico	cuerotex@yor.net	Web Site	
Actividad de la empresa	Producción y comercialización de productos de cuero, principalmente chaquetas.		

Objetivo	Fecha estimada de implementación	Responsable (s)	Estado	Observaciones	Obstáculos	Personal de Apoyo
Definir el mercado objetivo	En dos semanas hasta finales del mes de julio se definirá cuál es el mercado objetivo	Juan Fernando Malo	Terminado 2007-08-06	Se procederá a definir cuál es el mercado que nos permitirá crecer en el menor tiempo posible considerando así a los maquiladores internacionales como nuestros principales clientes ya que representan el 51.39% de la utilidad bruta de la empresa, y los clientes nacionales, que están compuestos por las ventas de productos con marca propia y de productos corporativos, los cuales en conjunto representan el 30.46% de la utilidad bruta de la empresa. Según la investigación de mercado realizado por la pasante de la estatal el mercado nacional objetivo serán las mujeres de 50 años o más con ingresos sobre los \$300 USD, quienes compran para sí mismas, para su pareja y/o familia.		
Identificar la oferta de ventaja competitiva decisiva o no rechazable por el cliente	Una vez definido el mercado objetivo, se procederá a identificar de manera inmediata cuál es la ventaja competitiva. Fecha de implementación 2007-08-12	Juan Fernando Malo	Terminado 2007-08-06	Definido el mercado se analizará cuáles son las necesidades de nuestros actuales y posibles clientes que requieren ser satisfechas. A los clientes nacionales y maquiladores internacionales se les ofrecerá diseño y reposición constante de los productos, brindándoles así un inventario que les garantice continuidad de los mismos, además de un buen precio, alta calidad del producto y puntualidad en la entrega.	Evolución constante de la moda lleva a definir ofertas atrayentes y duraderas. Existe una falta de personalización de los productos.	
Sistema de evaluación de proveedores	Hasta la primera semana del mes de agosto una vez que se tenga actualizado la lista de todos los proveedores de	Juan Fernando Malo	Terminado 2007-08-08	Se ha desarrollado un modelo de evaluación a los proveedores basado en factores estratégicos como imagen, producto disponible, experiencia con otros clientes y calidad; factores técnicos como servicio técnico y personal; factores financieros que indiquen la liquidez y el endeudamiento y factores comerciales como precio, crédito, atención al cliente,	No se ha mantenido un seguimiento constante en la evaluación a los proveedores debido a que las actividades del día a día a veces impide que se dedique un tiempo	María Eulalia

	CUEROTEX S.A.			rapidez, transporte y características del producto; para a continuación poder clasificar a nuestros proveedores como tipo A (>80), B (60-79) y C (<59) de acuerdo a los resultados de la evaluación.	para evaluar a cada uno de los proveedores de CUEROTEX S.A.	
Desarrollar proveedores confiables	Es consecuente al tiempo de implementación del sistema de evaluación	Juan Fernando Malo	Terminado 2007-08-09	Una vez que se ha evaluado a todos los proveedores de CUEROTEX S.A. se procederá a estrechar las relaciones con los proveedores de tipo A los cuáles nos proporcionan la materia prima necesaria que nos permiten fabricar los diversos productos de cuero con esa calidad que nos caracteriza.		María Eulalia
Revisar los canales de distribución hacia el cliente final en el mercado nacional	Tres semanas, una vez que se tenga el informe de los canales empleados hasta el día de hoy se procederá con la revisión. Fecha máxima de implementación 2007-08-25	Juan Fernando Malo	En desarrollo	Se procederá a realizar un análisis de los canales de distribución utilizados por la empresa para poder identificar cuáles son las fallas que estos han estado presentando en los últimos tiempos para de esta manera poder tomar las medidas correctivas necesarias que nos permitan mejorar y dar a conocer nuestros productos al cliente final en el mercado nacional mediante la participación en desfiles de modas, ferias, vallas publicitarias, cuña radial, publicidad en alianza con otras empresas y la exposición de los productos en nuestra tienda.	Los canales empleados actualmente en el mercado nacional han presentado problemas debido al precio del cuero y a la falta de conocimiento por parte del cliente final con respecto a todos los productos que ofrecemos y para diferenciar entre el cuero de calidad importado y uno de material sintético.	
Construir una estructura de venta sólida y eficaz	En dos semanas. Fecha máxima de implementación 2007-08-30	Juan Fernando Malo	En desarrollo	Se buscará un vendedor que realice la labor directa de comercialización, para esto se definirá un presupuesto donde se incluya un sistema de variación por comisión de ventas.	Falta de personal que se encargue del área de ventas.	
Colocar una tienda en Cuenca.	Realizado el análisis del sector en el que estará la nueva tienda se procederá de manera inmediata. Se está buscando un local que se encuentre bien ubicado.	Juan Fernando Malo	En desarrollo	Se procederá primero a hacer un análisis del sector en el cual podría encontrarse ubicado la tienda, para esto se utilizará los datos de un estudio de mercado realizado por la pasante de la estatal que demuestra que la mayoría de las personas prefieren ir de compras a centros comerciales siendo el mas ocionado el mall del río con un 45% y centro comercial El Vergel con un 22%. Con estos datos se comprobará si una nueva tienda resultará factible o no y si nuestros precios para el consumidor están de acuerdo al sector en el que se ubicará la tienda.	Los altos costos de arrendamiento en este tipo de centros comerciales podrían resultar una dificultad en la colocación de una nueva tienda. Una parte del mercado visita este tipo de centros comerciales solo los fines de semana y el resto de días de la semana prefiere realizar sus compras en lugares más cercanos como el centro de la ciudad. No se ha encontrado un local adecuado todavía.	

