



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**CADENA DE VALOR COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA
EMPRESA DE CALZADO DE MIGUEL
PESANTEZ DE LA CIUDAD DE CUENCA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autor:

Pesantez Sarmiento Juan Sebastián

Director:

Ing. Maldonado Matute Juan Manuel

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

Pesantez Sarmiento Juan Sebastián

AGRADECIMIENTO

A la Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, por la oportunidad al haberme permitido formar parte como estudiante, al personal Directivo y Administrativo por la atención en los trámites académicos y especialmente a los docentes a quienes tuve el privilegio de tenerlos como maestros quienes además de compartir los conocimientos académicos, compartieron sus experiencias profesionales.

Al Ingeniero Juan Manuel Maldonado Matute, Director de Tesis, por la orientación y conocimientos facilitados desde el inicio del presente trabajo de tesis hasta la culminación.

Finalmente, el agradecimiento a la fábrica de Calzado de Miguel Pesantez, por la facilidad para el desarrollo del tema de investigación.

Pesantez Sarmiento Juan Sebastián

RESUMEN

La propuesta de este trabajo fue utilizar la Cadena de Valor como herramienta de gestión en la empresa de Calzado de Miguel Pesantez con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas y evitar equivocaciones en el proceso productivo que ocasione pérdidas de recursos humanos, económicos y materiales.

La simbología que se aplica mediante el mapa VSM, representan el ciclo de producción donde intervienen actividades principales como la logística de entrada y operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, servicios postventa, también actividades de apoyo relacionadas a la infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento con el propósito de agregar valor a las actividades operativas para generar ventajas competitivas cuya oferta y demanda en el mercado nacional se encuentra en constante cambio, de acuerdo a las tendencias y moda de temporada.

Palabras clave: Calzado, cadena de valor, estrategia, gestión.

ABSTRACT

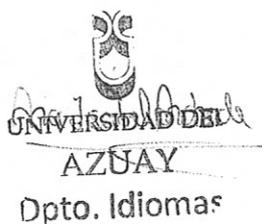
The present work consisted on the application of the Value Chain as a management tool in the footwear company of Miguel Pesantez. The scientific, analytical, and descriptive methods were used based on the current situation of the company. The value chain as a management tool for this company was found to be applicable due to the high competition of the national market. Some gaps were identified in the primary and secondary links that need to be corrected and adapted to the priorities of the company. Finally, a recommendation is given to add value to the work processes of the company.

Thesis Director

Juan Manuel Maldonado, Ing.

Author

Pesantez Sarmiento Juan Sebastián



Translated by
Ing. Paúl Arpi

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN	XII
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Introducción	1
1.2. Descripción de la empresa	1
1.2.1. Reseña histórica	1
1.2.2. Misión	2
1.2.3. Visión	2
1.2.4. Valores empresariales	2
1.2.5. Logo empresa	3
1.2.6. Ubicación geográfica	4
1.2.7. Organigrama estructural.....	5
1.2.8. Descripción de la estructura del organigrama.....	6
1.3. Productos.....	10
1.4. Análisis FODA.....	13
1.5. Análisis PORTER	20
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	23
2.1 La Cadena de Valor.....	23
2.1.1 Importancia	23
2.1.2 Objetivos de la cadena de valor	25
2.1.3 Ventaja competitiva	25
2.1.4 Estrategia competitiva de la Cadena de Valor	26
2.2 Actividades primarias.....	27

2.2.1	Logística interna.....	27
2.2.2	Logística externa	29
2.2.3	Marketing y ventas	29
2.2.4	Servicio post venta de los clientes	30
2.3	Actividades de apoyo	31
2.3.1	Infraestructura de la empresa	31
2.3.2	Gestión de recursos humanos.....	32
2.3.3	Desarrollo de tecnología	33
2.3.4	Compras o abastecimiento	34
2.4	Cadena de valor y las estructuras en el sector industrial de calzado.....	34
2.4.1	Cadena de valor y el control de gestión	38
2.4.2	Cadena de valor y el mercado	39
2.4.3	Cadena de valor del comprador.....	40
2.4.4	Cadena de valor del sector industrial	41
2.4.5	Cadena de valor y la estructura organizacional.....	41
2.5	La Cadena de valor y el análisis del costo	42
2.5.1	El costo.....	42
2.5.2	Comportamiento del costo	43
2.5.3	Ventajas del costo	43
2.6	Análisis PESTEL	44
2.6.1	Análisis político	44
2.6.2	Análisis económico	47
2.6.3	Análisis del entorno sociocultural.....	52
2.6.4	Análisis del entorno tecnológico.....	53
2.6.5	Análisis del entorno ecológico	54
2.6.6	Análisis del entorno legal.....	55

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CADENA DE VALOR (ANÁLISIS COMERCIAL)	57
3.1 La industria de calzado.....	57
3.1.1 Historia del calzado.....	57
3.1.2 El calzado en el Ecuador	58
3.1.3 Empresa de Calzado de Miguel Pesantez.....	59
3.2 Análisis de la cadena de valor	60
3.2.1 Actividades primarias.....	60
3.2.2 Implementación de actividades secundarias (de apoyo)	84
CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	88
4.1 Introducción	88
4.1.1 Productos fabricados por MP.....	88
4.1.2 Aplicación del mapa de flujo de valor VSM.....	90
4.2 Determinación de los eslabones en la empresa MP	91
4.2.1 Implementación actividades primarias.....	93
4.2.2 Logística Externa	104
4.2.3 Actividades de Apoyo	105
4.3 Gestión de indicadores de la cadena de valor	107
4.3.1 Diagnóstico	107
4.3.2 Objetivos	109
4.3.3 Estrategias	110
4.3.4 Matriz de indicadores	112
4.4 Conclusiones	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
5.1 Resultados	115
5.2 Conclusiones	115

5.3 Recomendaciones.....	116
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	121

Índice de Figuras

Figura 1. Logo actual de calzado Miguel Pesantez.....	3
Figura 2. Logo anterior de fábrica de calzado Miguel Pesantez.....	4
Figura 3. Ubicación geográfica empresa de calzado Miguel Pesantez.....	4
Figura 4. Ubicación geográfica empresa de calzado Miguel Pesantez.....	5
Figura 5. Organigrama estructural fábrica de calzado Miguel Pesantez.....	5
Figura 6. Línea Flex	11
Figura 7. Línea Fashion.....	11
Figura 8. Línea Confort.....	12
Figura 9. Línea Anabela Baja.....	12
Figura 10. Línea Anabela Alta	12
Figura 11. Línea Andrea	13
Figura 12. Línea Pimentinha	13
Figura 13. Fuerzas que estimulan la competitividad en las industrias.....	20
Figura 14. Eslabones de cadena de valor	24
Figura 15. Proceso logístico para el sector productivo	27
Figura 16. Proceso logístico para el sector productivo	35
Figura 17. Proceso logístico para el sector productivo	37
Figura 18. Análisis Producto Interno Bruto PIB.....	47
Figura 19. Análisis de la Inflación	48
Figura 20. Población económicamente activa PEA	49
Figura 21. Provincias que presentan porcentajes de pleno empleo.....	51
Figura 22. Logística de fabricación de calzado.....	62
Figura 23. Orden de producción	65
Figura 24. Proceso de producción fábrica MP	69
Figura 25. Máquinas: Compresor y enfriador	70
Figura 26. Máquina: Estampa plantillas	71
Figura 27. Máquina: Revelado	71
Figura 28. Máquina: Plancha	71

Figura 29. Máquina: De costuras industrial	72
Figura 30. Máquina: De corte	72
Figura 31. Máquina: Troquel corta moldes.....	73
Figura 32. Máquina: Corta tiras	73
Figura 33. Máquina: Mescladora	74
Figura 34. Máquina: Inyectora horizontal.....	74
Figura 35. Máquina: Inyectora rotativa.....	74
Figura 36. Máquina: Enfriador de inyectora	75
Figura 37. Máquina: Molino	75
Figura 38. Máquina: Lanza llamas.....	76
Figura 39. Máquina: Quemado de hilos	76
Figura 40. Máquina: Remachadora	76
Figura 41. Máquina: Banda engomadora	77
Figura 42. Máquina: Hornos	77
Figura 43. Máquina: Embutidora	78
Figura 44. Máquina: Aplastadora.....	78
Figura 45. Máquina: Prensadora	79
Figura 46. Máquina: Pulidora de calzado	79
Figura 47. Máquina: Cintas de embalaje	80
Figura 48. Flujo de proceso logística externa	81
Figura 49. Orden de Pedido	82
Figura 50. Logística adquisición materias primas	86
Figura 51. Composición global de cadena de valor	91
Figura 52. Cadena de valor empresa de calzado MP	92
Figura 53. Flujo grama proceso de abastecimiento.....	94
Figura 54. Flujograma cadena de valor MP	95
Figura 55. Estrategias de la cadena de valor	111

Índice de Tablas

Tabla 1. Rutas de ventas.....	8
Tabla 2. Análisis FODA.....	15
Tabla 3. FODA ponderado factores externos.....	17
Tabla 4. FODA ponderado factores externos.....	18
Tabla 5. Políticas para el fomento productivo	44

Tabla 6. Tasas créditos productivo BanEcuador 2018.....	46
Tabla 7. Empresas del sector del calzado.....	50
Tabla 8. Identificación de problemas en logística de abastecimiento.....	67
Tabla 9. Identificación de problemas en proceso productivo	68
Tabla 10. Líneas de productos fabricados por MP.....	89
Tabla 11. Símbolos del mapa de flujo de valor.....	90
Tabla 12. Estimación fase de inyección.....	96
Tabla 13. Estimación fase de corte en troquel	98
Tabla 14. Estimación fase de costura.....	99
Tabla 15. Estimación fase de armado	100
Tabla 16. Estimación fase de inspección	101
Tabla 17. Estimación fase de ensamblado	102
Tabla 18. Estimación fase de despacho.....	103
Tabla 19. Resultados cadena de valor	103
Tabla 20. Ventajas y desventajas de la cadena de valor Miguel Pesantez.....	108
Tabla 21. Determinación de objetivos según las actividades de la cadena de valor	109
Tabla 22. Indicadores	112

Índice de Anexos

Anexo 1: Solicitud de compra.....	121
Anexo 2: Orden de compra	121
Anexo 3: Informe de recepción de materiales.....	122
Anexo 4: Tarjeta de control de bodega	123
Anexo 5: Orden de requisición de materiales	123

INTRODUCCIÓN

Este trabajo titulado “Cadena de Valor como herramienta de gestión en la empresa de Calzado de Miguel Pesantez de la ciudad de Cuenca”, se efectuó con la intención de generar estrategias que aporten valor a las operaciones de la fábrica, y generar una ventaja competitiva con respecto a los oferentes participantes del mercado.

La importancia de la cadena de valor, además de generar valor a las actividades de producción, busca disminuir los costos en el uso de los recursos financieros, humanos y materiales que dispone la empresa, proponiendo la utilización del mapa de flujo de valor (*Value Stream Mapping*) VSM, el cual en una representación gráfica del proceso de producción para analizar la condición actual del proceso y determinar los puntos débiles donde no se aporta valor al proceso productivo; y por el contrario existe desperdicio, y con ello efectuar las correcciones necesarias para generar valor al proceso de fabricación.

El estudio de las etapas que componen el *Value Chain*, como lo menciona Porter (1985) están clasificadas en actividades primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercado- mercadotecnia y ventas; adicional los servicios postventa, mientras que las actividades de soporte se clasifican en infraestructura, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento.

Cada uno de estos eslabones previstos en el estudio han sido analizados, determinando los puntos débiles, los mismos que se detallan en las conclusiones al final de la investigación, así mismo se propone las recomendaciones para que la empresa de calzado MP, tome decisiones correctivas que generen valor a las operaciones de la organización y obtener estrategias sostenibles orientadas a ofrecer mayor valor al consumidor final.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Introducción

En el desarrollo del presente capítulo, se darán a conocer generalidades de la empresa de Calzado de Miguel Pesantez, objeto de estudio de la investigación, se efectúa una reseña histórica desde la fecha de inicio de las actividades comerciales, los inicios a partir de la compra y venta de zapatos para mujer y niñas; luego la transición a una fábrica de producción; se detalla la misión, visión, filosofía empresarial, logo, ubicación geográfica, número de personas que laboran actualmente en la fábrica, organigrama estructural, asignación de actividades administrativas y operativas, así como las marcas de calzado que se elaboran. Se finaliza con un análisis FODA y las cinco fuerzas de PORTER de la empresa.

1.2. Descripción de la empresa

1.2.1. Reseña histórica

La empresa Miguel Pesantez, nació en noviembre del año 2000 bajo la figura de una importadora de calzado brasileño los mismos que eran distribuidos a distintos mayoristas, siendo el único distribuidor autorizado para el Ecuador de la marca de Vía Marte y más tarde de Terra & Agua, la empresa en octubre del 2009, realizó alianzas con la fábrica brasileña de calzado Terra & Agua con la finalidad de maquilar sandalias en Ecuador, considerando los aranceles que aparecieron en el año 2009 para el sector importador, y que el negocio de venta de productos extranjeros importados ya no representaba mayor rentabilidad; reflexionando la viabilidad de preparar un proceso de fabricación local y tener un producto nacional, pero manteniendo la práctica de importar cierta materia prima, realizando acuerdos para manejar la marca de otro país.

La producción local preserva las características del producto extranjero, fundamentados en que los procesos de fabricación en Ecuador son similares a los realizados en el extranjero, lo cual constituye una fuente diferenciadora con respecto a las demás fábricas nacionales. En el año 2012, la empresa se independiza totalmente

de alianzas extranjeras y el producto empieza a tomar diseños propios e incluso mejores, impulsando el crecimiento de la compañía.

Actualmente la fábrica ha evidenciado un notable crecimiento, se encuentra preparada para nuevos retos productivos marcados por la moda, tendencias, nuevos materiales, adornos, colores y una variedad amplia de suelas, contando ya con una infraestructura tecnológica moderna y una capacidad productiva de hasta 2.000 pares diarios (calzado para mujeres y niños), con el objetivo básico de proveer al mercado productos de alta calidad, confort y modelaje, aportando a los consumidores ecuatorianos de una alternativa de mucho valor en cuanto a la industria del calzado.

1.2.2. Misión

“Somos una empresa cuencana que desarrolla y coloca la mejor alternativa de calzado en el país, con calidad, innovación, comodidad en el producto y excelencia en el servicio, para posicionar a la empresa en el país y conseguir rentabilizarla, trabajando persistentemente en superar las expectativas de nuestros clientes con productos garantizados”

1.2.3. Visión

“Posicionar la marca en los próximos años y fomentar diferentes tendencias de moda, siendo líderes en la fabricación y mercadeo de calzado a nivel nacional y regional, adquiriendo una gran aceptación y un crecimiento adecuado en el mercado”

1.2.4. Valores empresariales

Los valores empresariales son propios de cada organización, reflejan la cultura organizacional y la forma en que una empresa se diferencia de los competidores; expresado de otra manera, son los pilares fundamentales y constituyen los cimientos que posee y la manera cómo quiere darse a conocer frente a los compradores y público en general. Estos principios son:

- **Compromiso:** contribuir como una familia en el cumplimiento de objetivos y metas.

- **Confianza:** generar un clima de amistad y equipo de trabajo para la consecución de las metas.
- **Comunicación:** con respeto, mantener el diálogo oportuno dentro y fuera de la empresa, siempre con sigilo de las actividades operativas y administrativas.
- **Competitividad:** proporcionar oportunamente al personal de la fábrica el apoyo necesario para el cumplimiento de labores y objetivos.
- **Honestidad:** transparencia en nuestros actos.
- **Puntualidad:** hábito de responsabilidad en todas nuestras obligaciones.
- **Ambiente laboral óptimo:** respeto, solidaridad, apoyo entre compañeros y un lugar agradable para el desempeño de las diligencias diarias.
- **Responsabilidad:** fomentar la responsabilidad en cada miembro que forma parte de esta familia, en las actividades asignadas.
- **Servicio:** brindar la mejor atención a compañeros de trabajo y clientes.

1.2.5. Logo empresa



Figura 1. Logo actual de calzado Miguel Pesantez.

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

El logo se desarrolla con los colores azules por que simboliza madurez, sabiduría, lealtad, confianza y verdad. Lo que se buscó fue su fácil identificación y reflejarse como una empresa seria y formal para lo cual se desarrolló en un modelo plano.



*Azul
Sinónimo de seguridad y
responsabilidad. Confianza,
seguridad y madurez.*

Miguel Pesantez

Figura 2. Logo anterior de fábrica de calzado Miguel Pesantez.

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

1.2.6. Ubicación geográfica

La fábrica de calzado del señor Miguel Pesantez, se encuentra ubicada en Cuenca, Sector Parque Industrial, Cornelio Veintimilla 1-97 y Carlos Tosí.

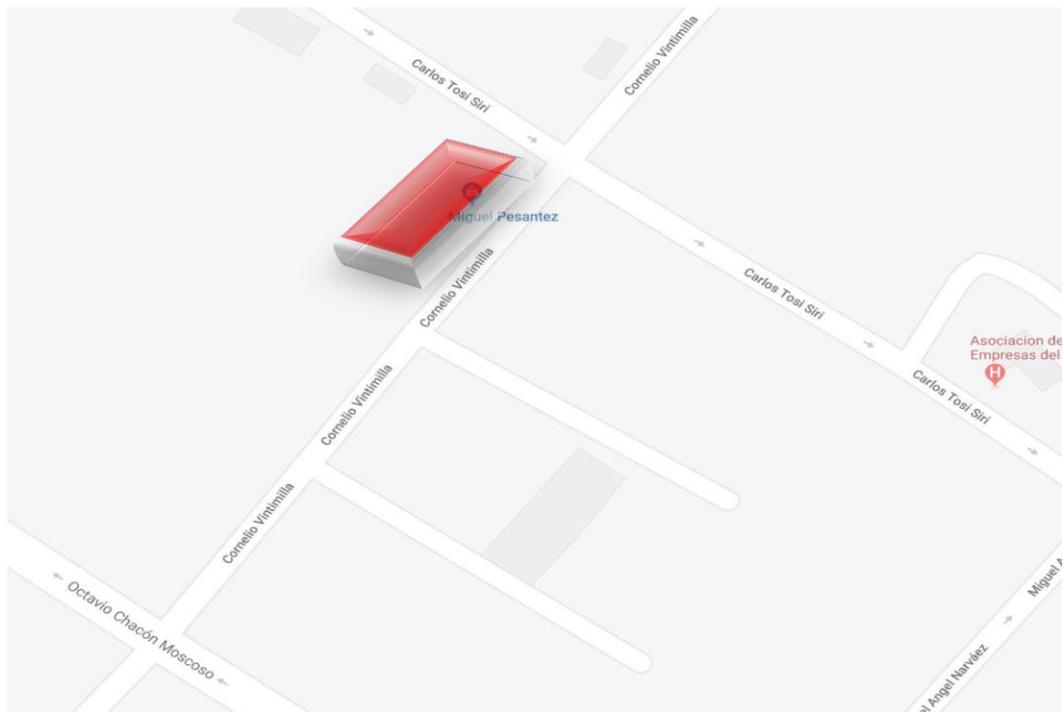


Figura 3. Ubicación geográfica empresa de calzado Miguel Pesantez.

Fuente: (Satellites.pro, 2018)

Elaborado por: El autor



Figura 4. Ubicación geográfica empresa de calzado Miguel Pesantez.

Fuente: http://satellites.pro/mapa_de_Cuenca.Ecuador#-2.874974,-78.976922,18

Elaborado por: El autor

1.2.7. Organigrama estructural

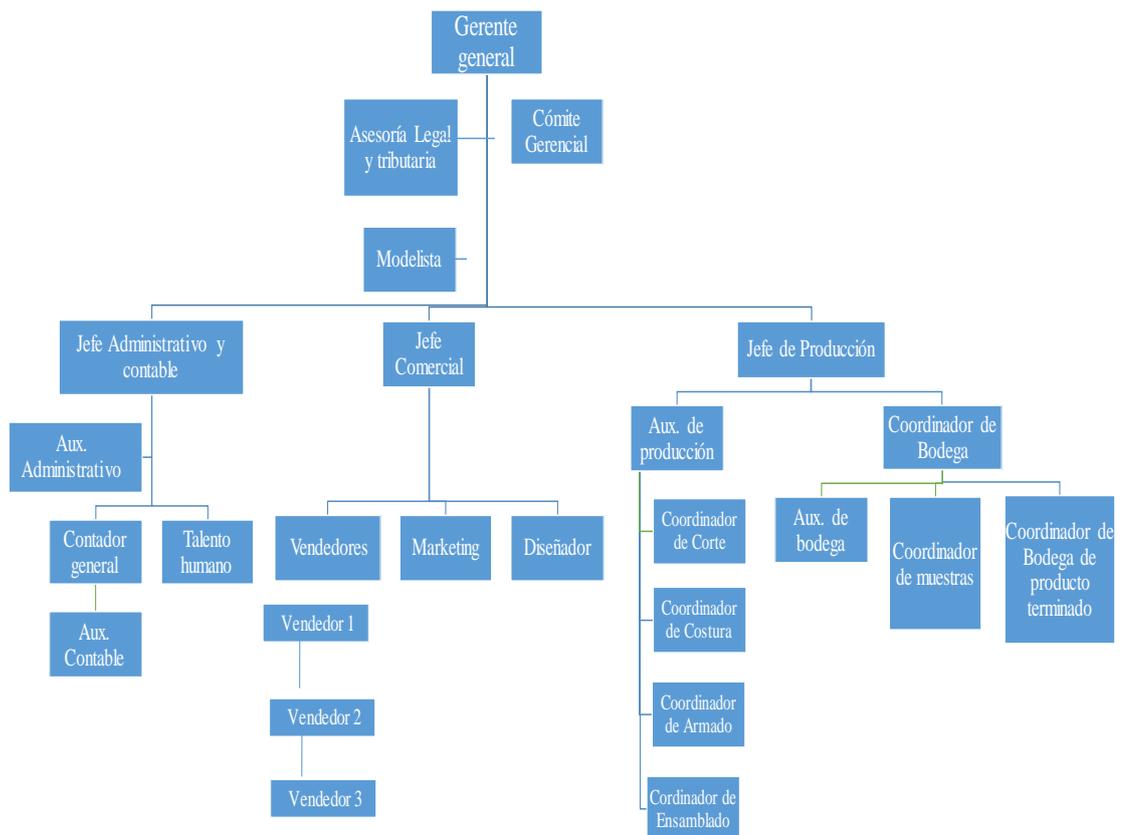


Figura 5. Organigrama estructural fábrica de calzado Miguel Pesantez.