- ✿ Procedimiento para manejo de inventarios solicitado por Alejandro Hinestrosa.
Realizado con la intención de llevar un mayor y mejor control de los inventarios de productos terminados en especial al momento de entrada y salida de los mismos, estableciendo el personal responsable para cada actividad.

CUEROTEX S.A.	
PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	
MANEJO DOCUMENTAL	
Ingresos	
✿	¿Quién va a ingresar? Jefe de Producción
✿	¿Cómo va a ingresar? Con las órdenes de producción
✿	¿Cuándo va a ingresar? En el momento en que se realiza un pedido
Egresos	
✿	¿Quién va a egresar? María Eulalia
✿	¿Cómo va a egresar? Con la facturación
✿	¿Cuándo va a egresar? En el momento en que se realice una venta
Programas de Control	
✿	Sigo.
✿	File Maker.

- ✿ Procedimiento para mejorar la productividad, índices, informe y programa elaborado que será aplicado en la empresa, solicitado por Alejandro Hinestrosa.
Esto pretende mejorar el rendimiento y la productividad de los obreros en la realización de los diferentes artículos de cuero, manteniendo la calidad de los mismos. Primero, se analizó los índices de productividad de los últimos meses, estableciendo un índice meta el cual deberá alcanzar cada grupo obrero. Con el fin de motivar al personal, se definió un reconocimiento o recompensa para cada grupo(s) que alcancen o sobrepasen este índice meta.
- ✿ Informes actualizados de reprocesos desde el mes de febrero del 2007.
Esta labor se realizó en apoyo al Jefe de Producción con la finalidad de mantener al día la información de los reprocesos efectuados en cada mes y en cada pedido de nuestros clientes y de esta manera poder identificar el artículo producido y los grupos de trabajo que más fallas han presentado durante la producción con el objetivo de plantear, analizar y aplicar las medidas correctivas necesarias.
- ✿ Revisión de productos facturados.
Tarea efectuada en conjunto con la persona encargada de compras con el fin de llevar un informe actualizado de las ventas realizadas tanto en el local de la empresa como en la fábrica y poder determinar los ingresos provenientes por artículo, el producto con mayor demanda y los clientes más fuertes.
- ✿ Conciliaciones bancarias.
Se realizó en apoyo al departamento administrativo, el cual estaba cargado de trabajo ya que además debían ingresar la información contable y financiera al sistema hasta tenerla al día.

- ❁ Procedimiento Operacional Estándar, solicitado por Alejandro Hinestrosa y Juan Diego Ramírez

Dentro de este sistema se analiza los resultados esperados, materiales necesarios y actividades requeridas para poder alcanzar dichos resultados, así como la acciones correctivas de ciertas tareas que requieren de mejoras dentro de la empresa, en este caso se aplico a la recepción de pedidos y programación semanal y manejo documental de los ingresos y egresos de inventarios de productos terminados.

CUEROTEX S.A.
PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTÁNDAR PARA TAREA CRÍTICA SELECCIONADA

Cuerotex S.A.	Sistema de Estandarización	Código:	
	Procedimiento Operacional Estándar	Fecha de creación	Fecha de revisión
Nombre de la tarea: Recepción de pedidos y programación Ventas semanal		Responsable: Secretaria de compras y	
Resultados Esperados			
❁ Información del pedido completa de acuerdo a lista de chequeo. ❁ Informe actualizado de las siguientes ocho semanas de carga de trabajo en la planta, generar gráfico consolidado de porcentaje de as siguientes ocho semanas. ❁ Todo pedido debe estar incluido en la programación con orden de producción generada máximo al día siguiente.			
Materiales Necesarios			
❁ Pedidos (vía mail, fax o teléfono) ❁ Informe de programación de planta actual			
Actividades			
❁ Recibir pedido por escrito. ❁ Colocar el pedido dentro de la programación en la semana que corresponda. ❁ Generar la orden de producción y enviarla a planta. ❁ Elaborar y entregar semanalmente a la gerencia el informe actualizado de las siguientes ocho semanas de carga de trabajo en la planta junto con un gráfico consolidado de porcentaje de las siguientes ocho semanas.			
Aspectos Relevantes			
❁ Debe quedar un respaldo por escrito de cada pedido.			
Actividades Correctivas			
❁ En caso de que el pedido no se pueda registrar por algún motivo, se debe avisar a la gerencia el mismo día. ❁ En caso de que no se pueda generar los informes, se debe avisar a la gerencia el mismo día.			
Palabras claves:		Aprobado por:	
Elaborado por:			
Cuerotex S.A.	Sistema de Estandarización	Código:	
	Procedimiento para manejo de Inventarios de Productos Terminados	Fecha de creación	Fecha de revisión
Nombre de la tarea: Manejo documental de los ingresos de inventarios PT.		Responsable: Jefe de Producción	
Resultados Esperados			
❁ Información correcta de las órdenes de producción al momento de ingresar PT. ❁ Informe actualizado de los pedidos de PT efectuados semanalmente. ❁ Todo pedido debe estar incluido en la programación con orden de producción generada máximo al día siguiente.			
Materiales Necesarios			
❁ Pedidos (vía mail, fax o teléfono) ❁ Informe de control de inventarios actual.			
Actividades			
❁ Recibir pedido por escrito. ❁ Ingresar los PT con las órdenes de producción en el momento en que se realiza el pedido. ❁ Elaborar y entregar semanalmente a la gerencia el informe de los PT ingresados con cada orden de producción. ❁ Ubicar en un archivo electrónico el informe del manejo de los ingresos de PT.			
Aspectos Relevantes			
❁ Debe quedar un respaldo por escrito de cada ingreso.			
Actividades Correctivas			
❁ En caso de que una orden de producción no haya sido registrada por algún motivo, se debe avisar a la gerencia el mismo día. ❁ En caso de que no haberse podido mantener al día el manejo de inventarios de PT durante la semana en curso, se debe avisar a la gerencia inmediatamente.			
Palabras claves:		Aprobado por:	
Elaborado por:			

Cuerotex S.A.	Sistema de Estandarización	Código:	
	Procedimiento para manejo de Inventarios de Productos Terminados	Fecha de creación	Fecha de revisión
Nombre de la tarea: Manejo documental de los egresos de inventarios de PT.		Responsable: María Eulalia	
Resultados Esperados			
• Información correcta en la facturación realizada en el momento de la venta. • Informe actualizado de los egresos de PT efectuados en la semana. • Toda venta realizada debe estar registrada en la respectiva factura para mantener un control adecuado de los egresos de PT efectuados durante la semana.			
Materiales Necesarios			
• Facturación (factura física o sistema computarizado) • Informe actual de PT existentes en bodega.			
Actividades			
• Realizar la factura correspondiente en el momento en que se realiza la venta. • Registrar la venta en un programa computarizado para el manejo de salidas de PT. • Elaborar y entregar semanalmente a la gerencia el informe actualizado de los egresos de PT realizados durante la semana en curso.			
Aspectos Relevantes			
• Debe quedar un respaldo por escrito de cada egreso realizado.			
Actividades Correctivas			
• En caso de que un egreso de PT no haya sido registrado, informar a la gerencia. • En caso de no presentar el informe de egresos de PT, informar a gerencia de manera oportuna con su respectiva justificación.			
Palabras claves:		Elaborado por:	Aprobado por:

- Informe realizado junto con el Ing. Malo para establecer el perfil del nuevo vendedor de la empresa junto con el sistema de remuneración.

Puesto que se pretende incrementar las ventas con el empleo de una persona capacitada, dispuesta a viajar a otras ciudades del Ecuador para ofrecer los diferentes y variados artículos de cuero que produce Cuerotex, se vio la necesidad de establecer primeramente un perfil adecuado a las necesidades de la empresa que deberá cumplir la persona que desee ocupar este cargo, así como el sistema de remuneración para la misma, el cual contará con sueldo básico mínimo y un porcentaje de comisión por venta adicional de la mercadería.

- Análisis de Anomalías solicitado por Alejandro Hinestrosa.
Mediante el esquema de Espina de Pescado se pretendió analizar las posibles causas que generaban ciertos problemas en la organización, considerando los más importantes, con el fin de poder establecer un plan de acción para la solución de los mismos.