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

1.2.8. Descripción de la estructura del organigrama

Gerente general

Se trata del representante legal de la fábrica, quien tiene a su cargo la toma de decisiones para la dirección de la misma, incluyendo aquellas que son autorizadas por el comité gerencial.

Junta directiva

Tiene como propósito, tomar las mejores decisiones que generen valor para la consecución de los objetivos empresariales.

Comité gerencial

Su función es la organización y control de las operaciones de la empresa, está conformada por los jefes departamentales.

Asesoría legal y tributaria

La fábrica posee la asesoría de un abogado quien brinda la asesoría y efectúa los trámites legales cuando la organización lo necesita.

Modelista

Representado por un profesional en el área de elaboración de calzado, quien estudia y analiza las nuevas tendencias de moda según la temporada.

Jefe administrativo y contable

Integrado por el administrador de la organización, quien planifica, organiza, analiza y estructura las estrategias y recursos económicos a utilizar a corto y largo plazo, con la finalidad de lograr las planificaciones trazadas.

Jefe comercial

Cumple con funciones concernientes a las ventas, marketing, publicidad, entre otras actividades relacionadas al mercadeo del calzado.

Jefe de producción

Es el encargado de planificar, organizar, controlar y verificar que la producción de calzado se realice en las cantidades y tiempos establecidos.

Auxiliar administrativo

Tiene la responsabilidad de organizar la agenda, archivar documentos e informar lo concerniente al departamento al cual depende su trabajo.

Auxiliar de producción

Al igual que el auxiliar administrativo, tiene la responsabilidad de gestionar todas las operaciones relacionadas al área de fabricación, a su vez informar oportunamente de las actividades realizadas.

Contador general

Se encarga de la parte contable de la fábrica, declaraciones de impuestos, pago de salarios, desarrollo del proceso contable y generar los estados financieros para el posterior análisis de las áreas interesadas y la alta dirección, quienes la utilizarán en la planeación y elaboración de proyectos.

Auxiliar contable

Tiene la responsabilidad de registrar diariamente las operaciones contables que se efectúan en la fábrica, además de controlar los libros auxiliares.

Talento humano

En esta área se lleva el control de los trabajadores que laboran en la fábrica, se mantiene un historial de cada uno de ellos, donde consta información como: nombres completos, perfil profesional, tipo de sangre, dirección, teléfonos, etc. Entre las funciones esenciales que ejecuta el departamento de talento humano está: el reclutamiento y selección del personal, la formación oportuna de los empleados con la finalidad de fortalecer sus conocimientos y mejorar la eficiencia de sus actividades; posteriormente optimizar el desempeño, con ello incrementar la eficiencia y eficacia de los colaboradores; también busca generar estrategias que permitan el desarrollo y cumplimiento de las metas empresariales.

Vendedores

Son las personas encargadas de la venta del calzado, quienes están direccionados por el gerente de ventas.

Dentro de las tareas de los vendedores están: visitar a los clientes ya establecidos con las colecciones desarrolladas, designadas por temporadas y que son 4 al año. Entre otras actividades tienen buscar clientes potenciales en ciudades y zonas donde se requiere incrementar las ventas; finalmente gestionan la recuperación de cartera y las reposiciones generadas en ventas anteriores.

A continuación, se detallan las rutas y zonas asignadas a cada vendedor.

Tabla 1. Rutas de ventas

Vendedores	Rutas o Zonas
Vendedor 1	Sto. Domingo de los Tsáchilas
	Buena Fe
	El Empalme
	Quevedo
	La Maná
	San Cristóbal
	El Carmen
	La Concordia
	Quinindé
	Esmeraldas
	Lago Agrio
	Joya de Sachas
	Shushufindi
	Tena
Puyo	
Vendedor 2	Guayaquil
	Milagro
	La Libertad
	El Triunfo
	La Troncal
	Naranjal
	Babahoyo
	Ventanas
	Portoviejo
	Manta
	Tosagua
	Calceta

	Chone
	Machala
	Pasaje
	Piñas
	Zaruma
	Huaquillas
Vendedor 3	Guayaquil
	Manta
	Durán

Fuente: (Empresa de Calzado Miguel Pesantez, 2018)

Elaborado por: El autor

Marketing

El departamento de marketing, tiene la responsabilidad de estudiar y analizar el mercado, moda, productos de temporada; con base a esta información la empresa fabrica productos de vanguardia, además se gestiona la publicidad adecuada que garantice la venta del calzado.

Diseñador

Con base a la información proporcionada por el modelista, diseña los nuevos modelos de calzado, hasta la aprobación para la producción.

Coordinador de corte

En el área de producción, es el encargado de dirigir al personal que realiza el corte del cuero para la posterior confección del calzado.

Coordinador de costura

Igualmente, en el área de producción, es la persona que encargada de dirigir al personal que realiza la costura del zapato.

Coordinador de armado

Su función es coordinar el cumplimiento del armado (forma) del calzado.

Coordinador de ensamblado

Realiza el control del ensamble del calzado, es decir, la terminación del calzado, (hebillas, accesorios y otros).

Coordinador de bodega

Organiza las operaciones y la gestión del personal que trabaja en bodega para el almacenaje correcto de suministros, envía las cantidades necesarias de materia prima a producción, adicional controla el ingreso de nuevos materiales a la empresa.

Auxiliar de bodega

Tiene la responsabilidad de controlar el ingreso y salida de materias primas, revisar las existencias máximas y mínimas para reportar aquellas que presentan observaciones con la finalidad que puedan ser tratadas a tiempo.

Coordinador de muestras

Representado por una persona experta en calidad de materiales, realiza la estructura del calzado con detalles de materiales y cantidades, crea códigos y etiquetas, y fabrica el prototipo del modelo; se encarga de manejar la materia prima que se tiene disponible para el desarrollo de muestras y control de suelas, la cuales deben almacenarse correctamente para no presentar fallas o deformidades.

Coordinador de bodega de producto terminado

Tiene la responsabilidad de verificar el bodegaje correcto de los productos terminados, ubicándolos de acuerdo a las marcas, talla del calzado, modelos o colores. Se encarga de llevar un reporte detallado de los artículos que se hallan en bodega; esta información debe entregarse oportunamente al departamento de ventas y área contable.

1.3. Productos

La marca “Pimenta” nace el 29 de octubre del 2012 cuando el Sr. Miguel Pesantez trae la idea de Brasil con el objetivo que sea llamativo para el consumidor, rompiendo con

lo típico de las marcas locales de calzado y crea un nuevo concepto con un logo de un pimiento más un nombre que genere un impacto en la mente de las personas. Los productos se dividen aproximadamente entre 7 sublíneas, que cada vez varían en número por la evolución de modelos. Las líneas de calzado, se han clasificado de acuerdo a las diferencias en las suelas utilizadas en los diferentes modelos:

1. **Flex:** Línea muy colorida y de una suavidad extrema, suela baja muy cómoda con plantilla extra confortable en colores vivos y con diseños de moda, capelladas de textil de novedosos estilos para todos los gustos.



Figura 6. Línea Flex

Fuente: (Empresa de Calzado Miguel Pesantez, 2018)

Elaborado por: El autor

2. **Fashion:** Línea de aspecto casual, elegante muy al estilo brasileño, con apliques y adornos acorde a la tendencia de moda, asociado a los colores de temporada, siempre confortables en suela baja para uso frecuente y muy combinable.



Figura 7. Línea Fashion

Fuente: (Empresa de Calzado Miguel Pesantez, 2018)

Elaborado por: El autor

3. **Confort:** Línea versátil de plataforma de 4cm y estructura redondeada para dar un mayor confort y suavidad, dando un placer total, siendo un producto de uso diario sin que se pierda el glamur y la actualidad con la moda.



Figura 8. Línea Confort

Fuente: (Empresa de Calzado Miguel Pesantez, 2018)

Elaborado por: El autor

4. **Anabela Baja:** Línea magnolia baja de estilo muy casual y dinámico, donde se hace lucir la mejor silueta del pie, gracias a su forma y accesorios de vanguardia, se produce en colores de tendencia, apliques y adornos al estilo de Brasil.

Figura 9. Línea Anabela Baja



Fuente: (Empresa de Calzado Miguel Pesantez, 2018)

Elaborado por: El autor

5. **Anabela Alta:** Línea de sandalias de 5cm de altura con un especial diseño de suela que la hace portadora de un elegante modelaje y siempre se adecúa a cualquier estilo de vestir, siempre busca brindar mucho confort y comodidad.



Figura 10. Línea Anabela Alta

Fuente: (Empresa de Calzado Miguel Pesantez, 2018)

Elaborado por: El autor

6. **Andrea:** Suela de tacón alto y más delgado que la anterior línea y capellada formal siendo una línea muy elegante.



Figura 11. Línea Andrea

Fuente: (Empresa de Calzado Miguel Pesantez, 2018)

Elaborado por: El autor

7. **Pimentinha:** Línea infantil que recoge toda la experiencia y desarrollo de Pimenta, con un confort y suavidad que hará un deleite esos primeros pasos. Destaca Pimenta Flex, que no siempre se conoció con este nombre, siendo antes Opanca; es la línea más comercializada del portafolio de productos.



Figura 12. Línea Pimentinha

Fuente: (Empresa de Calzado Miguel Pesantez, 2018)

Elaborado por: El autor

1.4. Análisis FODA

Espinoza (2013) define al FODA como una herramienta estratégica que permite el diagnóstico situacional de la empresa, cuya meta en su aplicación consiste en aportar información clara sobre la organización que oriente la elaboración de actividades con respecto a las prioridades y ventajas que busca lograr la empresa.

Como lo señala Riquelme (2016) las fortalezas representan las ventajas que un negocio utiliza internamente en sus actividades operativas para cumplir los objetivos, las

debilidades comprenden todos los factores desfavorables que se encuentran dentro de la organización y limitan el desarrollo correcto de las operaciones empresariales. Las oportunidades son los ambientes externos que se encuentran observables frente a la empresa y la competencia; mientras que las amenazas, sintetizan los peligros a los cuales la empresa se expone debido a políticas y otros eventos variables del entorno de la organización.

El análisis que se realizó en la fábrica, permitió determinar las oportunidades y amenazas a nivel externo de la organización; por otro lado, el análisis interno facilitó conocer las debilidades y fortalezas, siendo este el punto de partida para conocer la gestión administrativa de la empresa, al respecto estudiar la cadena de valor actual y crear estrategias para fortalecer los eslabones de la cadena de valor.

Con base a los principios del FODA, a continuación, se describe la situación de la empresa de calzado de Miguel Pesantez.

Tabla 2. Análisis FODA

Áreas	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Área administrativa	Infraestructura amplia y acorde a las necesidades del personal.	Deficientes procesos de planificación con respecto al mantenimiento operativo de la maquinaria.	Proveedores nacionales e internacionales	Recesión económica del país
	Local propio y definición de puestos regularizada a través del organigrama de la empresa.	Carencia de aplicación de indicadores de gestión que permitan medir los resultados obtenidos y realizar el seguimiento respectivo a las actividades.		Incertidumbre en leyes de comercio
	Comunicación efectiva con el resto de colaboradores internos.	Inadecuada gestión en la implementación de un software contable que identifique adecuadamente todos los costos incurridos que tiene la fabricación de los productos.		
	Apoyo de todos los departamentos para llevar a cabo organizadamente los procesos internos.	Falta de organización administrativa-contable	Mercados extranjeros posibilitando la internacionalización de la empresa.	Alta oferta competitiva
	Formalización interna a través del diseño de manuales de procesos para cada área departamental.			
	Sistema de gestión administrativo confiable.	Proceso de costeo de producción demorado, el cual no permite obtener información oportuna para la toma de decisiones.	Expansión a otros mercados nacionales	Políticas arancelarias
	Personal altamente capacitado.	No existen políticas de cobro que se ajusten al volumen y periodicidad de ventas generando complicaciones en la recuperación de la cartera.		Competencia con otras marcas de calzado nacional e internacional.
Desconocimiento de la cadena de valor				
Limitación de recursos económico-financieros que permitan realizar inversiones en la empresa.				
	Falta de coordinación en las funciones y actividades administrativas			
Área comercial	Personal de ventas con experiencia en la venta de calzado	Baja inversión en capacitación y desarrollo del área comercial de la empresa, específicamente en marketing y ventas.	Zonas geográficas que no tienen cobertura de venta de calzado.	Precios del calzado importado de la competencia con bajos

	Posicionamiento de la marca en el mercado local	Escaso seguimiento de los procesos de compras o post venta.		precios para el consumidor final.
	Diversidad de producto	Falta de planificación, organización y ejecución de nuevas estrategias de ventas.	Alta demanda de calzado	Crecimiento de otras empresas y entradas de nuevas empresas de calzado en el mercado.
	Innovación de producto mediante el uso de tecnología de punta	No se cuenta con canales de comercialización estructurados.	Variedad de tendencias en calzado	
	Disponibilidad de equipo	Ausencia de programas y acciones de marketing y publicidad a nivel nacional	Promoción en ferias de calzado	Riesgo país
	Productos con precios competitivos	Falta de trabajo en equipo	Clientes valoran la calidad y comodidad del calzado.	Mercados exigentes en moda y marca.
		Saturación del mercado en zonas específicas generados por la falta de distribuidores		Publicidad novedosa por parte de otras empresas
Área de producción	Capacidad instalada acorde a la demanda de calzado exigida por el mercado.	Existencia de una persona encargada del manejo de materiales para producción.	Aprovechamiento de nuevas tecnologías	Larga distancia del operatorio de mantenimiento de maquinarias que puede ocasionar un paro en la producción por el daño de maquinaria.
	Materia prima de alta calidad	Retrasos en el empaque de productos debido a la falta de personal en el área de despacho.	Diversificación de las líneas de producción	
	Mano de obra calificada	Falta de conocimiento de todo el personal del área de producción sobre el funcionamiento de las maquinarias.		
	Procesos productivos eficaces y eficientes ya que se cuenta con especialización del personal a cargo.	Inadecuada distribución de personal en los procesos productivos.	Cubrir el mercado de calzado en todo el país	Altos niveles de producción de otras empresas
	Tecnificación de procesos a través de maquinaria que mejora la productividad.	Deficiente planificación del stock debido a la falta de coordinación de las compras y la salida de material ocasionando faltantes para la producción.		Altos costos de la maquinaria

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Evaluación de la matriz FODA**

Ésta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, proporcionando una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas (David, 2003).

Tabla 3. FODA ponderado factores externos

Matriz de evaluación de Factores Externos			
Factores clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Proveedores nacionales e internacionales	0,02	1	0,02
Mercados extranjeros posibilitando la internacionalización de la empresa.	0,04	2	0,08
Expansión a otros mercados nacionales	0,04	2	0,08
Zonas geográficas que no tienen cobertura de venta de calzado.	0,04	1	0,04
Alta demanda de calzado	0,06	2	0,12
Variedad de tendencias en calzado	0,02	1	0,02
Promoción en ferias de calzado	0,02	1	0,02
Clientes valoran la calidad y comodidad del calzado.	0,01	1	0,01
Aprovechamiento de nuevas tecnologías	0,05	2	0,1
Diversificación de las líneas de producción	0,06	1	0,06
Cubrir el mercado de calzado en todo el país	0,07	2	0,14
Subtotal	0,43		0,69
Amenazas			
Recesión económica del país	0,04	1	0,04
Incertidumbre en leyes de comercio	0,05	1	0,05
Alta oferta competitiva	0,07	3	0,21
Políticas arancelarias	0,05	2	0,1
Competencia con otras marcas de calzado nacional e internacional.	0,06	1	0,06
Precios del calzado importado de la competencia con bajos precios para el consumidor final.	0,08	2	0,16
Crecimiento de otras empresas y entradas de nuevas empresas de calzado en el mercado.	0,06	2	0,12
Riesgo país	0,02	1	0,02
Mercados exigentes en moda y marca.	0,01	2	0,02
Publicidad novedosa por parte de otras empresas	0,09	3	0,27
Larga distancia del operatorio de mantenimiento de maquinarias que puede ocasionar un paro en la producción por el daño de maquinaria.	0,01	4	0,04
Altos niveles de producción de otras empresas	0,02	2	0,04
Altos costos de la maquinaria	0,01	3	0,03
Subtotal	0,57		1,16
Total	1		1,85

Elaborado por: El autor

Sin importar la cantidad de factores incluidos en la matriz, el puntaje de valor total oscila de 1,0 a 4,0, siendo el promedio de 2,5. Los puntajes de valor por debajo de la

media caracterizan a las empresas como débiles internamente, mientras que los puntajes por arriba de 2,5 señalan una posición interna sólida (David, 2003).

Con respecto a los factores externos se observa que el resultado es inferior al promedio (2,5) en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas. Al evaluar el peso ponderado de las oportunidades de 0,69, y de las amenazas de 1,16, se concluye que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Razón por la cual, es evidente la necesidad de establecer acciones estratégicas que permitan a la empresa aprovechar el escenario de oportunidades y mitigar a futuro las amenazas.

Tabla 4. FODA ponderado factores externos

Matriz de evaluación de Factores Internos			
Factores clave	Peso		Total Ponderado
Fortalezas			
Infraestructura amplia y acorde a las necesidades del personal.	0,02	3	0,06
Local propio y definición de puestos regularizada a través del organigrama de la empresa.	0,01	3	0,03
Comunicación efectiva con el resto de colaboradores internos.	0,02	2	0,04
Apoyo de todos los departamentos para llevar a cabo organizadamente los procesos internos.	0,02	3	0,06
Formalización interna a través del diseño de manuales de procesos para cada área departamental.	0,03	2	0,06
Sistema de gestión administrativo confiable.	0,01	1	0,01
Personal altamente capacitado.	0,02	1	0,02
Personal de ventas con experiencia en la venta de calzado	0,01	1	0,01
Posicionamiento de la marca en el mercado local	0,02	2	0,04
Diversidad de producto	0,02	1	0,02
Innovación de producto mediante el uso de tecnología de punta	0,01	2	0,02
Disponibilidad de equipo	0,02	1	0,02
Productos con precios competitivos	0,02	2	0,04
Capacidad instalada acorde a la demanda de calzado exigida por el mercado.	0,02	3	0,06
Materia prima de alta calidad	0,01	1	0,01
Mano de obra calificada	0,03	2	0,06
Procesos productivos eficaces y eficientes ya que se cuenta con especialización del personal a cargo.	0,03	2	0,06
Tecnificación de procesos a través de maquinaria que mejora la productividad.	0,04	2	0,08
Subtotal	0,36		0,42

Debilidades			
Deficientes procesos de planificación con respecto al mantenimiento operativo de la maquinaria.	0,02	4	0,08
Carencia de aplicación de indicadores de gestión que permitan medir los resultados obtenidos y realizar el seguimiento respectivo a las actividades.	0,03	3	0,09
Inadecuada gestión en la implementación de un software contable que identifique adecuadamente todos los costos incurridos que tiene la fabricación de los productos.	0,04	3	0,12
Falta de organización administrativa-contable	0,05	2	0,1
Proceso de costeo de producción demorado, el cual no permite obtener información oportuna para la toma de decisiones.	0,03	3	0,09
No existen políticas de cobro que se ajusten al volumen y periodicidad de ventas generando complicaciones en la recuperación de la cartera.	0,05	4	0,2
Desconocimiento de la cadena de valor	0,03	1	0,03
Limitación de recursos económico-financieros que permitan realizar inversiones en la empresa.	0,05	2	0,1
Falta de coordinación en las funciones y actividades administrativas	0,04	3	0,12
Baja inversión en capacitación y desarrollo del área comercial de la empresa, específicamente en marketing y ventas.	0,01	2	0,02
Escaso seguimiento de los procesos de compras o post venta.	0,03	3	0,09
Falta de planificación, organización y ejecución de nuevas estrategias de ventas.	0,04	2	0,08
No se cuenta con canales de comercialización estructurados.	0,04	2	0,08
Ausencia de programas y acciones de marketing y publicidad a nivel nacional	0,04	3	0,12
Falta de trabajo en equipo	0,01	4	0,04
Saturación del mercado en zonas específicas generados por la falta de distribuidores	0,02	2	0,04
Existencia de una persona encargada del manejo de materiales para producción.	0,01	2	0,02
Retrasos en el empaque de productos debido a la falta de personal en el área de despacho.	0,01	3	0,03
Falta de conocimiento de todo el personal del área de producción sobre el funcionamiento de las maquinarias.	0,02	4	0,08
Inadecuada distribución de personal en los procesos productivos.	0,03	3	0,09
Deficiente planificación del stock debido a la falta de coordinación de las compras y la salida de material ocasionando faltantes para la producción.	0,04	2	0,08
Subtotal	0,64		0,75
Total		1	1,17

Elaborado por: El autor

Con respecto a la tabla superior, se observa que la matriz de evaluación de factores internos refleja una posición interna débil ya que su ponderación total es inferior al

promedio (2,5), dando como resultado 1,17, principalmente las debilidades encontradas a través del diagnóstico a la empresa Miguel Pesantez, la cual refleja un total de 0,64 frente a las fortalezas de 0,36. Al respecto, es necesario destacar que entre las principales debilidades evidenciadas en la entidad, la mayor parte obedece al área administrativa y de producción como por ejemplo: los deficientes procesos de planificación desde el departamento administrativo para brindar el mantenimiento adecuado a la maquinaria, la carencia de políticas de cobro según el volumen de ventas, la falta de trabajo en equipo, entre otros aspectos.