INFORME DE ANÁLISIS DE ANOMALÍAS			
Area: Producción	Fecha: 18 –Septiembre – 2007		
Descripción de la Anomalía: La orden 184 de Carroll de unos Gumbel (cinturones para vaqueros) de 102 piezas que tenía que entregarse el 14 de julio del presente año está retrasada debido a que no se contó en su momento con la suela necesaria para su producción.			
Remoción del síntoma: Se buscó la suela requerida entre los proveedores nacionales pero sin resultado satisfactorio ya que la calidad del material en el país no es la requerida y los precios no eran convenientes, por lo que la producción se paro.			
Causas Posibles: No se maneja Stocks mínimos ni máximos. El mercado nacional no fabrica con la requerida para el Gumbel Ordenes de producción no llegan a tiempo México La mitad de la suela requerida tenía que importarse de Retrasos en la orden de producción No. 184 debido a la falta de suela de calidad. ANOMALÍA			
Causa Principal: No se cuenta con un proveedor nacional que provea suelas de calidad por lo que se depende de los proveedores internacionales.			
Plan de Acción			
Qué Hacer	Quién	Cómo	Cuándo
Buscar y desarrollar proveedores nacionales confiables que provean del material requerido de calidad.	Ing. Juan Fernando Malo	Investigar qué proveedores nacionales de este material existen para contactar a aquellos que ofrezcan la mejor calidad, visitarlos y establecer una relación de negocios confiable	
Observaciones: Registra: _____ Jefe de Área: _____			

INFORME DE ANÁLISIS DE ANOMALÍAS			
Área: Producción		Fecha: 18 – Septiembre – 2007	
Descripción de la Anomalía: La entrega del pedido de bolsos al cliente de Estados Unidos que tenía que ser entregada hace dos semanas está retrasada debido a que se da prioridad a la fabricación de chaquetas y que no se cuenta con los accesorios necesarios ya que estos son importados del exterior.			
Remoción del síntoma: Se asignó la fabricación de los bolsos a un grupo específico y al no contar con ciertos accesorios se procedió a comprar en el mercado nacional a un proveedor cualquiera para que el pedido no se retrase más.			
Causas Posibles: No se cuenta con stocks mínimos para casos de emergencia. Al ser una maquiladora de chaquetas se da Prioridad a la fabricación de las mismas No se cuenta con proveedores nacionales Retraso en la producción para USA por falta de accesorios para bolsos. ANOMALIAS			
Causa Principal: No contar con un stock mínimo y proveedores nacionales confiables			
Plan de Acción			
Qué Hacer	Quién	Cómo	Cuándo
Mantener un stock mínimo solo de los accesorios principales y buscar nuevos proveedores nacionales. I	Ing. Juan Fernando Malo	Realizar un estudio de logística para mantener un stock mínimo pero solo de los accesorios principales para evitar costos altos e investigar nuevos proveedores nacionales para establecer una relación confiable.	
Observaciones: Registra: _____ Jefe de Área: _____			

- Separación de costos nacionales y consignados desde el mes de febrero del 2007 hasta agosto del 2007.

Se realizó como apoyo a la contadora de la empresa con la finalidad de mantener la información al día para poder determinar si existen o no costos innecesarios realizados al momento de la adquisición de la materia prima.

- Apoyo en el Proyecto “Aeropuerto”, “Zhumir” y Convenios con el Cluster Turístico.

El Ing. Juan Fernando Malo, Gerente de Cuerotex, emprendió algunos proyectos para hacer conocer más los productos que la empresa comercializa y aumentar las ventas, al mismo tiempo que apoya el turismo en la ciudad de Cuenca. En la posición de pasante se colaboró con el gerente en la ejecución de los proyectos para el éxito de los mismos

PROYECTO SOUVENIR ZHUMIR

El propósito de este proyecto es entregar bolsos de cuero estilo porta botellas a los turistas en calidad de recuerdo de las artesanías del país y comercializarlos con otros centros o fábricas de la ciudad. Este proyecto se ejecutó en asociación con la empresa licorera Zhumir, los cuales contribuyeron al financiamiento de los mismos para las empresas participantes en el cluster turístico. Estos Souvenir contarían en su diseño con el logo de sus respectivas empresas y, obviamente, con el logo de la empresa.

PROYECTO AEROPUERTO

Consistía en que un grupo de empresas turísticas como Cuerotex, Arte con Sabor a Café, Serrano Hat, entre otros, ocuparían un lugar en el aeropuerto de la ciudad con la finalidad de exhibir los productos que éstos comercializan y así darse a conocer más dentro del mercado e incrementar sus ventas.

CONVENIOS CLUSTER TURÍSTICO

Consiste en analizar la relación existente con cada empresa del cluster turístico y ver la posibilidad de mantener o incrementar la relación en el futuro con la misma mediante la incursión de nuevos proyectos, dando una calificación entre 0-5 a cada empresa, siendo 5 la máxima relación existente y 0 una relación nula.

(Anexo 5 del presente trabajo)

- Análisis de las compras y consumos de materia prima para establecer stocks mínimos y máximos que ayuden a la empresa a evitar que la producción se retrase por falta de materiales.

Con información obtenida del sistema de información de la empresa y la aplicación de los conocimientos adquiridos en la universidad, se calculó el punto de reorden y la cantidad económica o mínima de la materia prima con la que debería contar la fábrica para poder responder ante una posible escasez de materia prima que pueda retrasar la producción de los diferentes artículos de cuero así como la entrega oportuna a nuestros clientes.

INVENTARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS

MATERIA PRIMA

Materia	Proveedor	Transporte	Demanda Anual	Tasa Utilización Diario	Unidad medida	Costo del componente	Costo de mantenimiento	Costo de Preparac. Producc.	Tiempo de entrega	Punto de Reorden	Cant. Económ. de la orden
Cuero Ovino Negro	Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial	Aéreo Marítimo Aéreo	34.329,38	95,36	Ft	0,89	0,01	0,02	12 28 22 8	1.144,31 2.670,06 2.097,91 762,88	392,80
Cuero Varios Varios	Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial	Aéreo Marítimo Aéreo	34.422,61	90,06	Ft	0,46	0,01	0,02	12 28 22 8	1.147,42 2.677,31 2.103,60 764,95	547,11
Cuero Gamuzón	Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial	 Marítimo Aéreo	10.819,58	30,05	Ft	0,71	0,01	0,02	28 22 8	841,52 661,20 240,44	246,89
Cuero Cow	Información Confidencial		1.875,92	5,21	Ft	1,93	0,01	0,02	28	145,90	62,35
Cuero Cognac	Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial	Aéreo Marítimo Aéreo	6.661,41	18,50	Ft	0,46	0,01	0,02	12 28 22 8	222,05 518,11 407,09 148,03	240,68
Cuero Café	Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial	Aéreo Marítimo Aéreo	1.573,36	4,37	Ft	1,34	0,01	0,02	12 28 22 8	52,45 122,37 96,15 34,96	68,53
Forro Acolchado	Información Confidencial		1.612,97	4,48	Mt	2,93	0,01	0,02	2	8,96	46,93
Forro para Sombreros	Información Confidencial		3.334,05	2,31	Mt	4,53	0,01	0,02	20	185,23	54,26
Tela Varios	Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial		3.747,43	10,41	Mt	1,06	0,01	0,02	8 2 0,0416667 0,0416667 0,0416667 2 30 0,0416667 15 20	83,28 20,82 0,43 0,43 0,43 20,82 312,29 0,43 156,14 208,19	118,92
Tela Brioni	Información Confidencial Información Confidencial	Marítimo Aéreo	1.229,60	3,42	Mt	2,42	0,01	0,02	11 4	37,57 13,66	45,08
Bordado	Información Confidencial Información Confidencial Información Confidencial		2.388,00	4,92	Unid	2,4	0,01	0,02	2 45 8	13,27 298,50 53,07	63,09
Paño	Información Confidencial		239,91	0,67	Mt	8,58	0,01	0,02	15	10,00	10,58
Plumón	Información Confidencial		2.033,84	5,65	Unid	0,37	0,01	0,02	8	45,20	148,28
Pellon	Información Confidencial Información Confidencial		2.388,70	6,64	Mt	0,75	0,01	0,02	8 1	53,08 6,64	112,87
Mosqueton	Información Confidencial		3.779,00	10,50	Unid	0,39	0,01	0,02	2	20,99	196,87