1.5. Análisis PORTER

Porter (1982) menciona que las organizaciones tratan de crear estrategias competitivas considerando los factores externos que se relacionan con la empresa, de tal manera, que le proporcione seguridad para continuar con sus actividades industriales o de servicios, en el mercado competitivo. La figura 13 muestra los factores que Porter considera de deben tomar en cuenta.

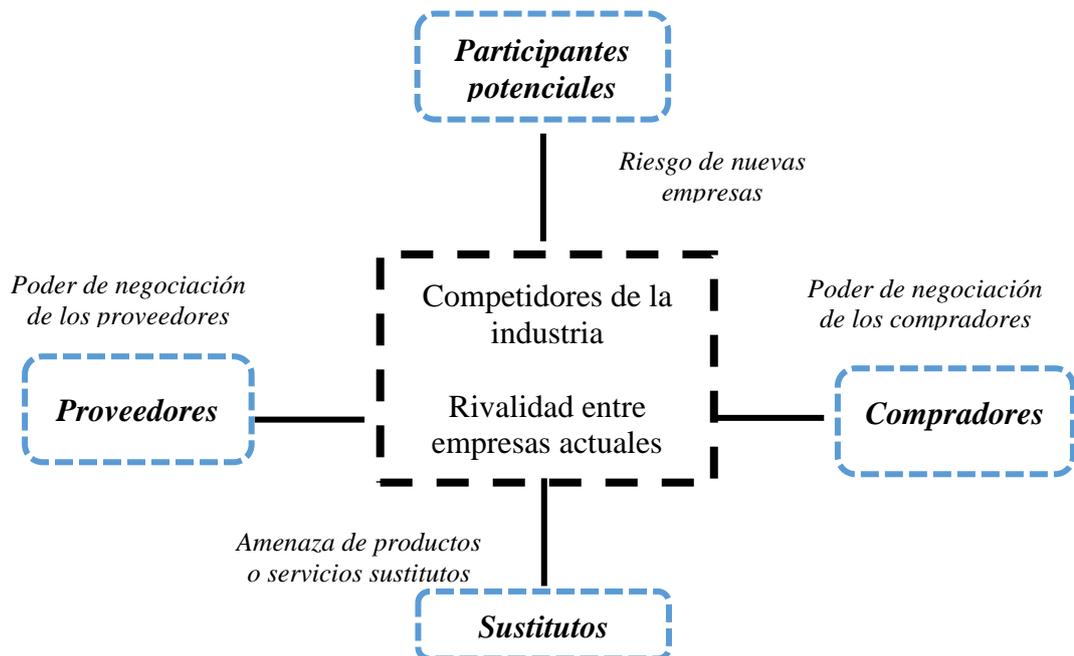


Figura 13. Fuerzas que estimulan la competitividad en las industrias

Fuente: (Porter, M., 1982)

Elaborado por: El autor

O'Brien y Marakas (2011), exponen que para que una organización permanezca activa y pueda lograr éxitos por un largo tiempo, es necesario que desarrolle instrumentos

estratégicos con respecto a las 5 fuerzas competitivas que conducen a la estructura de la competencia en su industria. Este análisis se fundamenta en la rivalidad de los competidores dentro de la industria, en el caso de las amenazas de nuevos competidores, mercaderías sustitutas, negociación de los usuarios, y poder de transacciones de los vendedores, descrita por Porter. Desde los fundamentos de las cinco Fuerzas de Michael Porter, a continuación, en la Tabla 2, se describen con base a la fábrica de Miguel Pesantez.

Tabla 2. Análisis PORTER

Poder de negociación de los proveedores
El mercado se encuentra saturado de oferentes de materias primas, la variedad radica en los precios y calidad de los materiales, siendo este un punto estratégico al momento de adquirir productos de calidad. La fábrica Miguel Pesantez realiza negociaciones con proveedores extranjeros, principalmente de países como: Brasil, México y China. La distancia reduce la capacidad de comunicación, y al ser grandes proveedores, tienden a imponer volúmenes de compra y fijar precios, lo que constituye para la fábrica la rigidez en costos y cantidades, limitando su campo de negociación. Sin embargo, el poder de los proveedores locales es menor, debido a la cercanía, tamaño reducido y mayor flexibilidad en las transacciones.
Poder de negociación de los clientes
Los clientes son el objetivo de la empresa, por lo tanto, es necesario enfocarse en ofrecer calzado acorde a los requerimientos del consumidor como: moda, calidad, confort, estética, elegancia, de esta manera se puede mantener el control sobre la negociación. El poder de negociación de los clientes es medio, porque es fácil encontrar clientes, pero difícil mantenerles por la cantidad de oferentes que se encuentran en el mercado.
Rivalidad de los competidores
Actualmente existe un gran número de competidores potenciales en cuanto a marcas de calzado para damas, pese a que no todos ofrecen confort, calidad, durabilidad del producto; la adquisición se realiza con base a otros factores como: publicidad, promociones y precios mínimos. La marca Pimenta ofrece un producto con características extranjeras, por lo que su competencia se encuentra principalmente en los modelos importados, sin embargo, al tener estos un precio superior, disminuye su rivalidad a un nivel medio en el mercado de sandalias.
Amenaza de nuevos competidores

El mercado de calzado, es de fácil acceso para los competidores que importan el producto para la comercialización. No obstante, los impuestos a este tipo de productos importados, protege al mercado nacional frente a la competencia, ya que los precios al público se incrementan, pero la amenaza se observa desde la presencia de los competidores ilegales que comercializan calzado y sus costos llegan a ser bajos debido a que evaden los impuestos de importación e impuestos fiscales, representando una amenaza alta.

Con referencia al ingreso de nuevos competidores que fabriquen el calzado dentro del país, existe una mínima probabilidad, como resultado del alto costo de instalaciones para la producción y venta del calzado, lo que implica una inversión elevada, además de conocimiento de mercado y ventas.

Amenaza de productos sustitutos

La tendencia en el uso de zapatos para dama es variada, al considerar la región en donde se comercializan las zapatillas con un clima cálido, húmedo o seco, la probabilidad de ingresos de productos sustitutos es baja, la tendencia de uso de este tipo de productos no varía, sin embargo, la línea Pimienta es adaptable a cualquier sublínea de moda.

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Con respecto al capítulo abordado se concluye que la empresa de Calzado de Miguel Pesantez dedicada a la producción y venta de zapatos para el segmento de mercado mujeres y niños, se encuentra localizada en la ciudad de Cuenca; no obstante, es una entidad que tiene presencia a nivel nacional, puesto que distribuye mediante su equipo de ventas a diferentes ciudades del Ecuador, teniendo un posicionamiento consolidado en la región costa a través de la venta de la línea de producto: sandalias para mujer, comercializado bajo la marca “Pimienta”.

Bajo tal contexto, la empresa evidencia un alto crecimiento tanto en el mercado nacional como en su infraestructura organizacional, es así que hoy en día cuenta con más de cinco departamentos internos. Sin embargo, el análisis realizado a la empresa permite concluir la presencia de ciertas debilidades como la falta de nuevas estrategias para fortalecer la venta del producto a nivel local, deficiente análisis de gestión organizacional, falta de medidas de control mediante indicador, etc. Estos antecedentes son cruciales para fundamentar la implementación de la cadena de valor como herramienta de gestión permitiéndole aprovechar sus ventajas competitivas.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 La Cadena de Valor

Porter (1985), menciona que la cadena de valor (CV) tiene como finalidad crear valor para los compradores, para lo cual descompone a la fábrica en secciones, buscando entender cómo funcionan y estructurar estrategias que disminuyan los costos y enfrentar a los competidores con respecto a estrategias que incrementen el valor, analizando lo expresado por el autor, se considera a la CV como una herramienta que permite visualizar internamente los eslabones que componen los procesos operativos de una organización, los factores que son parte de las posiciones que la favorecen y debilitan a ésta, con la intención de mejorar e incrementar el mayor valor a los servicios o bienes que se ofrece al cliente.

Porter (1985), puntualizó que la utilización las actividades de la cadena de valor van desde la producción, seguidas por la comercialización hasta llegar a la venta del producto al consumidor o usuario final; el análisis de cada actividad permite establecer estrategias que llevan a las empresas a ser más competitivas. La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos: actividades primarias, actividades secundarias o soporte y margen que representa la diferencia entre los costos totales y los valores recibidos en la empresa para realizar la actividad generadora de valor.

Analizando la cadena de valor de Porter, con la fábrica de calzado del señor Miguel Pesantez, se observa la existencia de la misma, pese a que esta no se encuentra estructurada y distribuida técnicamente. Bajo este análisis, de acuerdo a la entrevista aplicada (ver Anexo 1), se requiere ordenar de manera secuencial cada proceso, de acuerdo a las actividades específicas, con el propósito de mantenerse en el mercado competitivo.

2.1.1 Importancia

Porter (1982), propuso la cadena de valor como una herramienta estratégica necesaria para identificar las fuentes donde se genera el valor agregado para el consumidor,

mediante la categorización de las actividades, logística y la estructuración de las tareas de negocio. En otras palabras, es importante identificar las fuentes que generan ventajas competitivas y que posee la fábrica como estrategia frente a otras organizaciones similares del mercado, identificando dónde está posicionada realmente, creándose valor para el producto, en este caso, al calzado, para así obtener clientes fieles y satisfechos.

A continuación, en la figura 14, se expresa el contenido de la cadena de valor y secuencia para su aplicación en una empresa.

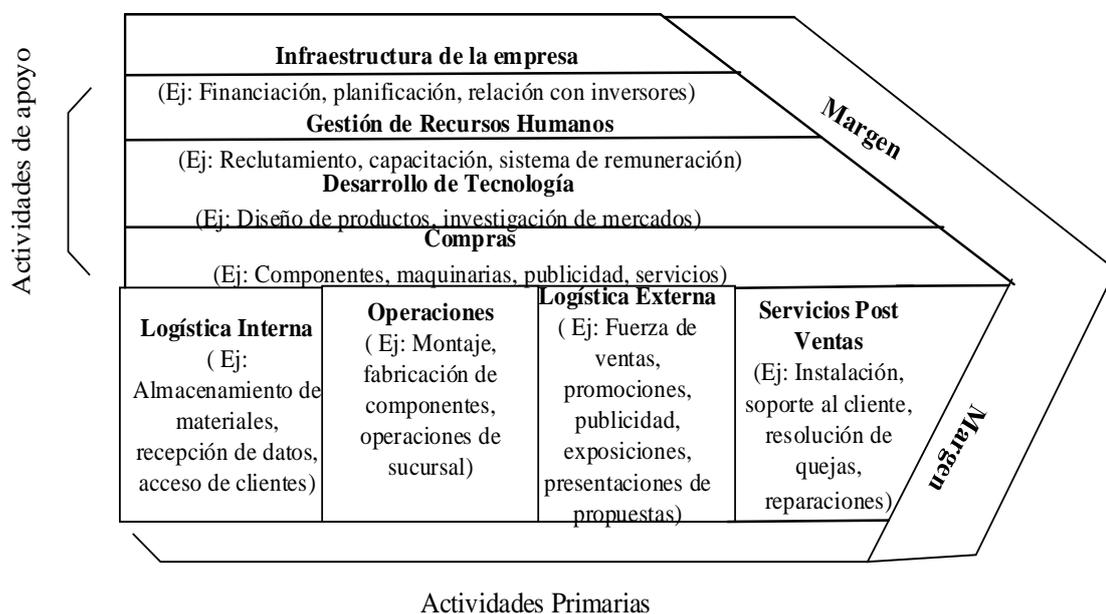


Figura 14. Eslabones de cadena de valor

Fuente: Porter, (1991). La cadena de valor y la ventaja competitiva, Pág. 55

Elaborado por: El autor

Como lo manifiesta Porter (1982), “la cadena de valor despliega el valor total y consiste en actividades de valor y de margen” (p. 56). La diferencia entre las dos actividades es que las operaciones de valor dependen de las operaciones físicas y tecnológicas que una compañía ingenia para darle valor a un producto, mientras que el margen, se obtiene de la resta del costo y el valor total del producto.

Stamato (2017), menciona que la cadena de valor genérica proporcionada por Porter, debe adaptarse a las necesidades de cada organización. Al respecto, las organizaciones

determinarán qué actividades generan mayor patrimonio, es decir, confieren ventajas competitivas y cuáles menos. A continuación se indiquen dos ventajas:

- Mejora en los precios de las adquisiciones, que pueden proceder de la eficacia en la supervisión del stock de los inventarios, también en el procesamiento de solicitudes de los consumidores, en la eficiencia mayor en el acople de los artículos o en la obtención de los insumos a costos menores que los competidores.
- Diferenciaciones que generan una ventaja logrando aportar al diseño de los productos, las particularidades específicas de los materiales básicos, la forma gentil con la cual se atiende al usuario o en recursos y mano de obra calificada para el desarrollo del trabajo específico.

Estas razones facilitan a que una organización desempeñe al mismo tiempo varias actividades como: administración, marketing, producción, etc. De esta manera, la departamentalización facilita el desarrollo operativo para concretar las metas, en la fábrica de calzado MP, elaborar el producto y canalizarlo para la venta, fomentando una ventaja con relación a los competidores.

2.1.2 Objetivos de la cadena de valor

Suárez (2012), manifiesta que la cadena de valor, “permite reducir los costos de transacción, gracias al compromiso asumido por las partes que la conforman y al intercambio de información y a la etapa de retroalimentación que se puede generar con ello” (p. 252).

Es decir que, la cadena de valor resalta las actividades concretas del negocio para aplicar estrategias competitivas que agreguen un valor diferenciador en el producto frente a los competidores externos, en otras palabras, a la infinidad de ofertas que posee el mercado, además de analizar, identificar y eliminar las actividades que desagregan valor al producto.

2.1.3 Ventaja competitiva

Porter (1985), señala que "la excelencia competitiva de un negocio, descende del grupo de etapas discretas que la organización realiza en el diseño, producción, marketing, entrega, y apoyo de su producto o servicio" (p. 20). Siguiendo la misma idea Villacís (2017) sostiene que la mejora competitiva se caracteriza por el contraste real y sostenible que concibe que las mercaderías o servicios cuesten lo que consideramos valgan y represente un valor justo para los consumidores. En concreto una empresa crea valor en los productos mediante planificaciones estratégicas para obtener un producto de calidad, puntualidad en las entregas, con calidad que evidencie una imagen de marca y mercadeo sólido.

En el caso específico de la industria de calzado, el diseño de nuevos modelos y los materiales que se utilizan para ellos, marca la diferencia entre un zapato clonado y un original. Tomando en cuenta que el cliente cada vez es más exigente con el tipo de producto que adquiere, por lo tanto, al existir una demanda satisfactoria en el mercado, las estrategias que utilicen las empresas deben ser llamativas para el consumidor.

2.1.4 Estrategia competitiva de la Cadena de Valor

La enunciación de estrategias competitivas se realiza con base al análisis de los eslabones que posee la empresa, para determinar y seleccionar aquellas fuentes que generan mayor ventaja competitiva.

Echeverría (2015), menciona las siguientes estrategias a utilizar:

- **Liderazgo en costos:** tiene como objetivo producir bienes o servicios a un coste menor que la competencia, de tal forma que el margen de beneficio de la comercialización sea mayor.
- **Diferenciación:** tiene por objeto que las mercaderías o servicios desarrollados por la empresa sean diferentes al de su competencia; ya sea por su calidad, rendimiento, distribución, por su complejidad, por su diseño o imagen. Diferenciarse de la competencia, se fundamenta en ofrecer al consumidor un producto que satisfaga sus requerimientos y que esté acorde a los estándares de calidad.

- **Concentración o Segmentación:** se fundamenta en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento del perfil de las mercaderías o en un mercado geográfico (p. 56).

2.2 Actividades primarias

También denominadas actividades de línea, se caracterizan por estar directamente relacionadas con la fabricación y comercialización del producto. La particularidad común de las actividades primarias, es que pueden aplicarse en cualquier empresa como se representó en la figura 4.

Las actividades primarias, implementadas a la fábrica de calzado del señor Miguel Pesantez, son las desarrolladas en la elaboración del calzado, entrega del producto al comprador mediante venta, la asistencia posterior a la venta para evaluar el grado de satisfacción de los consumidores, así como marketing, servicio post venta y logística.

2.2.1 Logística interna

Al respecto, Garralda (2013), menciona “Son actividades coligadas con las recepciones, inventarios, y distribuciones internas de los *inputs* del artículo (como: materiales, bienes semi-procesados) (p. 8). La logística constituye en la organización las actividades que soportan la confección de los recursos materiales. En la figura 15 se describe el proceso logístico.



Figura 15. Proceso logístico para el sector productivo

Fuente: (Monterroso, 2016)

Elaborado por: El autor

Con ello, las actividades logísticas

Deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por lo mencionado, la logística no se considerará como una situación independiente, sino como un desempeño globalizado de generación de coste para el usuario, esto es, un asunto constituido por quehaceres que ofrezcan una mayor celeridad de respuesta a la plaza, con costes pequeños (Monterroso, 2016, p. 3).

Entre las actividades logísticas de identificación de entrada se encuentran: la recepción, almacenaje y repartimiento de los insumos y materias primas que se requieren para la fabricación del calzado. En este caso específico, se requiere del cuero, suela, clavos, cemento de contacto, hebillas, entre otros suministros, que deben ser almacenados y registrados en los inventarios.

2.2.1.1 Operaciones de producción (Montaje)

Generalmente, las disposiciones que asumen los gerentes de producción y operaciones, son los que diferencian del resto de áreas. Las decisiones de las cuales son responsables se dividen en calidad, estratégicas y de operación.

Decisiones sobre la Calidad, basadas en las cualidades y la mejora continua, orientada por la inspección durante la etapa de elaboración y producto final, además se apoya en métodos estadísticos para calcular y vigilar la calidad.

Decisiones estratégicas, se relacionan con la opinión sobre los diseños de productos, adicional de la intervención en la planificación sobre cantidades a producir, tiempo de producción y equipo de trabajo que asumirá una orden específica de producción. Para Carro y González (2012) las decisiones estratégicas “coordinan el contenido del procedimiento de producción, así como también, la organización o comercialización

física, es decir, capacidad y distribución física, y, en caso de requerir nuevas adecuaciones, será quien trabaje en la localización óptima para infraestructura” (p. 4).

Las decisiones de operación, se relacionan con cada etapa que forma parte de la cadena interna y externa, desde la logística de entrada de los materiales hasta el control de las personas que trabajan en el departamento productivo, carga horaria, ciclo de producción, entrada y salida de materias primas, optimización en bodegaje tanto de los materiales como de productos acabados. Expresado de otra manera, se refiere a todas las operaciones que se desarrollan en el área de fabricación, las mismas que inician con una orden de producción específica, donde se detallan: tipo de materiales, modelo a fabricar y cantidades de unidades a confeccionar, seguidamente, mediante orden de requisición de materiales se solicita a bodega la materia prima a ser manipulada hasta transformarse en un producto terminado, disponible para la venta.

2.2.2 Logística externa

Garralda (2013) define a la logística externa como “las actividades incorporadas con la acumulación de las fabricaciones finales, inventario y su distribución física a los usuarios” (p. 8). El proceso logístico externo, conocido como logística de salida, tiene como propósito planificar las operaciones a efectuar, implementar aquellas actividades que se requieren para mejorar el trabajo y controlar eficiente y efectivamente los pasos que se manejan para alcanzar las expectativas del mercado de consumo y necesidades del cliente.

2.2.3 Marketing y ventas

El concepto y desarrollo del marketing a través de los años ha evolucionado, conforme al mercado de la oferta y demanda. Las empresas, con el pasar de las décadas han aplicado diferentes conceptos para alcanzar los objetivos y cumplir con las ventas programadas.

Santambrosio (2013), manifiesta que “marketing es el desarrollo de gestión responsable de identificar, anticipar y compensar las necesidades de los clientes,

obteniendo a cambio un beneficio económico” (p. 12). Lo que se logra con responsabilidad y una buena logística por parte de la empresa.

De manera extensa, tenemos que entenderlo como una filosofía de comercialización que se centraliza en el cliente (...) el interés por abastecer valor y complacencia a sus mercados. Para lograrlo, es fundamental que la organización sea competente la conocer las prioridades de sus clientes, de plantear y ejecutar ofrecimientos ajustados a los requerimientos y de transferirlas y aproximarlas de manera segura hacia su mercado (Monferrer, 2013, p. 16)

Con relación al diseño y desarrollo de ofertas ajustadas a las prioridades de los consumidores, se debe considerar la fuerte competencia en el mercado, la cual se toma como base para aplicar las estrategias, por lo tanto, de la manera cómo se desarrolla el marketing, depende la cantidad de futuros clientes que la empresa obtenga. Por lo tanto, dentro del marketing, actualmente resulta importante considerar como instrumento tecnológico de publicidad la web, debido a que ofrece ventajas competitivas si se la utiliza en los diferentes espacios como: redes sociales o espacios interconectados disponibles en internet.