MATERIAL CONSIGNADO

Materia	Proveedor	Transporte	Demanda Anual	Tasa Utilización Diaria	Unidad medida	Costo del componente	Costo de mantenimiento	Costo de preparac. Producc.	Tiempo de entrega	Punto de Reorden	Cant. Económ. de la orden
Cuero Ovino Negro	Información Confidencial	Marítimo	67.777,45	188,27	Ft	1,39	0,01	0,02	28	5.271,58	441,64
	Información Confidencial	Aéreo							5	941,35	
Cuero Varios Varios	Información Confidencial	Marítimo	53.676,95	149,10	Ft	1,46	0,01	0,02	28	4.174,87	383,48
	Información Confidencial	Aéreo							5	745,51	
Cuero Trufa	Información Confidencial	Marítimo	28.328,75	8,65	Ft	1,35	0,01	0,02	28	2.203,35	289,72
	Información Confidencial	Aéreo							5	393,45	
Cuero Winstong	Información Confidencial	Marítimo	3.253,25	5,53	Ft	1,9	0,01	0,02	28	253,03	82,76
	Información Confidencial	Aéreo							5	45,18	
Cuero Blanco	Información Confidencial	Marítimo	2.991,00	8,31	Ft	1,99	0,01	0,02	28	232,63	77,54
	Información Confidencial	Aéreo							5	41,54	
Cuero Bacarat	Información Confidencial	Marítimo	2.475,50	6,88	Ft	1,98	0,01	0,02	28	192,54	70,72
	Información Confidencial	Aéreo							5	34,38	
Cuero Latte	Información Confidencial	Marítimo	3.115,50	8,65	Ft	1,57	0,01	0,02	28	242,32	89,09
	Información Confidencial	Aéreo							5	43,27	
Cuero Marfil	Información Confidencial	Marítimo	2.467,00	6,85	Ft	1,8	0,01	0,02	28	191,88	74,04
	Información Confidencial	Aéreo							5	34,26	
Cuero Burdeos	Información Confidencial	Marítimo	3.204,25	8,90	Ft	1,22	0,01	0,02	28	249,22	102,50
	Información Confidencial	Aéreo							5	44,50	
Cuero Yellow	Información Confidencial	Marítimo	1.676,75	4,66	Ft	2,29	0,01	0,02	28	130,41	54,12
	Información Confidencial	Aéreo							5	23,29	
Cuero 10	Información Confidencial	Marítimo	10.332,25	28,70	Ft	1,84	0,01	0,02	28	803,62	149,87
	Información Confidencial	Aéreo							5	143,50	
Cortes VSJ	Información Confidencial	Marítimo	948	8,65	Unid	25	0,01	0,02	28	73,73	12,32
	Información Confidencial	Aéreo							5	13,17	
Tela	Información Confidencial	Marítimo	9.708,30	26,97	Mt	1,61	0,01	0,02	28	755,09	155,31
	Información Confidencial	Aéreo							5	134,84	
Forro para Sombreros	Información Confidencial	Marítimo	3.334,05	2,31	Mt	4,53	0,01	0,02	11	101,87	54,26

PUNTO DE REORDEN

P.R.= $\frac{\text{Demanda Anual}}{\text{# días, semanas, meses del año}}$

días, semanas, meses del año

x Tiempo en días, semanas, meses que tarda el pedido en llegar

CANTIDAD ECONOMICA DE LA ORDEN

C.E.O. = $\sqrt{(2 \cdot O \cdot T) / (C \cdot PC)}$

O → Costo de colocar una orden o de preparación de producción

T → Demanda Anual

C → Costo de mantenimiento

PC → Precio de compra

Para calcular el punto de reorden o la cantidad recomendable para tener en stock de la materia prima, se aplicó la fórmula respectiva, considerando factores como el costo de mantenimiento, que implica aquel costo por espacio, cuidado requerido y mantención de la materia prima en bodega; el costo de preparación de producción que incluye el personal involucrado en el tratamiento del material por unidad de medida y los posibles desperdicios por materia prima dañada durante la producción. Estos datos fueron obtenidos de los archivos de la empresa manejados por el Jefe de Producción de la misma.

Con estos cálculos e información se pretendió contar con una cantidad mínima de inventario para así poder cubrir la posible falta de materia prima durante la producción que pudiera retrasar la entrega oportuna de los productos a los clientes.

- Actualización del plan de acción WISE con la ayuda del Jefe de Producción Marco Andrade solicitado por Juan Diego Ramírez.

Se analizó el plan de acción sugerido por el equipo consultor para decidir que acciones son necesarias o podrían ayudar a la empresa, considerando los costos que éstos acarrearían y el presupuesto con el que cuenta la empresa. Una vez realizado este análisis, se fijaron las fechas de ejecución del respectivo plan.



Medición, mejoramiento y fortalecimiento
TURÍSTICO
ECUADOR - Región del Austro





PLAN DE ACCIÓN

GRUPO: 1

PÁGINA: 1

NOMBRE DE LA EMPRESA: “Cuerotex” S.A.

FECHA: 06 marzo de 2007

DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA			
TIPO DE MEJORA	LOCALIZACIÓN EN LA FABRICA	DESCRIPCION	FECHA APROX. DE REALIZACIÓN
ALMACENAMIENTO	Bodega de telas	Marcar como inventario en cada rollo (fecha, metraje, tipo)	- Diseño de Tarjeta 7 marzo - Del 8 al 20 marzo
ALMACENAMIENTO	Bodega de materia prima	Marcar como inventario y organizar.	- 9 de marzo de – Hasta 20 marzo tarjetas nuevas
ALMACENAMIENTO	Bodega de producto terminado	Adecuar la bodega para lugar de almacenamiento de sombreros y bolsos.	15 de marzo
ALMACENAMIENTO	Bodega de Patrones	Sacar los patrones que no se utilizan y archivarlos en medio magnético tercerizar su cambio a autocad e impresión (autocad,ploter)	-15 de marzo prueba y cotización
ALMACENAMIENTO	Bodega de pieles	Reubicar y ordenar las áreas de almacenamiento de retazos	-15 marzo
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Costura	Analizar si las sillas actuales pueden ser mejoradas.	-15 marzo muestras
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Costura	Cambiar las superficies dañadas de las mesas de trabajo y cambiarlos por fórmica y elaborar un plan de mantenimiento.	-8 marzo cotización -15 marzo
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	General (puestos de trabajo)	Retomar el baúl de herramientas en cada puesto de trabajo. Revisar el procedimiento y capacitar.	-9 marzo procedimiento - 16 marzo
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Almacenamiento de patrones netos	Cambiar el lugar de almacenamiento, para que	15 de marzo

		ese espacio sea útil para los trabajadores que sacan el rollo de material acolchado	
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Planta	Implementar en la planta una campaña de 5's	15 de marzo
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Planta	Instalar materiales en el piso que aislen el frío en los puestos de trabajo	No justifica
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Planta/Costura	Revisar la altura de las sillas de los trabajadores	7 de marzo
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Corte	Probar la opción de dotar de sillas para los cortadores	No justifica
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Planta	Analizar la posibilidad de dotar de calzado cómodo para todos los trabajadores	16 marzo muestras de calzado
DISEÑO PUESTOS DE TRABAJO	Planta	Eliminar Riel de puerta de salida de planta	No justifica
ILUMINACION	Planta	Limpiar lámparas de toda la planta, tanto pantallas como luminarias	9 de marzo
ILUMINACION	Planta	Limpiar los traslúcidos del techo de la planta	9 de marzo revisión
ILUMINACION	Planta	Revisar color azul, y analizar el cambiarlo por un color claro	9 de abril
ILUMINACION	Corte	Readecuar traslúcidos para disminuir luz en corte y aumentar en otras zonas de la planta	9 de abril prueba de quitar tela
INSTALACIONES	Vestidor	Liberar espacio y colocar ganchos y bancos para colgar mandiles y cambiar zapatos.	15 de marzo
INSTALACIONES	Baños	Campaña de cultura en el uso de baños y el cuidado de las instalaciones	9 al 15 de marzo
INSTALACIONES	Comedor	Monitorear la alimentación que se ofrece en la planta.	Viernes 9 de marzo
INSTALACIONES	Planta	Implementar otros programas de bienestar para el empleado, además de médico y tarjetas de descuento.	30 marzo cumpleaños del mes. Programa de cooperativa de ahorro y crédito 15 de marzo
INSTALACIONES	Bodega	Implementar nuevamente un botiquín con artículos de uso externo básicos	8 marzo
INSTALACIONES	Bodega segundo piso	Instalar extintores	15 marzo
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Planta	Conformar brigadas para mantener los programas de orden y aseo.	8 marzo
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Planta	Pausas activas para trabajador (5 minutos)	No justifica
USO EFICIENTE DE MAQUINARIA	Acolchado	Protección de las bandas de la máquina bobinadora. Colocar guarda	30 marzo
SERVICIOS DE BIENESTAR	Planta	Instalar otro dispensador de agua	15 marzo
SERVICIOS DE BIENESTAR	Comedor	Optimizar el espacio con tablón y taburetes	No justifica
SERVICIOS DE BIENESTAR	Vestidores	Habilitar espacio para casilleros y vestuario personal de trabajadores	15 marzo
SERVICIOS DE BIENESTAR	Baños	Colocar techo en el baño.	30 marzo presupuesto

Nota: Algunos anexos e información sobre la empresa es confidencial, por lo que no se pueden reflejar en el presente informe.

Esto es todo lo que puedo informar sobre las tareas que mi persona ha realizado en Cuerotex.