Como lo menciona Monterroso (2016) “el marketing y la publicidad parecieran ser las fuerzas impulsoras para las empresas que quieren estar presentes en la red. Tener una página en la web parece esencial para llegar a nuevas zonas geográficas, nuevos clientes o nuevos proveedores” (p. 29).

En conclusión, el marketing forma parte de la mercadotecnia, e incluye la comunicación con los clientes sobre el producto que se ofrece, el mismo que previo a su difusión en el mercado por los diferentes medios como: la radio, prensa, televisión y web, debe ser investigado, es decir, tener sus propias características y cualidades, las mismas que le permitan convencer al cliente para la compra; en otras palabras se debe dar valor al producto mediante la marca.

2.2.4 Servicio post venta de los clientes

Comprende las actividades que se realizan con la intención de proteger y aumentar el valor del producto, con una producción de buena calidad, comercialización y con garantías de calidad después de la venta del producto. Estos servicios integrales aportan para conocer las reacciones de los clientes después de la venta del producto, y así conocer sus experiencias que guían a estructurar estrategias de mejora.

Así pues, con referencia al servicio post-venta, Porter aduce que una empresa que posee un departamento de asesoría enfocado a cómo utilizar el producto luego de que éste fue vendido, es decir, mediante el soporte e indicaciones adecuadas a los clientes, genera acciones organizacionales que optimizaran su desempeño (Moreno, 2018).

2.3 Actividades de apoyo

Son acciones que permiten dar apoyo a las operaciones primarias, siendo su principal objetivo incrementar la eficiencia de las transacciones y de gestión para dar valor agregado al producto. Las actividades de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías genéricas que son: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

2.3.1 Infraestructura de la empresa

“Puede ser conceptualizada como los diferentes procedimientos en que logra ser fraccionada la labor dentro de una industria para conseguir posteriormente la coherencia del mismo, ubicándolo para la observancia de los objetivos” (Enciclopedia Financiera, 2014, p. 54). La separación radica en la distribución de actividades por áreas entre las que destacan la planeación, administración, operación, marketing, producción y ventas, que buscan alcanzar las metas empresariales.

De acuerdo con Quintero y Sánchez (2006), la infraestructura de la empresa se refiere a las actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

Las fábricas de calzado, como toda empresa estructurada, distribuyen las áreas de acuerdo al tamaño y capacidad instalada, cuyos objetivos se orientan al trabajo en equipo.

2.3.2 Gestión de recursos humanos

Son todas las acciones concernientes con la búsqueda, contratación, adiestramiento técnico y perfeccionamiento del personal.

Al respecto Evar (2013) sostiene: que la cadena de valor sobre la que se fundamentan las acciones de este departamento se resume de la siguiente forma: incorporación a la lista, elección, entrenamiento, progreso, promoción y desvinculación.

Bajo este contexto estas fases asocian una serie de labores, y se caracterizan porque no todas son administrativas, manejadas desde el talento humano, sino que pueden operarse por los gerentes de las áreas de la fábrica, entre las cuales se describen:

1. En el instante del **reclutamiento y selección** de candidatos, se desarrollan actividades como el sondeo de postulantes, la obtención de currículos, la realización de pruebas, adecuación de personal en los puestos a cubrir y la integración del profesional en la organización.
2. La **capacitación** contiene diligencias de formación y adiestramiento de los profesionales, delineadas a partir de la etapa de seguimiento y valoración, previo de su desempeño y de las áreas de mejora. Esta etapa de rastreo es indispensable para establecer operaciones de **desarrollo**, direccionadas al mejoramiento y a la potenciación de los conocimientos, destrezas y condiciones de los profesionales.
3. Esta misma etapa de vigilancia y valoración, agregando otras actividades de investigaciones, definen otros tipos de diligencias conducidas desde el área de recursos humanos (que no siempre asume la acción), que son las de **promoción**.

4. Finalmente, desde esta área de la empresa, se distribuyen las tareas de **desvinculación** de cada trabajador, ya sea por jubilación o por asignación de otra actividad.
5. También desde talento humano se ejecutan actividades estrictamente **administrativas**, ejecutadas durante toda la cadena entre ellas están: las acciones relativas a los contratos profesionales, relaciones laborales, permisos, etc.

2.3.3 Desarrollo de tecnología

Compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor (Quintero & Sánchez, 2006).

Son varias las tecnologías que se utilizan para agregar valor al producto, iniciando por el estudio y conocimiento básico, desarrollo de procesos, hasta que el bien se encuentra listo; sin embargo, se debe considerar características de cada segmento productivo como es la fabricación de calzado, en donde una variable importante es la materia prima y su articulación con la nueva tecnología, pues éstas aportarán a la venta del producto satisfaciendo las expectativas de los compradores.

Por lo tanto, el desarrollo de tecnológico es importante en las empresas industriales; ya que ayudan a mejorar la ventaja competitiva, garantizando a la empresa mantenerse en el mercado. En cuanto a la tecnología utilizada en el departamento de producción y operaciones técnicas, no se detallan los usos tecnológicos por políticas internas de privacidad.

Existen áreas como ventas y control interno que utilizan herramientas informáticas como Tablet, haciendo uso de insumos digitales para el cumplimiento de las actividades, si bien es cierto el uso de tecnología en empresas productivas se destaca en su fase operativa, la articulación con los demás departamentos a través del uso de redes y otros medios tecnológicos generan una ventaja competitiva.

2.3.4 Compras o abastecimiento

Rodríguez y Lamarca (2012) enuncian que “una solución para la gestión de una cadena de suministro es organizar los procesos de negocio, la información y los acuerdos con proveedores, distribuidores y clientes durante todas las fases de la cadena extendida de manera que permita planificar, implantar, minimizar costes y controlar la entrega a los clientes de productos o servicios, coordinando la actividad de múltiples agentes” (p. 34).

El abastecimiento comprende además de los suministros y materiales, la adquisición de los activos no corrientes, como por ejemplo: maquinarias y equipos, porque dichos costos también aportan valor a las mercaderías.

2.4 Cadena de valor y las estructuras en el sector industrial de calzado

Los procesos operativos de la CV con relación a la industria de calzado se fundamentan en ocho eslabones, que se muestran en la figura 16.

Cadena de valor del sector calzado

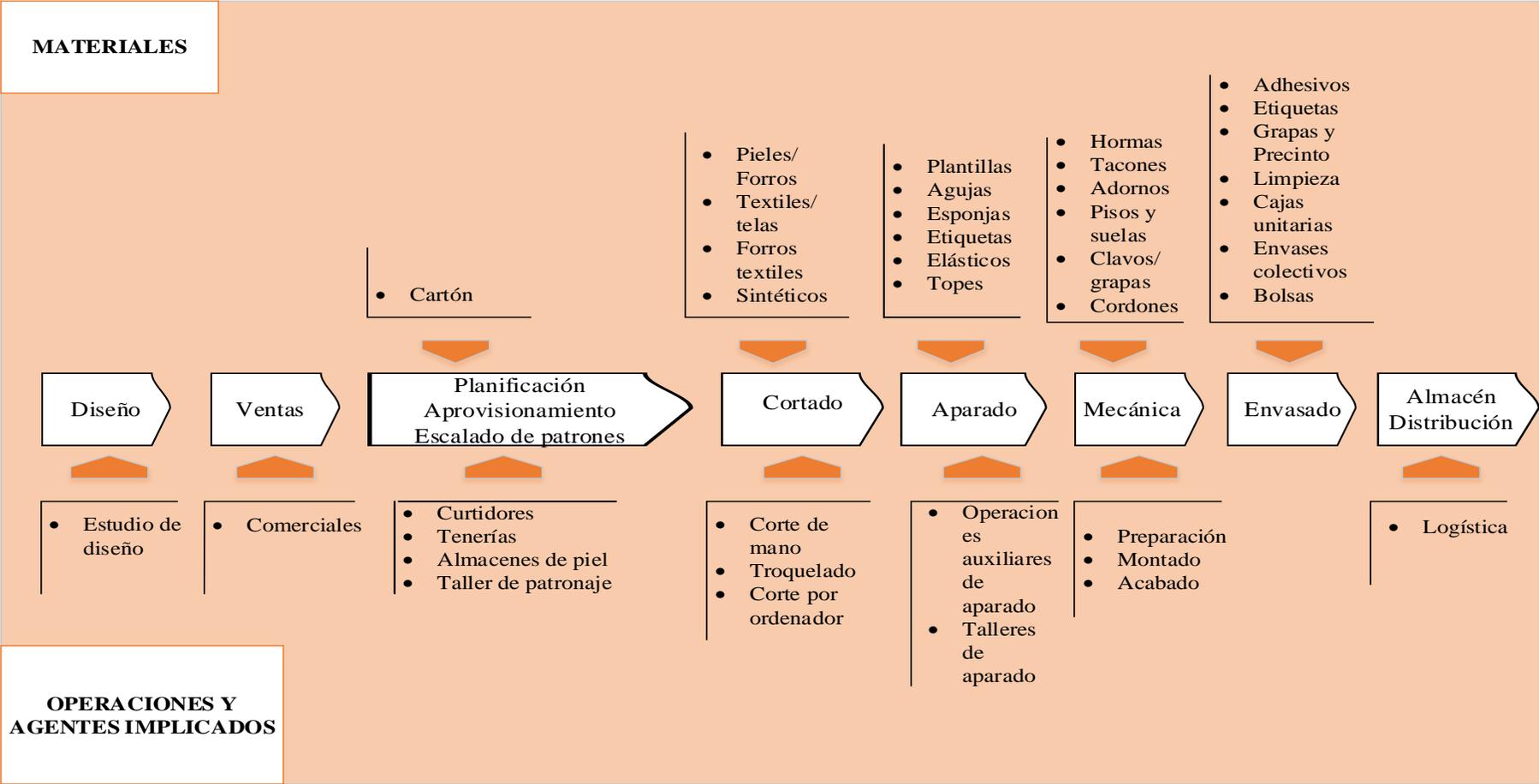


Figura 16. Proceso logístico para el sector productivo

Fuente: (Fundación OPTI, 2011)

Elaborado por: El autor

La CV del calzado se articula con respecto a la capacidad y estructura de cada organización, puesto que se relaciona con operadores tanto internos como externos, razón por la cual se debe promocionar y gestionar al sector a través de un “clúster del calzado”.

Un clúster, como lo menciona la Fundación OPTI (2011) es una “agrupación de empresas e instituciones públicas pertenecientes a un segmento particular del mercado, relacionadas operativamente entre sí y agrupadas en un área territorial específica, que gozan de los beneficios de las riquezas que brinda la muchedumbre” (p. 10).

Clúster del sector del calzado

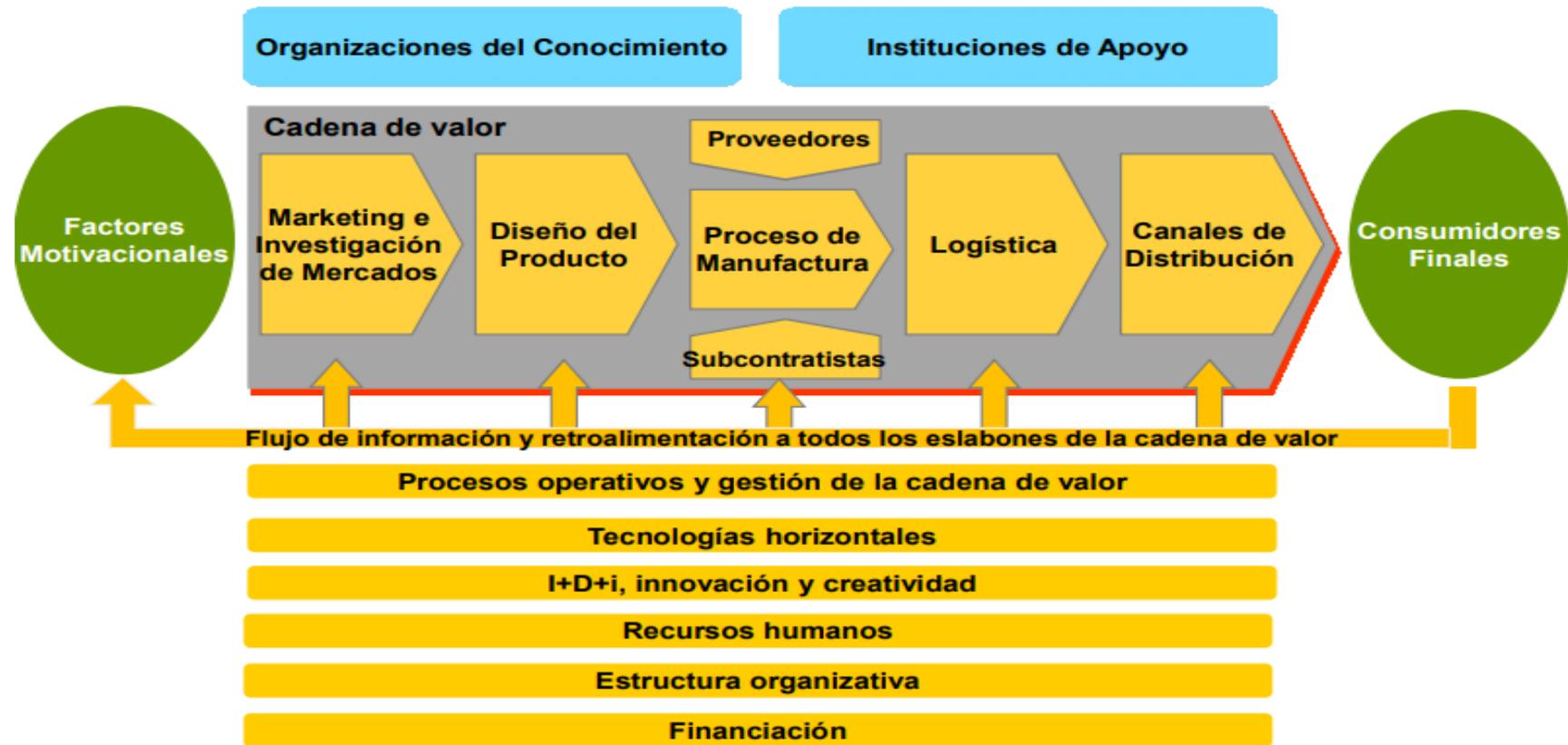


Figura 17. Proceso logístico para el sector productivo

Fuente: (Fundación OPTI, 2011)

Elaborado por: El autor

La Fundación OPTI (2011) en la síntesis de documentos: Horizonte 2015-2020, los retos futuros del sector del calzado, describen:

Como primer punto, el clúster del calzado se encuentra acompañado por dos situaciones críticas ligadas a las actividades comerciales de consumo, que son: los elementos de motivación y los clientes. Aunque estos dos elementos no forman parte estricta de los procesos industriales del sector, determinan en gran medida la actividad presente y, sobre todo, la evolución futura. Al analizar los factores motivacionales, estos representan a todos aquellos argumentos que provocan y orientan la etapa del consumo del calzado (Fundación OPTI, 2011).

En otras palabras, se trata de factores que motivan la compra de un producto específico entre un determinado grupo de consumidores, como es el caso de las tendencias sociales, las modas, las cualidades de vida. El conocimiento de estos factores permite dirigir con mayor precisión las investigaciones de mercado y la formulación de estrategias de marketing. Por otro lado, se encuentran los consumidores finales cuyo proceso de compra está determinado, entre otros factores, por los motivacionales. El consumidor actual presenta un nivel creciente de conocimiento de los productos y muestra una cultura de compra cada vez más sofisticada.

En un futuro inmediato, el consumidor dejará de ser un agente pasivo y pasará a participar activamente en los procesos productivos y a personalizar sus productos, utilizando como alternativa la nueva tecnología. Las relaciones que se producen entre consumidores y los componentes motivacionales son evidentes, demostrando que las relaciones que existe entre individuos y tecnología llegarán a formar parte necesaria e importante en la industria del calzado, estipulando las habilidades y métodos de desarrollo en el futuro. Estos vínculos se refuerzan mediante los adecuados sistemas de información.

2.4.1 Cadena de valor y el control de gestión

Suárez (2013) indica que “el control de gestión en la cadena de valor resulta fundamental para el éxito y continuidad de las organizaciones en mercados globales

competitivos, en busca principalmente de la reducción de costos y la diferenciación” (p. 259). “Es considerado como una función básica de la administración para conseguir que las diligencias de la organización se cumplan conforme a lo planeado, estando orientadas en función de la trayectoria para la consecución de las metas” (Dextre y Del Pozo, 2012, p. 5).

Suárez (2013) con relación a los controles de gestión en la cadena de valor, manifiesta:

“Es el conjunto de acciones encabezadas por la gerencia de las organizaciones, que posterior a la identificación de las actividades que componen la cadena, buscan ejercer control sobre los recursos consumidos en relación con los resultados obtenidos, para generar valor y eficiencia que permitan obtener ventajas competitivas por diferenciación o por costo, lo que aporta para la continuidad de la estructura empresarial en el tiempo. Todo esto se logra a partir de la información que proporciona la contabilidad de gestión” (p. 254).

Particularmente, en la fábrica de calzado, el departamento administrativo detalla en el plan financiero, los presupuestos compuestos por costos, gastos e ingresos, entre los cuales se puede tomar como ejemplo, costos de materia prima (suela, plantilla, tiras de textil y sintético, remaches, adornos, hebillas, etiquetas, tampografía), presupuesto para gastos administrativos como: pago de sueldos, servicios básicos, etc. Además del control de ingresos por la venta de los productos terminados; por otro lado, el departamento de producción, en cambio, efectúa el control de gestión del área de fabricación, donde se efectúa la etapa de transformación de la materia prima en productos terminados e intervienen los costos de materiales básicos, trabajadores del área de producción, maquinaria, herramientas, entre otros.

2.4.2 Cadena de valor y el mercado

Rodríguez y Lamarca (2012), manifiestan,

“Las empresas compiten en mercados cada vez más complejos y competitivos, con un número más alto de bienes y servicios, con más consumidores reales o potenciales, mejor informados y preparados; y con un número de interacciones elevadas, que exige la misma cantidad de individuos expertos y canales de contacto” (p. 27).

Esto, ayuda a incrementar los ingresos, de igual manera verificar la reducción de los costes, vender, aumentar la efectividad para mayores ventas y la coordinación interna y mejorar los servicios de preventa y posventa para mantener clientes más fieles, estas características, constituyen un reto común de las fábricas.

La manufactura del calzado no es la excepción, el mercado nacional se encuentra saturado de variedad de productos nacionales y extranjeros, por lo tanto, las estrategias para competir ante los oferentes debe ir de la mano con la tecnología, para reducir costos y entregar calzado de calidad a los usuarios, como lo menciona Romero (2012) señala que “la tecnología relacionada al comercio, siempre constituirá un instrumento para el servicio y la complacencia para el cliente” (p.82), demostrando que es una estrategia competitiva para la fábrica MP, que requiere de eficiencia, calidad, productividad, por parte del equipo profesional de la organización.

2.4.3 Cadena de valor del comprador

Determinada por las características del producto y los requerimientos de los clientes, al respecto Suárez (2013) menciona, “los consumidores están exigiendo productos con calidad y a precios bajos; por lo que se debe invertir en sistemas de gestión que ayuden a tomar decisiones a los gerentes” (p. 22). Asimismo, Romero (2012) afirma que “otro factor importante a considerar es la satisfacción del cliente” (p. 82). Por lo tanto, al descomponer en partes a la empresa, la cadena, analiza cada área que forma parte de la organización para un mejor entendimiento y determinación de una ventaja competitiva, añadiendo valor a las mercaderías adquiridas por el comprador, que permitan ofrecer un precio adecuado para los consumidores.

El eje fundamental de la CV son los clientes; en algún momento la misma empresa se convierte en uno, cuando adquiere la materia prima, así mismo los consumidores del producto una vez que está disponible en el mercado.

El servicio para González y Manfredi (2016), es un bien que se caracteriza por su intangibilidad y valor agregado al bien ofertado. Representa psicológicamente un valor agregado que el cliente recibe de la empresa, reflejado con base al criterio de los consumidores, así como a los trabajadores que son parte del área productiva y que conocen de aspectos relevantes en la fabricación del calzado.

Porter (1985) menciona que el valor “es lo que los interesados en un bien o servicio están dispuestos a pagar, y esto se consigue cuando se ofrece precios más económicos en relación a los demás oferentes y que la característica que le diferencia de la competencia son los beneficios del producto” (p. 20).

2.4.4 Cadena de valor del sector industrial

Rodríguez y Lamarca (2012) sostiene que la CV en el sector industrial constituye “el poder comercial de un grupo pequeño de fabricantes (su capacidad para definir funcionalidades, el tiempo de ubicación en el mercado, los importes y en ocasiones la arquitectura completa), es extraordinaria, por lo que puede ser neutralizado mediante la utilización de habilidades más agrupadas de asociación de empresas usuarias” (p. 19).

Es decir que, la fábrica de calzado Miguel Pesantez, para abarcar la demanda de mercado, realiza la distribución de los productos a distribuidores, manteniendo los precios de venta a los usuarios. Hasta el momento el mercado que abarca la empresa es la zona de la costa y el oriente ecuatoriano.

2.4.5 Cadena de valor y la estructura organizacional

La estructura organizacional, juega un papel importante y está establecida para alcanzar objetivos comunes, la manera en la que será y está diseñada, determinará sus objetivos y el modo de actuar en el mercado, es fundamental porque entrega las

directrices que guiarán las actividades a realizar (Enciclopedia Financiera, 2014). Por lo tanto, las empresas evalúan el porcentaje de ejecución de los objetivos de manera periódica, mediante el control de gestión con el propósito de crear nuevas estrategias que permitan realizar sus metas.

2.5. La Cadena de valor y el análisis del costo

Porter (1985) manifiesta que “para realizar un análisis de costos, se debe definir la cadena de valor de la empresa y estipular los valores monetarios que se generan en el departamento operativo, además de los activos de la industria que se utilizan en las actividades que generan valor. Cada proceso que se lleva a cabo en la cadena, envuelve tanto costos operativos como activos en la forma de patrimonio fijo y de trabajo” (p. 82).

El tratamiento del costo, dentro de la ventaja competitiva para la empresa, es fundamental para agregar valor en la cadena de fabricación de calzado. El rubro costo, comprende varios tratamientos de la cuenta, como por ejemplo, valor de la materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, etc., por lo tanto, las estrategias que se apliquen para medir o utilizar recursos económicos en estos rubros son importantes, porque los resultados que se perciben en la manufactura determinan la cantidad del valor agregado en la cadena de producción, de hecho, con base a este rubro se determina el valor unitario de cada par de sandalias y de la fabricación total del lote.

2.5.1 El costo

Como se mencionó anteriormente, el costo se refiere a todos los rubros que intervienen en los eslabones de producción como: materia prima directa (suela, cuero), mano de obra directa, (aquella que interviene directamente en la transformación de la materia prima en artículos terminados, como las sandalias), y, los costos indirectos de fabricación compuesta por: mano de obra indirecta (supervisores, aparadores, jefe de bodega, diseñador, etc.); materia prima indirecta (pegamento, clavos, tacos, plantillas,

entre otros) y, demás costos generales de fabricación (depreciación de maquinaria, servicios básicos, etc.).

Como lo menciona Porter (1985), el coste para efectuar cada una de las etapas de la cadena de valor, puede desarrollarse desde atrás hacia adelante, dependiendo de dos tipos de elementos:

Los conductores de costos estructurales

- Las economías de escala
- Los valores de la curva de experiencia
- Las exigencias tecnológicas
- La fuerza de capital
- Lo complejo en la línea de fabricación (Fernández, J., 2015).

Los conductores de costos realizables

- La obligación del ímpetu para las ventas, considerando la mejora continua.
- Las cualidades y las experiencias en relación a la calidad.
- La etapa del periodo para proyectar nuevos bienes al mercado.
- La efectividad para plantear y realizar los procesos administrativos a nivel interno.
- La eficiencia de la organización en acordar las transacciones mercantiles con los vendedores y clientes (Fernández, J., 2015).

2.5.2 Comportamiento del costo

El costo varía según la cantidad de producción de calzado, es decir a mayor producción, mayores costos de materiales, mano de obra y costos generales de fabricación, mientras que a menor producción menores serán los gastos de cada uno de estos rubros.

2.5.3 Ventajas del costo

Porter (1985) afirma que “una empresa tiene ventaja de costo si el costo acumulado al desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores” (p. 114). Analizado este concepto, desde la empresa de calzado, una

ventaja competitiva constituye las alianzas estrategias con proveedores de materia prima y la optimización de los procesos en ser más eficientes y eficaces con los recursos.

2.6. Análisis PESTEL

Según Torreblanca (2015) el acrónimo PESTEL hace referencia a aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que hay que considerar al momento de analizar el entorno donde se desarrolla la organización; y que puedan incidir en las actividades de la empresa.

Cuando se efectúa un análisis eficiente respecto a estas variables, se puede estructurar de mejor manera el futuro para la compañía, mediante la elaboración de estrategias adecuadas de acuerdo a los factores externo e interno, cabe mencionar que las variables externas están relacionadas con las políticas, leyes, reglamentos, disposiciones y comportamiento de la macro economía y micro economía, mientras que el entorno interno se refiere a los factores internos de la organización como: desempeño de los administradores, distribución de actividades, entre otros.

2.6.1 Análisis político

Padilla (2017) relaciona a los factores políticos como “la ejecución por parte del Estado de herramientas encaminadas al robustecimiento de los movimientos productivos, con la intención de obtener una modificación distributiva mediante la transformación y los servicios, integración y complementariedad con actividades, mercados y sectores de mayor dinamismo e intensidad de conocimientos” (p. 18).

Existen varios instrumentos de apoyo, según lo describe Padilla (2017).

Tabla 5. Políticas para el fomento productivo

Área	Instrumentos
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo para mejorar la productividad de las actividades productivas rurales (transformación y servicios) - Apoyo al acceso y al mejoramiento de los sistemas productivos y los bienes públicos rurales - Promoción y fomento de las buenas prácticas en el espacio rural - Fomento de los emprendimientos rurales
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la recopilación y difusión de información sobre mercados agroindustriales y de servicios - Asistencia en la obtención de certificaciones para mejorar el posicionamiento del producto o servicio - Apoyo a la infraestructura (transporte y comercial)
Educación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de la formación de recursos humanos en el espacio rural - Fomento y apoyo a la capacitación en TIC - Fomento y apoyo a la capacitación en gestión de negocios
Acceso al financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y fomento del crédito y el microcrédito rurales - Fomento de los fondos de garantía para intermediarios financieros - Promoción de capitales semilla y capitales de riesgo
Ciencia, tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la transferencia tecnológica y extensionismo - Fomento y apoyo a los fondos tecnológicos y estímulos a la innovación en el espacio rural (enfocados, por ejemplo, en la agroindustria o los servicios turísticos rurales) - Promoción y fomento de la inversión pública y privada en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) - Fortalecimiento de los sistemas de innovación agroalimentarios
Articulación productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y fomento de las aglomeraciones en torno a productos agroindustriales, servicios turísticos, y otras manufacturas y servicios del espacio rural - Promoción y fomento de la asociatividad rural - Promoción y fomento del desarrollo de proveedores - Fortalecimiento y fomento de cadenas de valor

Fuente: (Padilla Pérez, 2017)

La política pública, es aquella que depende de las medidas tributarias, puede repercutir en la estructura de los precios, tanto en el ámbito exterior como en el mercado interno y la regulación de las medidas tributarias, créditos, comercio, políticas internas, decretos (Gradlgruber, García y Nasif, 2014, p. 91).

Expresado de otra manera, depende de las medidas, decretos, reglamentos y disposiciones gubernamentales, el manejo y comportamiento de algunas variables, entre las cuales están la tasa de interés y programas de apoyo al sector productivo efectuados mediante el Ministerio de la Producción, BanEcuador, CFN y otras entidades financieras.

Al respecto, BanEcuador tiene como propósito “Brindar productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la introducción y mejoramiento de las actividades de los productores que se encuentran en los sectores urbanos y rurales, fortificando la unidad entre ellos, que les facilite la obtención de los factores económicos necesarios para el desarrollo de sus actividades productivas” (Banecuator, 2018).

En la tabla 6 se describe los créditos productivos y tasas de interés.

Tabla 6. Tasas créditos productivo BanEcuador 2018

TIPO DE CRÉDITO	TASA NOMINAL BANECUADOR B.P.	TASA EFECTIVA BANECUADOR B.P.
CRÉDITOS PRODUCTIVOS		
Fondos de Desarrollo	9,76%	10,21%
Operaciones Mayores a \$200.000,000 USD.	9,76%	10,21%
Productivo PYMES	9,76%	10,21%

Fuente: (BanEcuador, 2018)

La ventaja de la institución financiera está en el tiempo otorgado para el pago de los créditos, los cuales varían de uno a diez años, dependiendo el tipo de crédito y convenios que realizan con entidades y organizaciones afines al fomento de la productividad como son: la Cámara de Comercio, Asociación Interprofesional de Artesanos, Ministerio de Agricultura, entre otras.

Con relación al análisis político-económico y la empresa de calzado Miguel Pesantes se vuelve necesario señalar que la situación política a través de las medidas establecidas para el comercio influye en la entidad. Así mismo, las políticas de apoyo brindan la oportunidad de mejorar aspectos internos que la entidad muestre desventaja, como por ejemplo en el análisis interno realizado mediante la matriz FODA, se identificó que la entidad tiene limitación de recursos económico-financieros que permitan realizar inversiones para mitigar ciertas falencias, por lo cual, existen entidades financieras como BanEcuador que otorga créditos financieros a tasas y periodos de pago atractivos.

2.6.2 Análisis económico

Según el Centro de Estudios Latinoamericanos (2018) la economía del país sufre un periodo de estancamiento, el gobierno ha dispuesto medidas encaminadas a restablecer la economía de la mano con el sector privado, a fomentar la apertura internacional, junto con la aportación de la Ley de Fomento Productivo y la transparencia en las cuentas fiscales. Sin embargo, ha existido un recorte de la inversión pública y del gasto corriente. Estas medidas han permitido mejoras en la balanza comercial y la inversión extranjera, pero, persiste la dependencia en la deuda externa.

Con ello, el análisis económico tiene como propósito dar a conocer el detalle porcentual de las variables económicas durante un tiempo determinado, entre los indicadores relevantes se destacan los siguientes:

2.6.2.1 Producto Interno Bruto PIB

Se fundamenta en la producción nacional, a su vez, el indicador muestra los valores económicos de la producción de bienes y servicios.

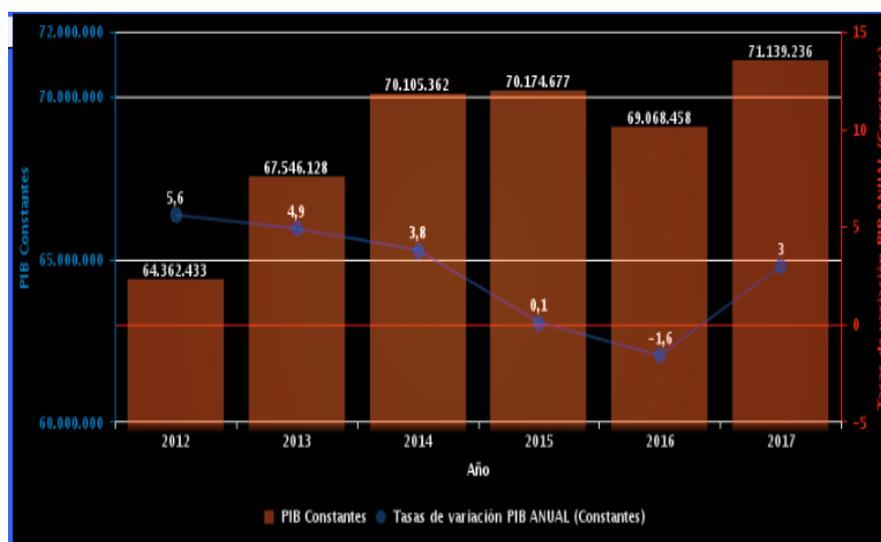


Figura 18. Análisis Producto Interno Bruto PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

El contexto económico del país, inició a disminuir la producción interna desde finales de año 2014, como consecuencia de la caída del importe del barril del petróleo, en el

año 2015; por las financiaciones efectuadas por el gobierno, el PIB, proyectó un incremento con relación al año 2014 de \$69.315 millones de dólares, sin embargo para el 2016, se observó una disminución de \$1.160,219 millones de dólares, ocasionando el incremento del desempleo en el país, finalmente en el 2017, la producción interna mejoró, se evidenció un incremento de \$2.070.778 millones de dólares con referencia al 2016.

2.6.2.2 Inflación

Inflación anual 2009-2018

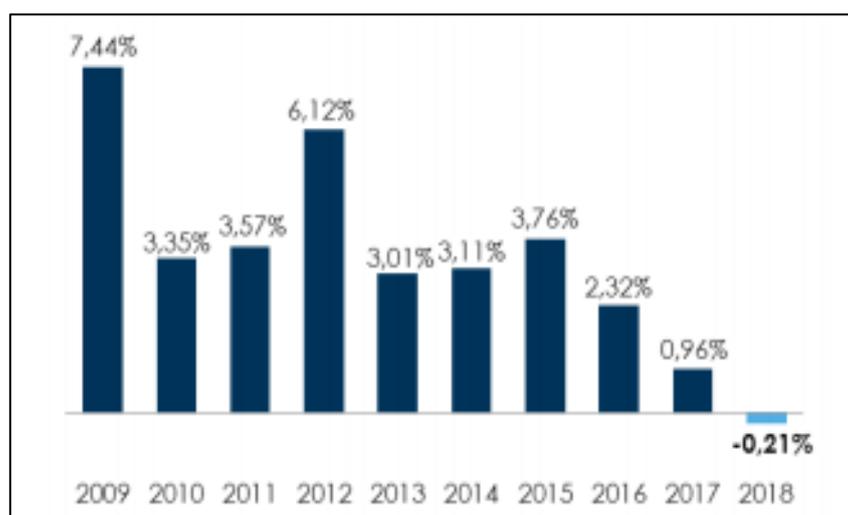


Figura 19. Análisis de la Inflación

Fuente: (Ecuador en cifras, 2018)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, (INEC), en el Boletín Técnico IPC, publicado en marzo (2018), expone:

La inflación anual en marzo de 2018 (-0,21%) es muy baja, en relación con el año 2009, mejorada por los años 2017, 2016, 2013, 2014, 2010, 2011, 2015, 2012 y 2009 que muestran diferenciaciones de manera anual de 0,96%, 2,32%, 3,01%, 3,11%, 3,35%, 3,57%, 3,76%, 6,12% y 7,44% respectivamente (INEC, 2018, p. 6)

Así mismo, estudios efectuados por el INEC, concluyen que la ciudad más cara sigue siendo Cuenca, por el elevado costo de los artículos básicos, mientras que, en la Costa, la ciudad más cara es Machala.

2.6.2.3 Población económicamente activa PEA

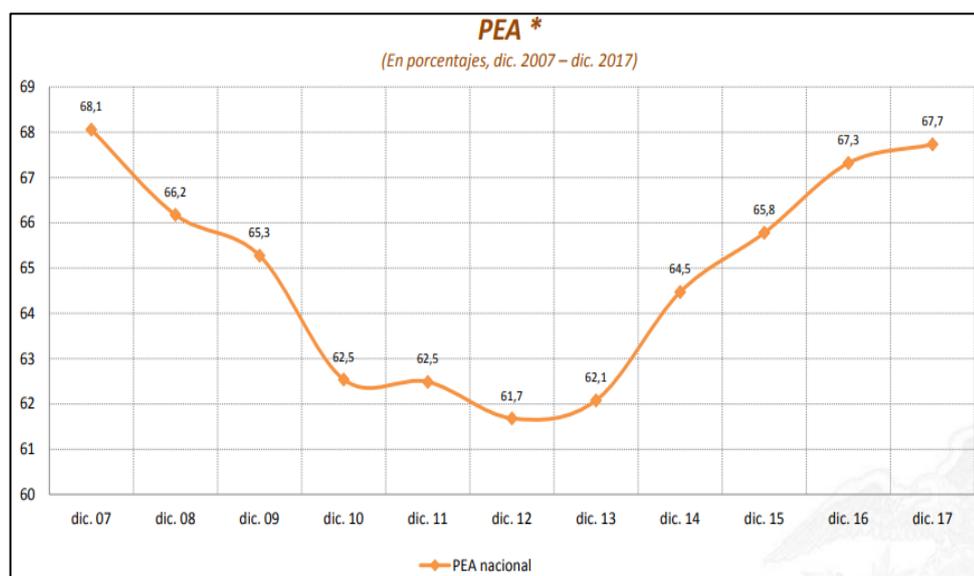


Figura 20. Población económicamente activa PEA

Fuente: (Ecuador en cifras, 2018)

Como lo señala el Instituto Nacional de Estadística y Censos, “la oferta laboral o Población Económicamente Activa nacional, alcanzó el 67,7% en diciembre de 2017. Los valores evidencian un aumento con relación al similar mes de 2016 (67,3%)” (INEC, 2017).

Estos datos favorecen para la reactivación económica del país, puesto que al haber un incremento de las plazas laborales, se incrementa proporcionalmente el consumo de las familias, lo cual se puede identificar mediante la adquisición de bienes y servicios, beneficiando al sector del calzado a través de la compra de estos productos.

2.6.2.4 Análisis de la industria actual del calzado

Los datos registrados por el INEC (2018), según la clasificación CIIU 4.0, muestra los valores monetarios de gestión de las empresas del grupo operacional C1520.01.01, ventas, personas con empleo directo, exportaciones e importaciones del grupo fabricación de calzado.

Tabla 7. Empresas del sector del calzado

COD.	GRUPO	AÑO 2016				
		EMPRESAS	VENTAS \$ USD.	EMPLEO	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN
C152	Fabricación de calzado	132	187.551.078	4.657	21.548.421	110.394.795
C15	Fabricación de cueros y productos conexos	178	210.606.483	5.196	30.168.919	18.698.043
C	Industrias manufactureras	7.818	29.980.785.066	300.320	7.032.102.925	15.345.443.844
	Total de empresas con actividad registrada	86.242	13.990.686.780	1.533.671	16.655.877.178	15.890.327.148
COD.	GRUPO	AÑO 2015				
		EMPRESAS	VENTAS \$ USD.	EMPLEO	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN
C152	Fabricación de calzado	143	222.237.272	5.434	25.707.940	160.937.496
C15	Fabricación de cueros y productos conexos	187	255.228.484	6.017	39.032.964	213.374.862
C	Industrias manufactureras	8.111	32.120.816.554	319.748	7.144.347.206	20.375.906.904
	Total de empresas con actividad registrada	88.860	151.367.369.884	1.651.217	1.818.678.720	20.940.566.490
COD.	GRUPO	AÑO 2014				
		EMPRESAS	VENTAS \$ USD.	EMPLEO	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN
C152	Fabricación de calzado	137	239.898.509	5.592	33.372.452	174.221.192
C15	Fabricación de cueros y productos conexos	186	280.839.372	6.251	53.323.725	234.585.353
C	Industrias manufactureras	8.148	35.103.940.114	320.287	8.094.517.625	26.266.330.353
	Total de empresas con actividad registrada	89.788	162.787.551.314	1.656.493	25.608.620.105	27.048.738.873

Fuente: (Ecuador en cifras, 2018)

Elaborado por: El autor

La información indicada de los años 2014 a 2016, presentan una disminución de empresas de calzado, sin embargo, a partir del año 2017 se evidencia un incremento de inversión en el sector. Por otra parte, como lo menciona Lilia Villavicencio, representante de la Cámara Nacional de Calzado, actualmente la provincia de Tungurahua agrupa el 80% de la manufactura de fabricación de calzado del país, lo

que promueve entre cien mil plazas de trabajo directo e indirecto a nivel nacional. Así mismo expresa que durante el año 2008, se produjeron 15 millones de pares de zapatos, mientras que para el 2017 fue un total de 31 millones, lo que evidencia la oportunidad aprovechada por los empresarios y artesanos (CALTU, 2018).

El gasto per cápita en la adquisición de zapatos en el país es de 2,7 pares al año y representa un valor total de \$18,00 dólares. Observando el amplio mercado de la oferta nacional, el apoyo se enfoca al sector industrial del calzado mediante las ferias nacionales e internacionales, acciones que constituyen un incentivo a este segmento de producción con miras a potencializar las exportaciones (Diario Hoy, 2015).

Provincias que presentan porcentajes de pleno empleo

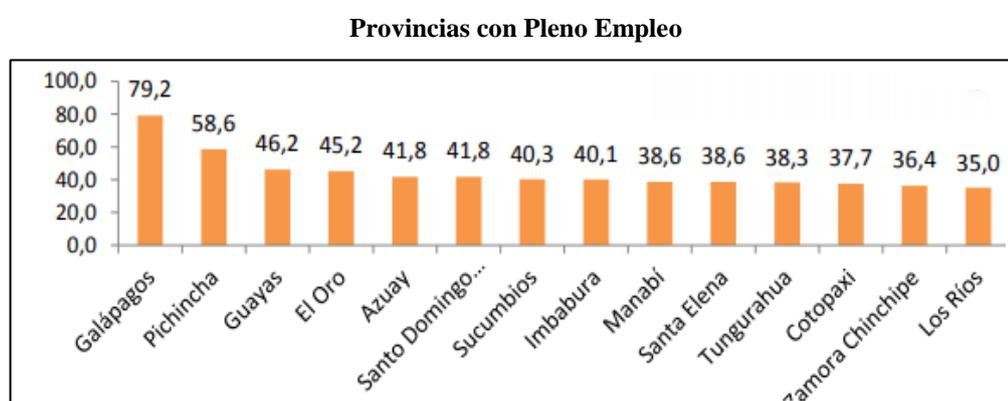


Figura 21. Provincias que presentan porcentajes de pleno empleo

Fuente: (Ecuador en cifras, 2018)

El INEC (2017) con corte a diciembre, menciona que las provincias que presentaron la mayor tasa de empleo adecuado nacional fueron Galápagos y Pichincha, con porcentajes del 79,20% y 58,60%; respectivamente. Así mismo manifiesta que la provincia con menor tasa de empleo nacional fue Napo con el 25%.

Enfocado a la industria del calzado, se obtiene la siguiente información tomada del reporte del INEC. El mercado al cual la empresa de calzado Miguel Pesantez, distribuye sus productos son Guayas, El Oro, Azuay, Loja, lo que posiciona a estas provincias como un mercado excelente para la empresa.

Con respecto al entorno económico del país se identifica un escenario desfavorable para la empresa Miguel Pesantez, puesto que a partir del análisis del PIB se observa

una economía en periodo de estancamiento que ocasiona un incremento en el desempleo y ello a su vez en la capacidad de compra del consumidor final, no obstante, el último periodo 2017 refleja una leve mejoría de dicho indicador debido al crecimiento de la producción interna; así mismo, el índice PEA (Población Económicamente Activa) refleja una recuperación debido al incremento de la oferta laboral, lo que favorece a la reactivación económica y al consumo de calzado. Al 2016, la industria de calzado muestra una reducción del número de entidades de fabricación de este tipo de productos, así como en el monto total de ventas, razón por la cual, la empresa analizada enfocarse en establecer medidas contingentes ante posibles riesgos provocados por el contexto económico del país.