Atentamente

Jhoanna Rodríguez Flores
Pasante Universidad del Azuay



ANEXO 5

CONVENIOS CLUSTER TURÍSTICO

	Empresa	Relación Actual	Relación Potencial	Calific.
0	ACUDIR	* Proyecto Turístico. * Proyecto Cuero Calzado * Proyecto Textiles y Confecciones. * ONU Voluntarios.	* Continuidad a todos los proyectos.	5
1	Apullacta	* Programa Souvenir Zhumir. * Cliente Servicios	* Paquetes armados para visitas de artesanías de cuero. * Descuentos en Tours. * Servicios de viaje. * Cita de las operadoras de turismo para el Day Tripp	3
3	Guajibamba	* Programa Souvenir Zhumir	* Programa Navideño para trabajadores.	1
4	Hualambari	* Programa Souvenir Zhumir	* Tour de viajes, visitas turísticas.	3
5	Rancho Chileno	* Programa Souvenir Zhumir	* Información mutua. * Descuento 10 % mutua. * Copa de cortesía a los clientes.	1
6	Terradiversa	* Programa Souvenir Zhumir	* Tour dirigido para artesanías en cuero. * Elaboración de de cuero. * Descuento especial 10%.	1
7	Arte con Sabor a Café	* Clientes para artesanías. * Consignatario de mercancías. * Destino de visitas con clientes. * Programa Souvenir Zhumir	* Trato especial para clientes de Cuerotex: 10% de descuento y bebida gratis. * Desarrollo de nuevas artesanías y/o Souvenir.	5
10	Quiru Creaciones	* Plan empresarial	* Desarrollo de productos de Quiru con cuero. * Tarjetas y regalos especiales para clientes de cuerotex.	3
11	Serrano Hat	* Proporcionamos clientes mutuamente. * Cliente de ciertos productos. * Programa Souvenir Zhumir. * Destino de visitas de nuestros clientes.	* Incrementar número de clientes mutuos. * Desarrollo de nuevos productos de paja toquilla y cuero. * Embarques conjuntos. * Participación en ferias conjuntamente.	5
12	Mansión Alcázar	* Lugar donde se hospedan los clientes de Cuerotex, tarifa corporativa, trato especial. * Referencia de clientes.	* Desarrollo de publicidad conjunta. * Proveeduría de artículos y Link. Páginas Web.	5

Este cuadro muestra la relación actual con cada una de las empresas que conforman el cluster así como la relación que se piensa dar a largo plazo con cada una de ellas. La calificación hace referencia al grado de convenio o relación que se piensa mantener, así una calificación de 5 indica que se mantendrán varios proyectos o convenios con dicha empresa y una calificación de 1 muestra una relación casi nula.

ANEXO 6

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

CUEROTEX CONFECCIONES S.A.

		% VENTA	%UTILIDAD
<u>CLIENTES</u>	* Clientes Maquiladores Internacionales de Chaquetas de Cuero, Sombreros y Bolsos de Cuero.	25,99 %	51,39 %
	* Clientes Internacionales Mayoristas y Distribuidores de Chaquetas de Cuero, Bolsos, Sombreros y demás artículos de cuero, ubicados en Estados Unidos, España, Alemania, Colombia, Chile y Venezuela.	56,47 %	18,51 %
	* Clientes Nacionales Mayoristas y Distribuidores, Corporativos de Nuestros Productos.	5,13 %	7,94 %
	* Clientes Consumidores Finales ubicados en Cuenca, Quito, Guayaquil.	12,41 %	22,16 %
	Total	100,00 %	100,00%
<u>PRODUCTOS</u>	* Chaquetas de Cuero:	16,00 %	84,87 %
	⊗ Chaquetas de Nylon		
	⊗ Chaquetas de Cuero y Paño		
	* Bolsos de Cuero	6,00 %	3,00 %
	* Sombreros de Cuero	38,00 %	7,00 %
	* Marroquinería	40,00 %	5,00 %
	⊗ Bolsos de Cuero y Paja		
	⊗ Artículos Repujados en Cuero		
	Total	100,00%	100,00%

Líneas de Productos:

- ⊗ Moda
- ⊗ Casual
- ⊗ Corporativa
- ⊗ Publicitaria

Canales de Venta y Distribución:

- ⊗ Clientes Internacionales Maquiladores → Directos
- ⊗ Clientes Internacionales Mayoristas y Distribuidores → Socios Estratégicos, Directos Intermediarios
- ⊗ Clientes Nacionales Mayoristas y Distribuidores → Directos, Distribuidores
- ⊗ Clientes Consumidores Finales → Tiendas del Cluster del Cuero

Marcas

- ⊗ Marcas de los Clientes 82,00 % Ventas Año 2006
- ⊗ 2 Marcas Propias 18,00 % Ventas Año 2006
- Total 100,00 % Ventas