2.6.3 Análisis del entorno sociocultural

El crecimiento económico es el principal factor que incurre en la actuación social y cultural del consumidor, la estabilidad económica del hogar permite a sus miembros, con base al total económico de ingresos efectuar las compras para alimentación, vestimenta, calzado, vacaciones, entre otros gastos. Es necesario la estabilidad económica la cual depende del pleno empleo, producto interno bruto, estabilidad económica y política estatal.

En los últimos años se ha producido un aumento de la población lo que significa que la adquisición de calzado es aún más necesaria, por ende la demanda aumenta. La población total según el Instituto Nacional de Estadística se registró en 17.096.789 habitantes de la cual la provincia del Guayas es la más poblada con 3,6 millones de habitantes.

La población masculina representa el 50,1% de habitantes, mientras que la femenina se establece en 49,9%; los datos presentan una oportunidad para el calzado, dado que las personas siempre deben adquirir cualquier tipo de zapato para su vestimenta diaria.

Al respecto, la empresa de calzado Miguel Pesantez ha aprovechado dicha situación puesto que uno de los mercados en donde tiene mayor nivel de posicionamiento es en la región litoral, y la provincia del Guayas tiene una alta demanda de la línea de

zapatillas, especialmente enfocado a un segmento de mercado de mujeres y niñas, el diseño del calzado se encuentra acorde con las últimas tendencias de moda que lo caracterizan al producto de buena calidad y a precios accesibles al mercado, lo que concuerda con el aspecto sociocultural, en donde gran parte de los consumidores adquieren este tipo de productos considerando las últimas tendencias en vestimenta y calzado.

En la región litoral existen otras marcas de calzado extranjero que se comercializan en la zona; las cuales tienen un alto nivel de posicionamiento, especialmente el de origen brasilero debido a la variedad de producto así como la calidad y duración; no obstante los precios son más elevados en comparación con el producto nacional. Por su parte, la línea de sandalias que promociona la empresa MP es percibida por el consumidor final como de buena calidad, esto debido a que se utilizan ciertas materias primas que son importadas haciendo que la calidad del producto sea mejor; y al contar con precios competitivos existe una mayor preferencia del mercado objetivo respecto a la compra del calzado.

2.6.4 Análisis del entorno tecnológico

La utilización de los instrumentos de información y comunicación, son actualmente un factor indispensable en las empresas, pues permiten ingresar y procesar desde las operaciones transaccionales contables, control financiero, administrativo, operativo hasta la medición de la gestión administrativa. Elementos de los cuales la fábrica de calzado Miguel Pesantez posee e incluso en el área de fabricación dispone de maquinaria que acelera la confección del calzado ayudando a la disminución del costo de las zapatillas.

El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en la empresa se marca en la implementación y actualización de un sistema contable, red local y el uso de medios sociales para la publicidad.

El acceso a la tecnología, que hoy en día está al alcance de usuarios y organizaciones, representa un aspecto favorable para conocer los gustos y preferencias del consumidor,

por lo que la empresa Miguel Pesantez debe aprovechar este medio para crear una vinculación entre el público objetivo y la marca de calzado que se oferta, esto con la finalidad de posicionar al producto en diferentes mercados logrando una expansión de la empresa en aquellas localidades en donde no se cuenta con una alta presencia. De igual manera, estos medios constituyen una estrategia promocional de bajo costo y alto impacto.

Con respecto al factor tecnológico la empresa de calzado MP mantiene procesos de diseño y producción a través de tecnología que permite cubrir de forma óptima y oportuna las necesidades del mercado y la demanda prevista. No obstante, con base al avance y evolución permanente global de la tecnología la compañía deberá actualizar sus sistemas internos a fin de ser más competitiva.

2.6.5 Análisis del entorno ecológico

Actualmente las personas son conscientes de que el medio ambiente debe cuidarse y preservarse para aportar una mejor calidad de vida a las generaciones futuras, en este proceso de revolución ecológica las empresas forman un componente importante, ya que, son las principales interactuantes con el medio ambiente, por lo que han surgido leyes y campañas que regulan la actividad industrial.

Las principales medidas que la industria del calzado puede aplicar son:

- Control de la producción y los efectos en el ambiente, principalmente pegamentos y productos de PVC.
- Utilización de materia prima amigable con el ambiente; y la disposición final de los desechos par que se puedan utilizar en otros procesos.
- Reuniones con los miembros del comité laboral para la generación de ideas que se podrían aplicar para la disminución de la contaminación y la concientización de prácticas partidarias al eco sistema.
- Mantenimiento de las maquinarias para disminuir la utilización de energía.
- Control de los tiempos de utilización del compresor para disminuir el desperdicio de aire.

- Adquisición de maquinaria con nivel tecnológico que permita la baja emisión de gases, es el caso de las máquinas inyectoras rotativas y lineales.

Adicional a las medidas mencionadas, la compañía de producción de calzado MP tiene la posibilidad de obtener certificaciones internacionales en responsabilidad social empresarial, otorgada por la norma ISO 26.000, lo que fortalecerá a la empresa desde diferentes ejes, entre ellos el de cuidado al medio ambiente.

2.6.6 Análisis del entorno legal

Miguel Pesantez como empresa productora e importadora de materia prima se ve influenciada por ciertas leyes, normas y reglamentos, las más relevantes se describe a continuación:

- Las leyes que regulan el ámbito de la producción son principalmente: Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad y Ley de Fomento Artesanal.
- El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) ha preparado 63 normas para la industria del cuero y calzado, que permiten estandarizar la fabricación de calzado, con el fin de que las empresas trabajen con buenas prácticas manufactureras.
- Los reglamentos para la regulación de actividades productivas son: Reglamento General a la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo y Reglamento a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- El gobierno emite normas que impulsan al sector productivo, siendo la base del crecimiento y desarrollo del país desde la matriz productiva, ello representa una oportunidad para la empresa dentro de la industria de calzado. Entre los instrumentos legales aplicables destaca el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones, Ley Orgánica de Fomento Productivo. Además, existen entidades de apoyo a la producción e inversión entre las cuales están:

MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad), Ministerio de Comercio Exterior, Servicio Nacional de la Aduana del Ecuador, Banco Central del Ecuador, Banco de Fomento, entre otros.

- Por otro lado, los acuerdos multilaterales y la eliminación de salvaguardias a los productos importados constituyen una amenaza para el desenvolvimiento de la empresa en el mercado, por el potencial aumento de competencia y marcas extranjeras a precios asequibles.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CADENA DE VALOR (ANÁLISIS COMERCIAL)

3.1 La industria de calzado

La industria del calzado representa uno de los sectores que mayores recursos económicos y fuentes de trabajo genera a nivel nacional, en el caso específico del país la industria del calzado en los últimos años ha mostrado un crecimiento sostenido. A raíz del incremento de aranceles como las salvaguardias a ciertas partidas, entre las cuales está el calzado importado, la industria ecuatoriana productora de calzado aumentó, incluso contribuyendo a una mayor fabricación de productos para la exportación. El Productor (2016) señala a los principales países destino de las exportaciones de este tipo de productos como son: Venezuela, Colombia, Estados Unidos y Guatemala, el monto total fue de \$38,9 millones de dólares durante el año 2016.

3.1.1 Historia del calzado

Andino (2016) afirma en su trabajo investigativo sobre la historia del calzado que se desconoce el origen, sin embargo, según la recopilación de información menciona indicios que data del año 10.000 A.C, fundamentación basada en las pinturas encontradas de esa época, tanto en territorio español como francés en donde se observa la utilización de calzado, mientras que en las tumbas egipcias entre los años 6.000 a 7.000 A.C se evidenció el uso de calzado.

Posteriormente el calzado se convirtió en un símbolo de estatus social, existen vestigios que en Egipto se evidenció que solo las personas de alta posición usaban sandalias, en Grecia solo los hombres libres utilizaban zapatos, mientras que los esclavos no tenían prendas para cubrir los pies; en Roma, el zapato era clasificado de la siguiente manera:, los cónsules utilizaban zapatos blancos, los senadores color marrón, los militares usaban botines que dejaban descubiertos los dedos de los pies, mientras que los esclavos no usaban zapatos.

Durante la edad media surgen los primeros gremios de zapateros quienes dieron inicios a nuevos modelos de calzado, en el siglo XIX, se produjo un adelanto significativo cuando se crearon las primeras máquinas para la confección de zapatos, permitiendo la producción de calzado en mayores cantidades y conforme crecía la venta del producto, igualmente se incrementaban las variedades de modelos. Finalmente, en el siglo XX, se introdujo en la industrialización del calzado el uso de materiales sintéticos para la confección, es más nuevas técnicas para el procesamiento del curtido del cuero, cuyo objetivo es brindar calzado cómodo para los consumidores.

3.1.2 El calzado en el Ecuador

Andino (2016) sintetiza lo expresado por los historiadores con referencia al inicio de uso del calzado en el Ecuador, quienes mencionan a los incas que utilizaban sandalias fabricadas de suela de cuero de animales, atadas con tiras de cuero o lana conocidas con el nombre de “usutas”, siendo parte original de la vestimenta de los antepasados ecuatorianos. Posteriormente, con el arribo de los españoles, al igual que muchos factores y tradiciones locales cambiaron, entre ellas el uso y tipo de calzado.

Conforme se presentaban cambios sociales, durante décadas los gremios artesanales incrementaron la producción y conocimientos con respecto a los modelos de calzado, procesos de producción y compra-venta. Por los años sesenta, Ambato se convirtió en la primera ciudad que progresó mediante la transformación de los talleres artesanales en empresas industriales de calzado, posteriormente como lo menciona El Productor (2016), las provincias de Cotopaxi y Tungurahua, contribuyeron en los posteriores años con procesos innovadores para la producción de calzado aportando al desarrollo de las redes asociativas que se disponían a la confección de calzado.

Actualmente, Ecuador posee industrias que fabrican excelente calzado tanto para el consumo interno como para la exportación, convirtiéndose en una de las actividades económicas que aportan a la producción interna del país con la generación de empleo; al respecto el MIPRO (2018) afirma que el sector del calzado a nivel nacional es estratégico, aportando con fuentes de empleo, los estudios efectuados por la institución determinaron que mantiene dos mil plazas directas de trabajo, diez mil indirectas y en

todo el proceso de los eslabones productivos y comerciales aproximadamente 20 mil personas giran alrededor a los espacios de trabajo.

Otro factor importante a considerar en la cadena del calzado, es la oportunidad de generar otras cadenas de producción como el sector textil, mismo que aporta económicamente a la industria del país y es generadora de fuentes de trabajo. Finalmente, gracias al avance tecnológico en la industria ecuatoriana la fabricación de calzado pretende dar un salto potencial con miras a captar mercados internacionales en base a productos de calidad.

3.1.3 Empresa de Calzado de Miguel Pesantez

Miguel Pesantez, fábrica de calzado, especializada en sandalias, como toda empresa que transforma materia prima en productos terminados para el consumo de las personas, requiere de un control de los recursos económicos y de los elementos de producción como son: mano de obra, materia prima y costos generales de fabricación; en realidad , necesita basarse en técnicas de producción que lleven a un buen uso de los recursos, encontrando la manera más eficiente de tomar pedidos y materializarlos, mediante un control y gestión adecuados, siendo necesario tener una logística adecuada que le facilite trabajar cronológicamente, de tal manera que la planificación eficiente de los tiempos ayuden a reducir costos y optimizar el uso de los recursos, para ello es imprescindible controles externos e internos sobre los procesos, así como requiere el uso del análisis de planta y subprocesos de producción.

Como parte del control interno, para obtener un producto adecuado, se debe disponer de elementos como: maquinaria, mano de obra, materia prima directa e indirecta, etc. que deben combinarse correctamente para alcanzar las metas empresariales. El plan de fabricación es el encargado de la estructuración y distribución de todas las etapas productivas, acumula las bases técnicas y organizativas que corresponden a la fabricación de los productos. Por lo expuesto, la medición de tiempos, es uno de los puntos más importantes para la toma de decisiones, analiza el lapso que se ocupa en cada subproceso, aplicando formatos que permitan la normalización del desempeño de

cada una de las personas implicadas, generando estándares dentro de los cuales se admitirá una producción eficiente.

Otro factor importante, que influye para una buena estructura en la cadena de valor es la distribución organizativa de la fábrica, la jerarquización de los puestos de trabajo y las funciones que son una parte decisiva en el desarrollo de las actividades. Todos los departamentos que integran la empresa son importantes, en el área de fabricación del calzado las personas deben tener definidas las tareas, responder a un superior por la ejecución de éstas y la entrega oportuna de la mercadería.

El control externo se vincula con las decisiones internas de la organización, para la consecución de los objetivos y metas, expresado de otra manera los dos controles deben desarrollarse con eficiencia, cuyo propósito es que la logística de la cadena agregue valor al producto.

3.2 Análisis de la cadena de valor

Para el examen de la cadena actual en la empresa MP, se evaluarán las actividades primarias y secundarias (de apoyo).

3.2.1 Actividades primarias

3.2.1.1 Logística interna

La empresa de calzado del señor Miguel Pesantez, posee una guía básica para el proceso de las actividades de producción, la cual se estructuró conforme las necesidades y mejores condiciones de rendimiento observadas en el proceso de fabricación del producto. El plan describe los movimientos productivos, llevando el proceso diario a la estandarización, incluyendo datos y varios métodos que sirven para analizar, ayudar a las decisiones y el mejoramiento de la productividad de la empresa.

En la guía se describe en términos generales la logística interna de la empresa; con base a la información contenida se detalla los puntos importantes en los cuales la fábrica debe mejorar las funciones y agregar valor a las fases productivas.

3.2.1.2 Logística de operaciones de producción

Las funciones de la logística en la planta de producción abarcan las actividades productivas, mantenimiento y seguridad industrial. En el siguiente diagrama de flujo se recopila la información de las acciones y procesos de producción.

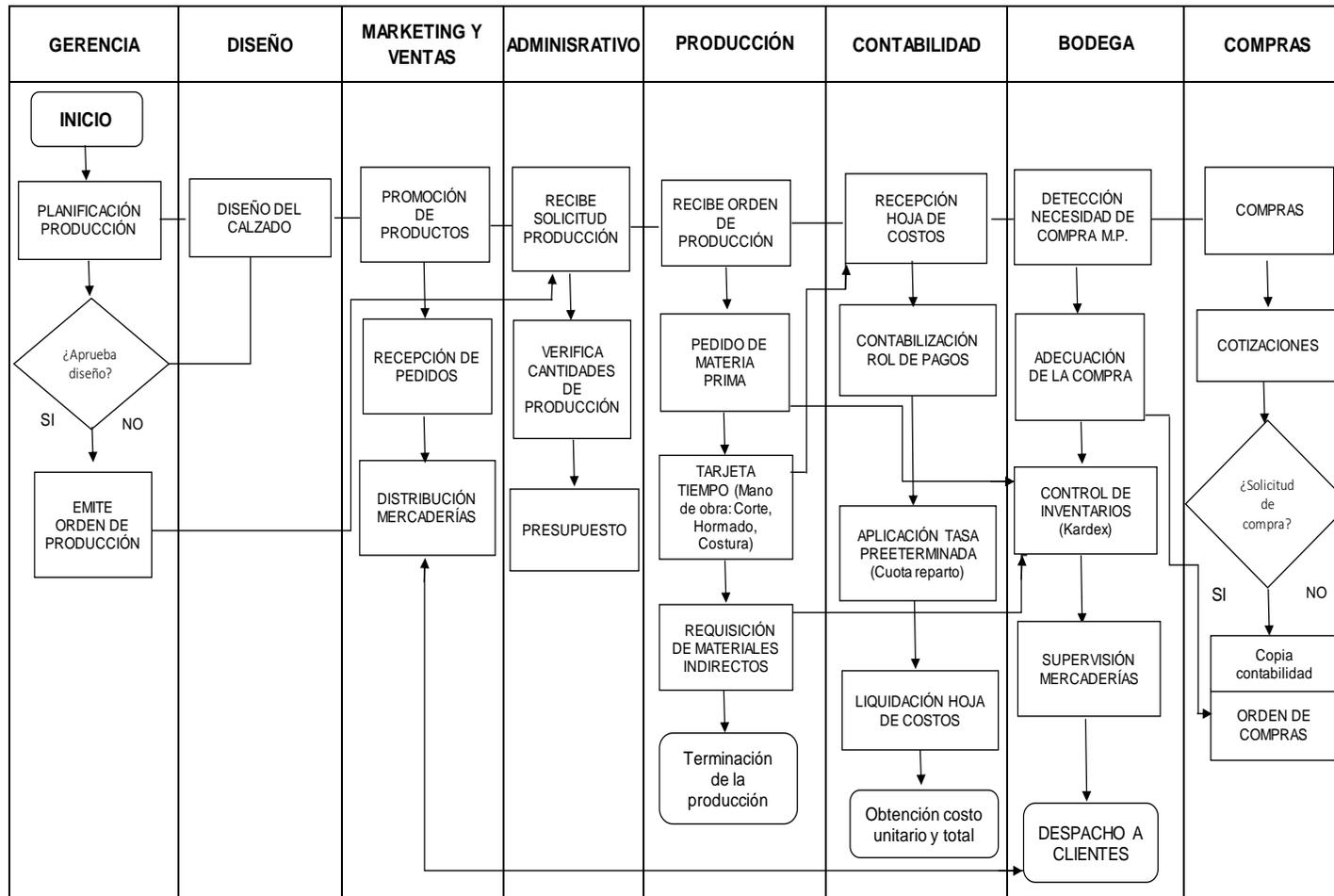


Figura 22. Logística de fabricación de calzado

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

El ciclo de transformación de las zapatillas que produce y comercializa la empresa MP, comprende varias etapas que inician en gerencia con la planificación de la producción, luego con la creación del artículo en el departamento de diseño; entre las características principales que se consideran se encuentran: la temporada, moda y colores del lote a producir. Una vez aceptado los diseños por gerencia, se informa al área administrativa para la recepción de información y determinación del presupuesto. El área de marketing y ventas, mediante el personal efectúa las solicitudes de pedidos a los clientes mayoristas, posteriormente dichas órdenes pasan al departamento de fabricación, en el cual el jefe de producción mediante órdenes de requisición solicita los suministros de materiales que se requieren para la elaboración del producto a la bodega.

FICHA TECNICA				CODIGO					18-0513						
				MARCA					PLANTILLA						
				CODIGO CUCHILLA CAPELLADA					CODIGO CUCHILLA PLANTILLA						
				18-0515					18-0515						
					ADORNO	VELCRO	ADORNO								
				Cod:	A55	T317	M46								
				Cant:	6XPAR	20CM.XPAR	2XPAR								
				Colr:	GREEN	CAFÉ	DORADO								
				Cod:	C# 31										
				Cant:	6 XPAR										
				Colr:	DIFER. COLORES										
					ETIQUETAS								PIGTOGRAM	REFUERZO	
Cod:	A67								E4	OCTR					
Cant:	2 X PAR								2 X PAR	40					
Colr:	DORADO								BLANCO	8 X PAR					
GRUPO	COLOR	SUELA	PLANTILLA	PZA. 1-2-3	RECUBRIMIENTO PZA. 1-2-3	P1-OPANCA C/ADORNO	ADORNO	VELCRO	HILO PZA. 1-4	C# 31	HILO PZA. 1 OPANCA	ETIQUETA			
00A	MARRONP. GOIABA	UP0502A CHOCOLATE	P17/TURQUEZA	S331	S264	T168	A55	T317	1002B CAFÉ OBSCURO	S331	4180 VERDE	A67			
00B	A.CELESTE -BEGE	UP0515A BEIGE	P58/AZUL MARINO	S339	PU-BEGE	T150	ACHN07A SAFIRA	T338	4074 CELESTE	S339	4074 CELESTE	A67			
00C	NATURAL- MARRON	UP0515A BEIGE	P19/PINK	S144		S170	A54	T338	1021A CREMA	S144		A67			
00D	BRANCO-CENOURA	UP0502A CHOCOLATE	P30/ORANGE	S276		T183	A57	T338	4066 TOMATE	S276		A67			

FICHA TECNICA				CODIGO					18-0513				
				MARCA					PLANTILLA				
				CODIGO CUCHILLA CAPELLADA					CODIGO CUCHILLA PLANTILLA				
				18-0515					18-0515				
					ADORNO	VELCRO	ADORNO						
				Cod:	A55	T317	M46						
				Cant:	6XPAR	20 C.M.XPAR	2XPAR						
				Colr:	GREEN	CAFÉ	DORADO						
				Cod:	C# 31								
				Cant:	6 XPAR								
				Colr:	DIF. COLORES								
					ETIQUETAS					PIGTOGRAM	REFUERZO		
Cod:	A67					E4	OCTR						
Cant:	2 X PAR					2 X PAR	40						
Colr:	DORADO					BLANCO	8 X PAR						
GRUPO	COLOR	SUELA	PLANTILLA	PZA. 1-2-3	RECUBRIMIENTO PZA. 1-2-3	P1-OPANCA C/ADORNO	ADORNO	VELCRO	HILO PZA. 1-4	C# 31	HILO PZA. 1 OPANCA	ETIQUETA	
00A	MARRONP. GOIABA	UP0502A CHOCOLATE	P17/TURQUEZA	S331	S264	T168	A55	T317	1002B CAFÉ OBSCURO	S331	4180 VERDE	A67	
00B	A.CELESTE -BEGE	UP0515A BEIGE	P58/AZUL MARINO	S339	PU-BEGE	T150	ACHN07A SAFIRA	T338	4074 CELESTE	S339	4074 CELESTE	A67	
00C	NATURAL- MARRON	UP0515A BEIGE	P19/PINK	S144		S170	A54	T338	1021A CREMA	S144		A67	
00D	BRANCO-CENOURA	UP0502A CHOCOLATE	P30/ORANGE	S276		T183	A57	T338	4066 TOMATE	S276		A67	

Figura 23. Orden de producción

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Los operarios que forman parte del proceso de elaboración del producto, se encuentran asignados por tareas: selección de materiales, cantidades, corte, troquelado, costura, armado, remachadores y grupo de ensambladores.

Todas las operaciones deben realizarse en tiempos específicos con la finalidad de que el proceso productivo cumpla con lo planificado y en las cantidades especificadas. Una vez concluida la fabricación de zapatos y supervisado, pasa al proceso de etiquetado y empaque; finalmente se registra en el departamento de almacenaje y posteriormente al departamento de ventas delega la comercialización del producto.

El departamento contable, es quien recibe la información consolidada del área de producción (hoja de trabajo y documentos soporte), para efectuar los cálculos respectivos de los costes de producción y facturación al cliente.

3.2.1.3 Tipificación de los problemas de operaciones de producción

Los inconvenientes operacionales en la fase de producción requieren de un estudio minucioso de cada departamento de la empresa, por lo tanto, se analizó la estructura de las etapas que agregan valor desde la logística de los eslabones que dan lugar a la producción. La organización y planeación para la fabricación del calzado, es la principal función que se busca fortalecer a través de la cadena de valor.

El oportuno abastecimiento de materia prima facilita los procesos de producción, por lo tanto, la logística debe estructurarse conforme las prioridades de la fábrica considerando los tiempos y costos que mejor convengan. Para conocer cómo se desarrolla la adquisición de los materiales y detectar posibles debilidades, se realizó un cuestionario de control interno aplicado a 5 empleados del departamento administrativo, mismo que se muestra a continuación.

Tabla 8. Identificación de problemas en logística de abastecimiento

	Fecha:	15/07/2018	
	Realizado por:	Sebastián Pesantez	
	Aprobado por:	Ing. Juan Maldonado	
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO			
PREGUNTAS		SÍ	NO
1. ¿La empresa cuenta con alternativas para compra a proveedores internacionales?		X	
2. ¿Existe agilidad y responsabilidad en la entrega de la materia prima importada?		X	
3. ¿La fábrica posee alternativas para compra a proveedores nacionales?		X	
4. ¿Existe agilidad y responsabilidad en el despacho de materias primas nacionales?		X	
5. ¿La coordinación en los departamentos de la empresa permiten las compras de materiales eficientemente?		X	
6. ¿Existe coordinación en la adquisición y venta de materiales importados?		X	
7. ¿Los trámites aduaneros en el país se desarrollan con eficiencia?			X
8. ¿Cuándo se efectúa compras internacionales, la entrega es oportuna?		X	
9. ¿El despacho de mercaderías compradas en el país, es eficiente?		X	
10. ¿El transporte de los materiales hasta la empresa, se realiza en el tiempo estipulado?		X	
TOTAL.....		9	1

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Análisis. - Con base a la información obtenida, se observa que el transporte de materia prima para el abastecimiento oportuno, no posee retrasos, lo que evidencia que existe una logística eficiente. Sin embargo, los trámites aduaneros, son las únicas diligencias que en ciertas ocasiones, causa tardanzas en el despacho de mercaderías compradas del exterior.

La estructura de la planeación estratégica, es la base para la toma de decisiones, ayuda a conocer cuáles son los recursos necesarios, la capacidad eficiente de producción para

obtener bajos costos y maximizar beneficios. El plan, en cierto modo, llega a ser un calendario maestro de producción que ayudará a optimizar las actividades y satisfacer ampliamente las necesidades del cliente, mediante el cronograma planificado para cada pedido.

Tabla 9. Identificación de problemas en proceso productivo

	Fecha:	15/07/2018	
	Realizado por:	Sebastián Pesantez	
	Aprobado por:	Ing. Juan Maldonado	
<i>IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN PROCESO PRODUCTIVO</i>			
PREGUNTAS		SÍ	NO
1. ¿En el departamento de producción cuentan con todas las maquinarias que se necesitan para la manufactura?		X	
2. ¿Las órdenes de producción, son presentadas oportunamente?		X	
3. ¿Los materiales para la producción son entregados a tiempo?		X	
4. ¿Los procesos para la producción son controlados por tiempos?		X	
5. ¿Existe asignación de funciones para todos los trabajadores del área?		X	
6. ¿Existe mantenimiento preventivo eficiente de las máquinas?			X
7. ¿La comunicación entre supervisor, jefe de planta y operadores en buena?		X	
8. ¿Todos los operadores cumplen su trabajo sin ocasionar retrasos?			X
9. ¿Los empleados del área de producción trabajan en equipo?		X	
10. ¿El medio ambiente laboral es satisfactorio para los operarios?			X
TOTAL.....		7	3

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Las dificultades de la fábrica de calzado Pesantez en el departamento de producción son las siguientes: según el cuestionario de control interno, al carecer de un cronograma establecido para la ejecución del mantenimiento preventivo de las maquinarias no se realizan regularmente, lo que constituye un problema en caso de avería de la maquinaria, retrasando el proceso productivo, de igual manera se observa retraso debido a la falta de concentración del personal, mal manejo de maquinaria o

errores humanos. A parte, la rivalidad o peleas entre el personal es otro de los factores que entorpece la producción.

El flujo de manufactura que la fábrica MP posee actualmente es el siguiente:

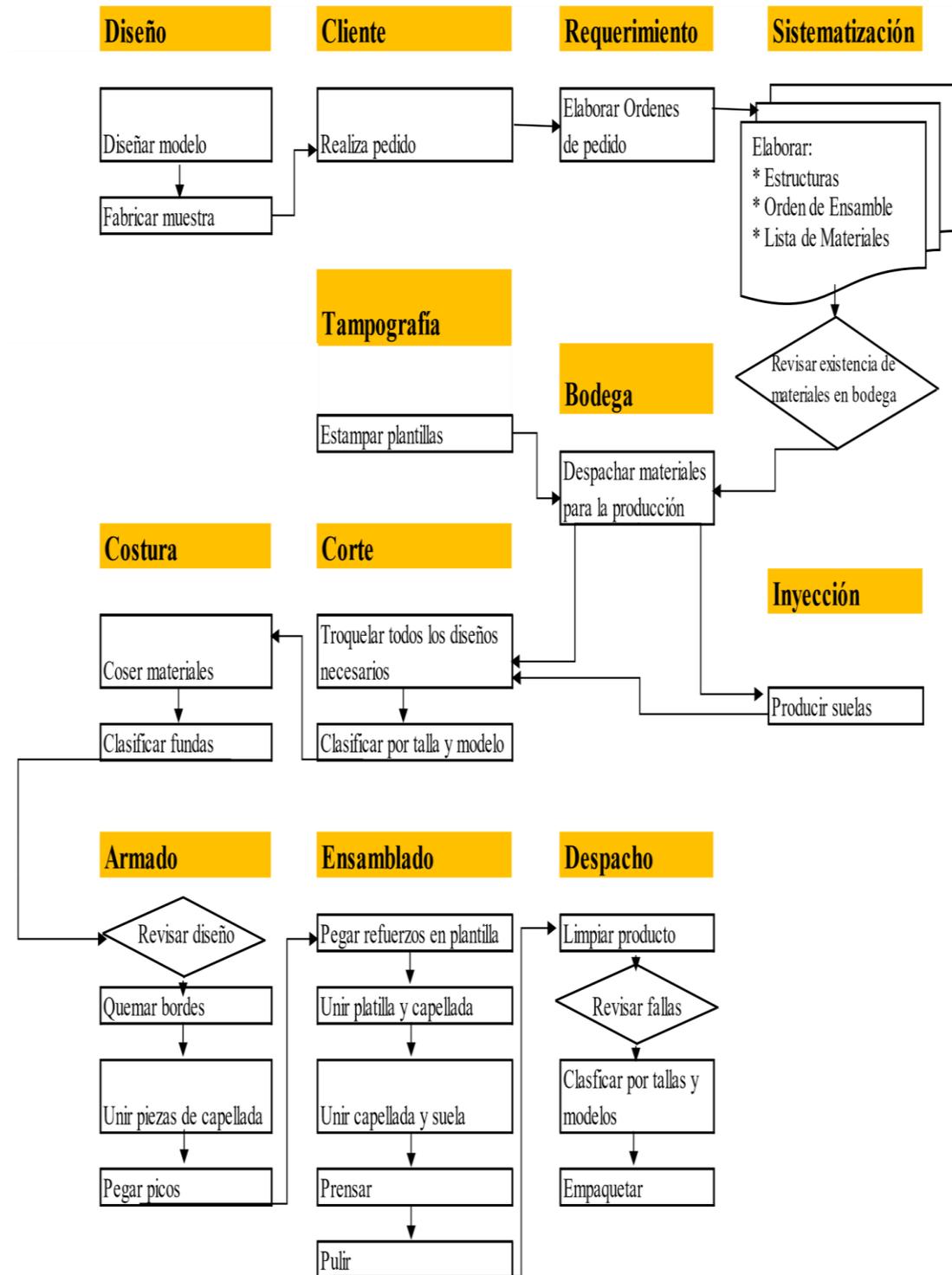


Figura 24. Proceso de producción fábrica MP

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Maquinaria utilizada en la producción del calzado

Para que la empresa cumpla las actividades eficientemente, no solo requiere de buena predisposición de los trabajadores, sino ahorrar mucho más tiempo en procesos repetitivos; esto se logra con la maquinaria y tecnificación adecuada. En la planta productiva esto constituye uno de los elementos productivos importantes, por el aporte en la disminución de tiempos e incremento de unidades elaboradas, por ello se describe a continuación cuales son los activos fijos que la empresa posee y dispone para la fabricación de los productos:

Como primer y más importante elemento, está el compresor, que es el que brinda el suministro de presión de aire a toda la planta, el compresor es una máquina que absorbe gran cantidad de energía eléctrica.

- Junto al compresor se encuentra el enfriador, que complementa su funcionamiento para obtener aire puro, absorbiendo el agua producida en el compresor, con la finalidad de asegurar el funcionamiento de las máquinas que trabajan con aire.



Figura 25. Máquinas: Compresor y enfriador

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Fase de la cadena de valor 5: Tampografía

Área de Tampografía:

- Máquina de Tampografía: es una estampadora de los diseños en las plantillas y logos de la marca, descartando el uso de etiquetas textiles.



Figura 26. Máquina: Estampa plantillas

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Máquina de Revelado:** imprime en una placa metálica el relieve de los moldes de la tampografía, es decir los diseños que se aplicarán en las plantillas de las sandalias.



Figura 27. Máquina: Revelado

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Fase de la cadena de valor 6: Bodega

- **Plancha:** es una plancha caliente que sirve para unir dos materiales sintéticos para el uso de las capelladas mediante calor.



Figura 28. Máquina: Plancha

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Fase de la cadena de valor 7: Costura

Área de Costura:

- Máquina de Costura Industrial: existen 4 máquinas disponibles para la costura de telas y materiales delgados.



Figura 29. Máquina: De costuras industrial
Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez
Elaborado por: El autor

- Máquina de Coser Cuero: se dispone de 4 unidades y sirve para coser materiales gruesos y de difícil inserción.

Fase de la cadena de valor 8: Corte

Área de Corte:

- Máquina de Corte: de forma automática corta los diseños digitales desarrollados, facilitando la variedad de diseños y formas de tiras nuevas; anteriormente se limitaba los diseños aplicando la técnica de troqueles.



Figura 30. Máquina: De corte
Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez
Elaborado por: El autor

- Troqueladora: es menos automática que la anterior, ya que funciona con troqueles de metal, los cuales son costosos y toma mucho tiempo elaborarlos. Al momento la empresa tiene 4 troqueladoras, pero solamente 2 de ellas tienen un uso constante.



Figura 31. Máquina: Troquel corta moldes
Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez
Elaborado por: El autor

- Máquina corta tiras: se utiliza para cortar las tiras de tela para sandalias playeras, tomando en cuenta las dimensiones exactas.



Figura 32. Máquina: Corta tiras
Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez
Elaborado por: El autor

Fase de la cadena de valor 9: Inyección

Área de Inyección:

- Mezcladora: se utiliza para combinar el PVC con el colorante respectivo, es una máquina adaptada de un mezclador de concreto que se acopló con un motor eléctrico, para lograr incorporar color a la materia prima de PVC.



Figura 33. Máquina: Mescladora

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Inyectora Horizontal de PVC:** sirve para la obtención de suelas, tiras de plástico para temporada de playa, entre otros accesorios como son los cambriones, que sirven para reforzar la suela del calzado.



Figura 34. Máquina: Inyectora horizontal

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Inyectora Rotativa:** máquina utilizada para realizar suelas en material de PVC con ocho estaciones para moldes, produce diariamente 800 pares y su carga es de 25 kilos que, por cada carga, inyecta 80 pares.



Figura 35. Máquina: Inyectora rotativa

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- Torre de Enfriamiento: ayuda a regular la temperatura de la inyectora con una circulación de agua por tubería que enfría a la máquina y moldes.



Figura 36. Máquina: Enfriador de inyectora
Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez
Elaborado por: El autor

- Molino: desintegra el material reciclado de la inyectora, con la finalidad de tratar el material y reutilizarlo en nuevas suelas.



Figura 37. Máquina: Molino
Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez
Elaborado por: El autor

Fase de la cadena de valor 10: Armado

Área de armado:

- Lanzallamas: se utiliza para el quemado de los adornos textiles (flores y otro tipo de figuras complementarias de los diseños en las zapatillas).



Figura 38. Máquina: Lanza llamas

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- Máquina de quemado: la aplicación de esta máquina es para el quemado de hilos de tiras textiles y capelladas de sintéticos, se dispone de 3 unidades.



Figura 39. Máquina: Quemado de hilos

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- Remachadora: fija los remaches para unir hebillas o colocar adornos, la empresa posee 3 máquinas de este tipo, pero 2 se utilizan frecuentemente.



Figura 40. Máquina: Remachadora

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Fase de la cadena de valor 11: Ensamblado

Área de Ensamblado:

- Banda transportadora, consta de dos cintas agrupadas a lo largo del proceso de ensamble, que incluye:
 - ✓ Engomadora: sirve para aplicar uniforme la goma en la plantilla, ayudando a los trabajadores a optimizar el material y evitar ensuciarse las manos.



Figura 41. Máquina: Banda engomadora

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- ✓ Hornos reactivadores: a lo largo de la banda se encuentran 4 unidades en distintas posiciones, agrupados en pares, aportando a la reactivación del pegamento en las plantillas y suelas.



Figura 42. Máquina: Hornos

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- ✓ Embutidora: se destina para fijar los tetones en la capellada y plantilla de las sandalias de playa, ya que son de plástico y funciona encajando adecuadamente la suela.



Figura 43. Máquina: Embutidora

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- ✓ Aplastadora o prensa: fija los picos en la plantilla dando un mejor agarre o pegado de las tiras con la plantilla.



Figura 44. Máquina: Aplastadora

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- ✓ Prensadora: se aplica en la conformación del calzado, una vez en la horma se introduce en la máquina y con presión de aire toda la sandalia se estructura, forma y compacta. La empresa cuenta con 2 máquinas a lo largo de la banda.



Figura 45. Máquina: Prensadora

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- ✓ Pulidora: pule la zona de las suelas o excesos de plantillas, son 3 máquinas en funcionamiento, en cada una se encuentran 2 rodillos.



Figura 46. Máquina: Pulidora de calzado

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Fase de la cadena de valor 12: Despacho

Área de Despacho:

- Máquina de cintas de embalaje: corta rollos de cinta de embalaje para las cajas grandes, con un material tipo papel, que refuerza el sellado y garantiza el empaquetado desde la fábrica con el respectivo logo de identificación del producto.



Figura 47. Máquina: Cintas de embalaje

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

3.2.1.4 Logística externa

Con referencia al almacenamiento del calzado fabricado y la posterior distribución al por mayor, el flujo de proceso que tiene la empresa MP no presenta inconsistencias, es decir, se encuentra estructurada de manera adecuada tal como se muestra en la figura 48.

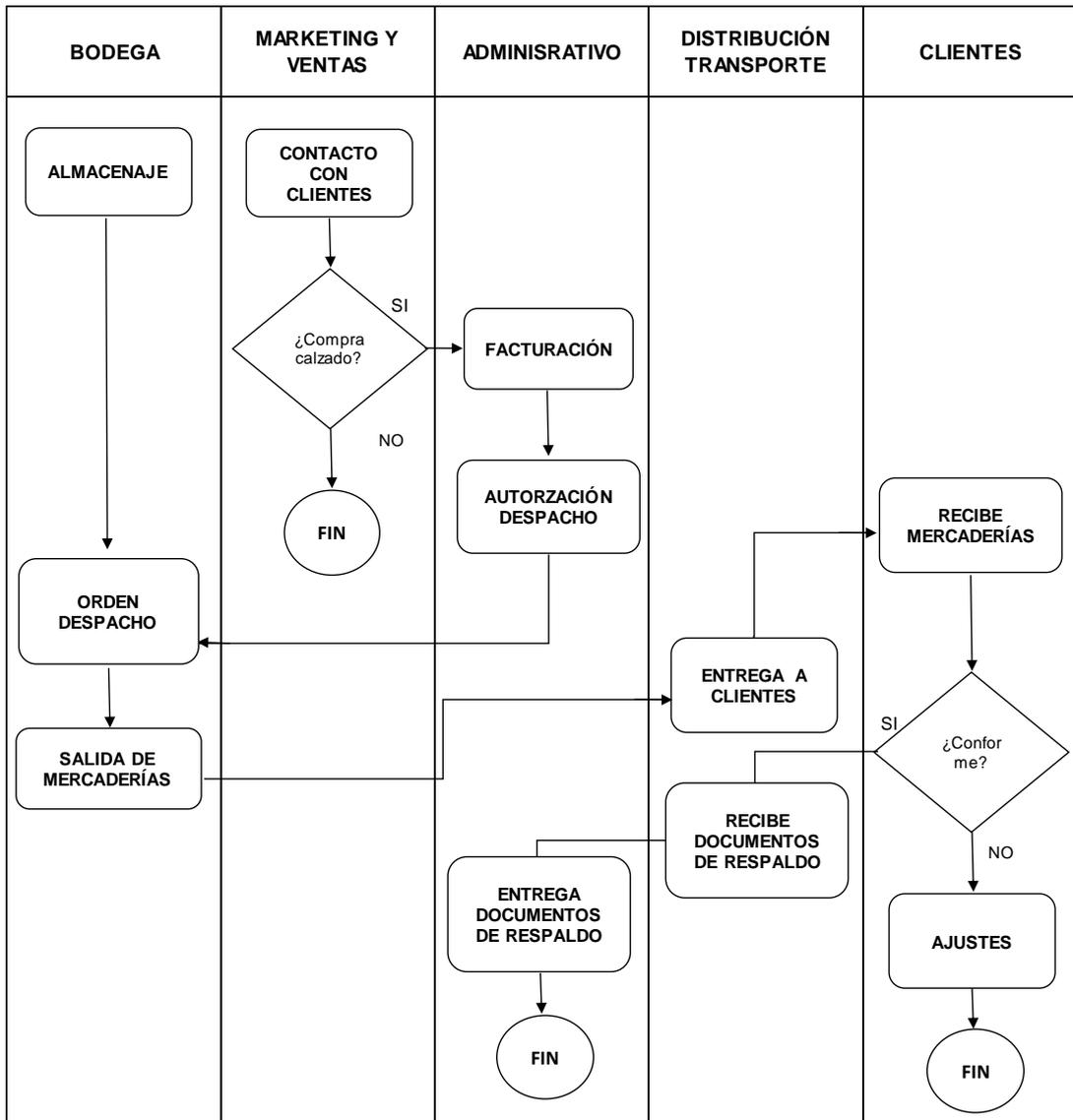


Figura 48. Flujo de proceso logística externa
Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez
Elaborado por: El autor

Terminada la confección del calzado, se ingresa a bodega para el almacenaje adecuado, mientras tanto el área de marketing y ventas se encargan de efectuar la publicidad del producto y recepción de pedidos de los clientes habituales, previa a la confirmación de las cantidades de mercaderías por los mayoristas, según las características como son: marcas, modelos, colores y tallas, se presenta la información al departamento de contabilidad para que realice la documentación respectiva previo al despacho del calzado.

Autorizado el despacho de los productos, por parte del departamento administrativo a bodega, el encargado prepara la mercadería de acuerdo a las órdenes de despacho, finalmente entrega los pedidos al transporte para su distribución en las instalaciones de cada cliente dentro y fuera de la ciudad. Una orden de pedido se muestra en la siguiente figura.

 CALZADO MIGUEL PESANTEZ ORDEN DE PEDIDO N°.....		
Departamento: Cliente: Fecha de pedido: Fecha de despacho:		
CANTIDAD	PRODUCTO	MODELO
Observaciones:		
Dto. Administrativo Jefe de Bodega.....		

Figura 49. Orden de Pedido

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

La mercadería entregada a los mayoristas, es revisada, en caso de no estar conforme por cualquier anomalía como tallas, modelos o cantidades incorrectas, el cliente procede a solicitar el ajuste del pedido. Finalmente, el transportista entrega la documentación de soporte a la administración con respecto a la entrega de del producto a los clientes para su registro y control.

En esta etapa se despliegan los procedimientos de despacho y distribución de mercaderías a clientes mayoritarios, mediante el proceso se articula las funciones de elaboración y de venta las cuales son controladas por la administración de la fábrica.

La distribución de la mercadería se establece a través de los departamentos de ventas y bodega, durante esta fase se observa la intervención de varios trabajadores quienes cumplen las funciones asignadas como despacho de los productos según las órdenes de compra, los que son transportados desde la bodega hasta el comprador. Todos los procesos que se efectúan mantienen el documento de respaldo, que se registran en el departamento contable. Durante esta etapa, el tiempo es importante y se respeta, ya que, de ellos depende la eficiencia en la entrega de las mercaderías a tiempo.

3.2.1.5 Marketing y Ventas

Las actividades relacionadas con el marketing y ventas, se desarrollan de manera directa, mediante comunicación vía telefónica y visitas personalizadas por vendedores a los clientes en sus locales comerciales, ofertando el producto en toda la provincia tanto de Guayas, Azuay y Loja.

Generalmente, cuando los vendedores visitan a los clientes, llevan el prototipo de los nuevos modelos que saldrán a la venta para la nueva temporada, de esta manera se mantiene a los mayoristas informados sobre la nueva tendencia y moda de las líneas de calzado que ofrece MP. Pero, la fábrica no utiliza herramientas tecnológicas de información y comunicación como medio de publicidad y marketing, en consecuencia, se sugiere la creación de publicidad en las redes sociales como estrategia de ventas.

3.2.1.6 Servicios post venta

Calzado MP, para la asistencia al cliente, utiliza como estrategia el servicio post venta con *coach*, además de la atención telefónica. En cuanto al *coaching*, se desarrolla a través del asesoramiento que ofrece un consejero antes, durante y después de la compra, trabajo que lo realiza el personal de ventas, quienes cuentan con capacitación y entrenamiento para responder las inquietudes de los clientes. El servicio post venta a través de línea telefónica, permite a los administradores conocer la efectividad de los vendedores en la aplicación del *coach*.

Finalmente, luego de efectuadas las ventas, la empresa carece de herramientas *online*, es decir, no dispone de un canal electrónico para ofrecer el servicio post venta, el que aportaría ventajas como ahorro de recursos económicos, mano de obra y tiempo.

3.2.2 Implementación de actividades secundarias (de apoyo)

Constituyen el soporte a las actividades primarias; en este grupo de actividades se tiene:

- Infraestructura de la empresa
- Administración de recursos humanos
- Desarrollo de tecnología
- Abastecimiento

3.2.2.1 Infraestructura de la empresa

La empresa MP, cuenta con una departamentalización completa, incluye la administración general y procesos relacionados que permiten una adecuada planeación, sustentado en la existencia de un plan estratégico, plan operativo anual, objetivos de empresa, plan de inversiones y responsabilidad social. Cuenta con los departamentos de diseño, producción, marketing, ventas, contabilidad y asuntos legales; los que ejecutan las funciones asignadas, actividades desarrolladas por varios años, por lo tanto, el personal posee la capacidad y experiencia para el manejo adecuado de las tareas asignadas, de esta manera el apoyo hacia la cadena de valor de la fábrica es completa, por lo que, no hay actividades individuales, puesto que se observa que la empresa no se encuentra fraccionada.

3.2.2.2 Gestión de recursos humanos

Siendo uno de los ejes fundamentales en la empresa, el control administrativo direcciona las operaciones de cada departamento que integra la organización, para la eficiencia en el desempeño de cada persona se requiere la capacitación, entrenamiento y profesionalismo de los empleados, por lo tanto, la contratación del personal idóneo es un punto importante al momento de la selección. Para el éxito en la administración del talento humano, la fábrica tiene políticas establecidas en los diferentes subsistemas

de recursos humanos, el compromiso de brindar seguridad, ambiente laboral satisfactorio, compensaciones justas y cumplimiento de los derechos laborales como los relacionados a la salud ocupacional según lo estipula el Código del Trabajo y otras normas y reglamentos afines.

3.2.2.3 Desarrollo de tecnología

Su principal función es contribuir en la cadena de valor entera de la empresa, la fábrica de calzado MP, posee un departamento de diseño de productos, donde se trabaja mediante moda y tendencias del mercado brasileños y europeo, previo a la investigación de la moda de temporada, garantizando el flujo de actividades operativas, de producción y ventas. En esta etapa intervienen aspectos desde la exploración elemental y diseño del nuevo producto hasta la investigación media que incluye el diseño del equipo de proceso y las diferentes etapas u operaciones para la elaboración de las sandalias, utilizando todos los recursos que dispone la empresa.

El soporte tecnológico que utiliza la empresa es primordial en la cadena de valor, los equipos tienen una tecnología de vanguardia en rendimiento energético, respetando los parámetros de emisión de gases, pues los motores que se utilizan en la automatización de las máquinas cuentan con las características técnicas adecuadas. La maquinaria en general se ajusta a los diseños de vanguardia lo cual aporta una ventaja adicional, porque la maquinaria es accesible para producir nuevos diseños.

3.2.2.4 Compras o Abastecimiento

Para la empresa de calzado Miguel Pesantez, la estructura de entrada se relaciona con la adquisición de materia prima directa e indirecta, en la figura 51 se identifica el proceso de ingreso de los materiales.

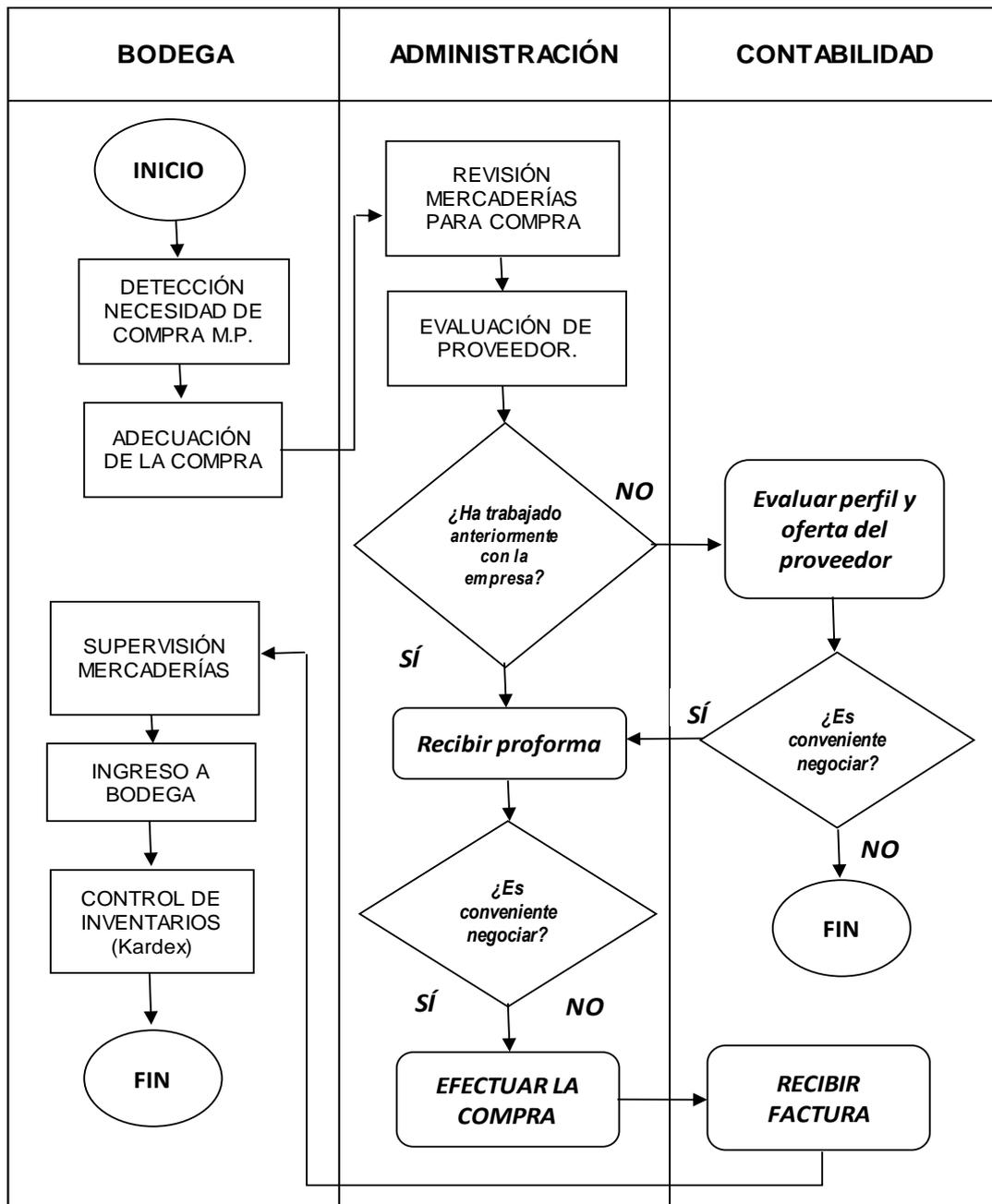


Figura 50. Logística adquisición materias primas

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Para la adquisición de los materiales, la empresa, previo el análisis de las cantidades de sandalias a producir, efectúa un estudio de mercado de ofertas tanto nacionales como internacionales, posteriormente, la administración decide la compra con las cantidades y especificaciones que necesita. Internamente el departamento administrativo efectúa los trámites respectivos para las solicitudes de compra; una vez que los insumos llegan a la fábrica se revisan considerando la cantidad solicitada como

las características con las que fueron ofertadas conforme al requerimiento del producto a fabricar, finalmente se almacena en la bodega, hasta que sea solicitado por el área de producción.

No solo se consideran a los materiales que se adquieren para transformarlos en calzado, sino también otros suministros, herramientas y maquinaria necesarias para la manufactura del producto y el aprovechamiento máximo que se efectúa con cada uno de los recursos, con la finalidad de disminuir costos y agregar valor al calzado. El desarrollo de la tecnología y su aplicación en el departamento de producción, contribuye en los procesos de fabricación con base a los conocimientos tecnológicos (*Know How*) y procedimientos, los cuales son utilizados junto con las máquinas sofisticadas y el personal calificado.

La optimización de recursos se fundamenta en maquinaria de vanguardia, en la que las inyectoras rotativas y horizontal aceleran el proceso productivo disminuyendo la mano de obra y tiempo, más cuando el resultado son piezas de calidad que cumplen los estándares de fabricación requeridos para el calzado.

Conclusión del capítulo

Con relación al análisis de la cadena de valor en la empresa MP se concluye que en las actividades primarias, la fábrica mantiene procesos adecuados de logística interna y de operaciones, se cuenta con manuales de procesos, así como diagramas que les permiten a los operarios llevar a cabo un correcto proceso productivo. No obstante, mediante la identificación de problemas se observó ciertas limitantes en dicho proceso, por ejemplo: falta de planificación de mantenimiento preventivo de maquinaria, retrasos con el cumplimiento de trabajo y medio ambiente poco satisfactorio para el personal. Por otra parte, la actividades de apoyo muestran los siguientes hallazgos: buena infraestructura de la empresa; gestión de talento humano adecuado con respecto a salarios, salud y seguridad ocupacional; desarrollo tecnológico que permite innovar con el diseño de nuevos modelos de calzado de acuerdo a las últimas tendencias; finalmente, compras o abastecimiento evidencia eficientes procesos en la adquisición de materia prima, no obstante al importar éstos productos existen retrasos debido a gestiones aduaneras.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

4.1 Introducción

Los procesos globalizados en la economía evidencian la competencia entre las empresas y hace que sea más complejo el diferenciarse. Todo ello se relaciona con las nuevas exigencias de los consumidores que buscan satisfacer sus requerimientos, al respecto se influye una presión que reciben las organizaciones por parte del mercado para mejorar la rentabilidad y competitividad.

En las fábricas de calzado los parámetros de calidad son relevantes, porque constituyen una de las herramientas trascendentales para afianzar las estrategias y políticas que orientan al logro de los objetivos de calidad empresariales. Es así que la aplicación de la cadena de valor y su uso como instrumento de análisis que aporta la comprensión de la dinámica de la empresa, se convierte en una alternativa que facilita la valoración interna, identificando las fortalezas y debilidades desde la perspectiva de descomposición sistémica de las actividades, aportando a identificar los fundamentos de la ventaja competitiva.

Finalmente, como aporte para mejorar la cadena de valor de la fábrica de calzado MP, se propone el mapa de flujo de valor (*Value Stream Mapping*) VSM, aplicado al departamento de producción, con la finalidad de obtener una cantidad estable de producción y aprovechar al máximo los recursos que dispone la empresa.

4.1.1 Productos fabricados por MP

La empresa de calzado MP, posee siete líneas de calzado, en la tabla 10 se presentan los productos.

Tabla 10. Líneas de productos fabricados por MP

 <p><i>Línea Flex</i></p>	 <p><i>Línea Fashion</i></p>
 <p><i>Línea Confort</i></p>	 <p><i>Línea Anabela</i></p>
 <p><i>Anabela Alta</i></p>	 <p><i>Línea Andrea</i></p>
 <p><i>Línea Pimentinha</i></p>	

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

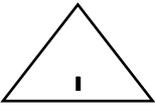
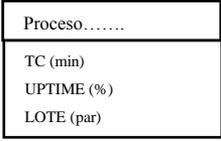
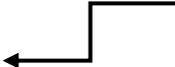
Elaborado por: El autor

Los eslabones que conforman la cadena de valor como lo menciona Porter, son horizontales y verticales, los primeros articulan las cadenas entre departamentos al interior de la fábrica, es decir, al área administrativa, de producción, de marketing y ventas, mientras que las cadenas verticales, son las que funcionan por departamentos y cómo desarrollen las actividades, se puede determinar la eficiencia entre las dos variables para agregar valor al producto.

4.1.2 Aplicación del mapa de flujo de valor VSM

Martín y Osteriling (2014), expresan que los mapeos de flujos, surgen frente a la necesidad de ayuda para que las empresas determinen las debilidades, con ello trabajen en las áreas críticas. Esta herramienta de mapeo, a su vez, ayuda a establecer los tiempos que se requieren para cada proceso de fabricación. A continuación, se describe los símbolos que se utilizaron en el mapa de flujo de valor, *Value Stream Mapping* (VSM).

Tabla 11. Símbolos del mapa de flujo de valor

 Cliente - Proveedor	 Inventario
 Control de la producción	 Proceso
 Retirada física	 Escala de tiempo
 Flecha de empuje	 Flecha de envío
 Mejora	 Cargamento externo
 Embarque directo	 Abastecimiento del exterior

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

4.2 Determinación de los eslabones en la empresa MP

Para tener una idea de las operaciones que se desarrollan en la fábrica MP, en la figura 51 se muestra las etapas que intervienen en la cadena de valor

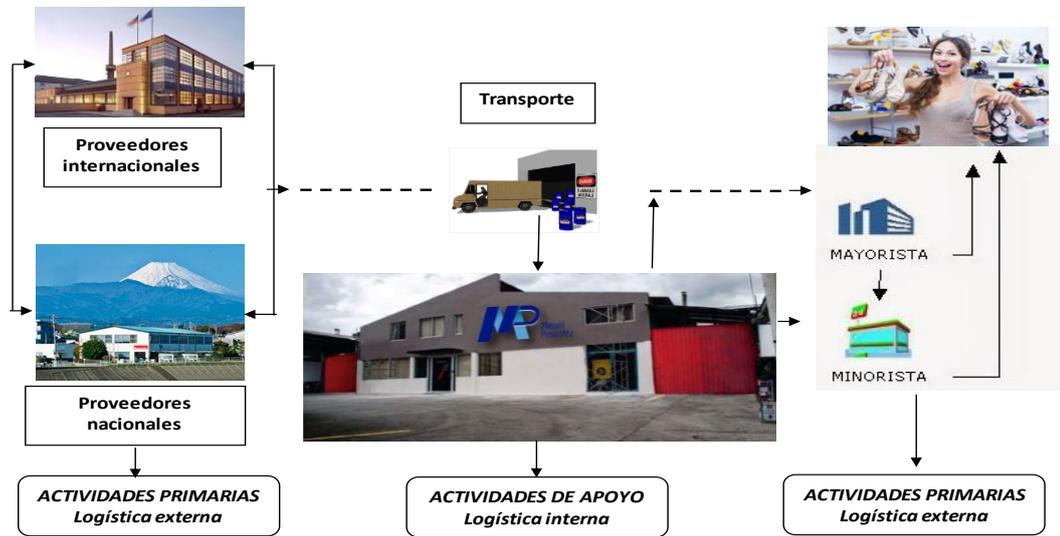


Figura 51. Composición global de cadena de valor

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

La empresa MP, para la fabricación del calzado, requiere de la compra total de la materia prima de acuerdo a los diseños y calidad del producto, efectúa adquisiciones de ciertos materiales a otros países como Brasil, México y China, el resto de materiales se adquiere a proveedores nacionales. Las actividades del proceso productivo se realizan en la fábrica que cuentan con todas las maquinarias y herramientas necesarias para el proceso, finalmente las ventas se canalizan por medio de los vendedores a los sectores de la Costa.

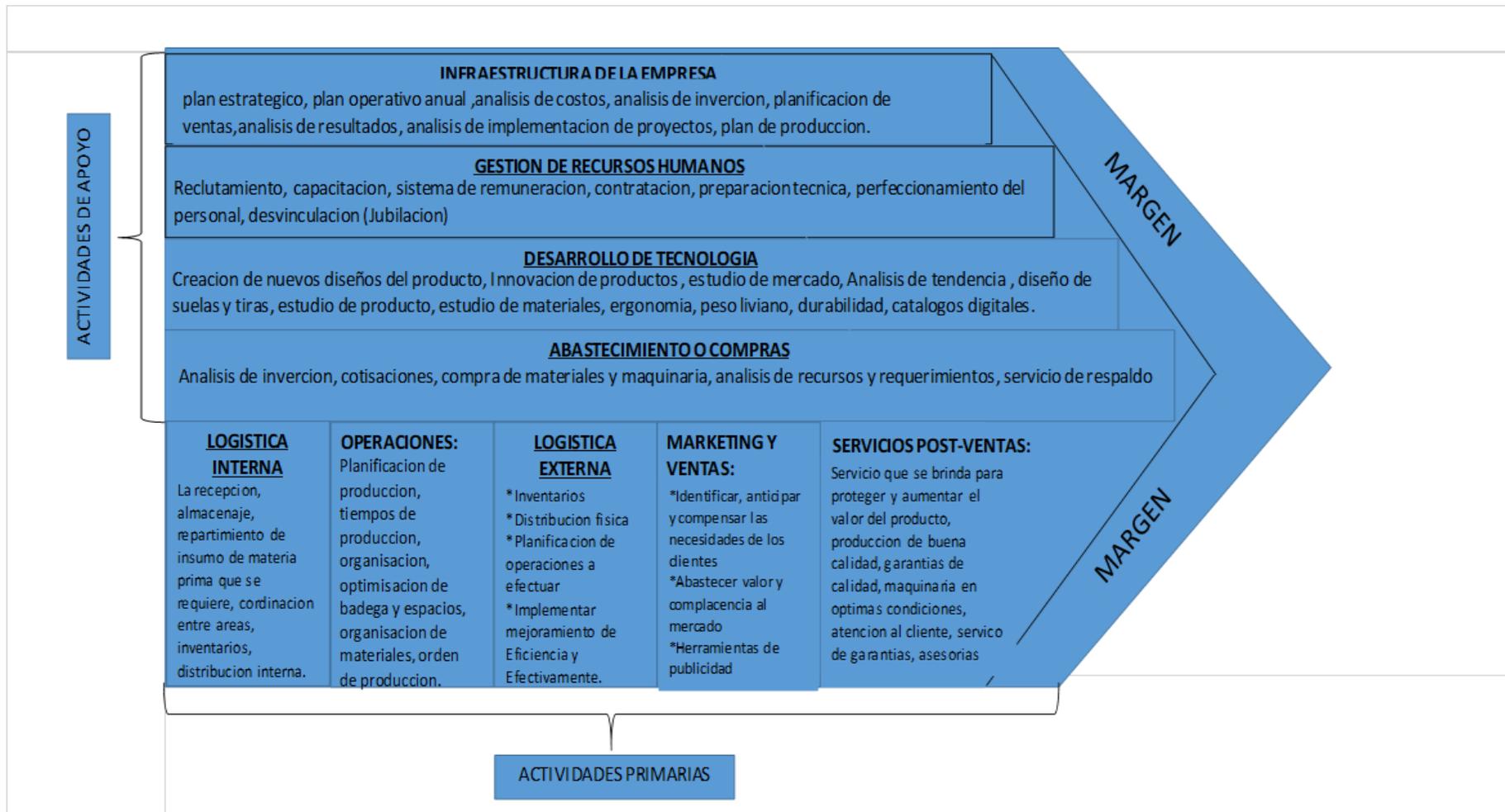


Figura 52. Cadena de valor empresa de calzado MP

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

4.2.1 Implementación actividades primarias

Logística interna. - La gestión y administración de los materiales adquiridos a proveedores nacionales e internacionales requieren un almacenaje adecuado, previo a la elaboración del calzado, así mismo, necesitan un trato correcto para la entrega al departamento de producción en las cantidades y tiempos oportunos. Bajo esta conceptualización, la administración de la empresa necesita de los siguientes documentos internos que permitan el control y flujo adecuado del procedimiento. En los anexos del 2 al 6 se adjunta los formatos de control interno.

El flujograma del proceso de logística interna, se observa en la figura 53, el mismo que de acuerdo al análisis efectuado, no presenta inconvenientes. Sin embargo, para efectos de constancia se presenta a continuación.

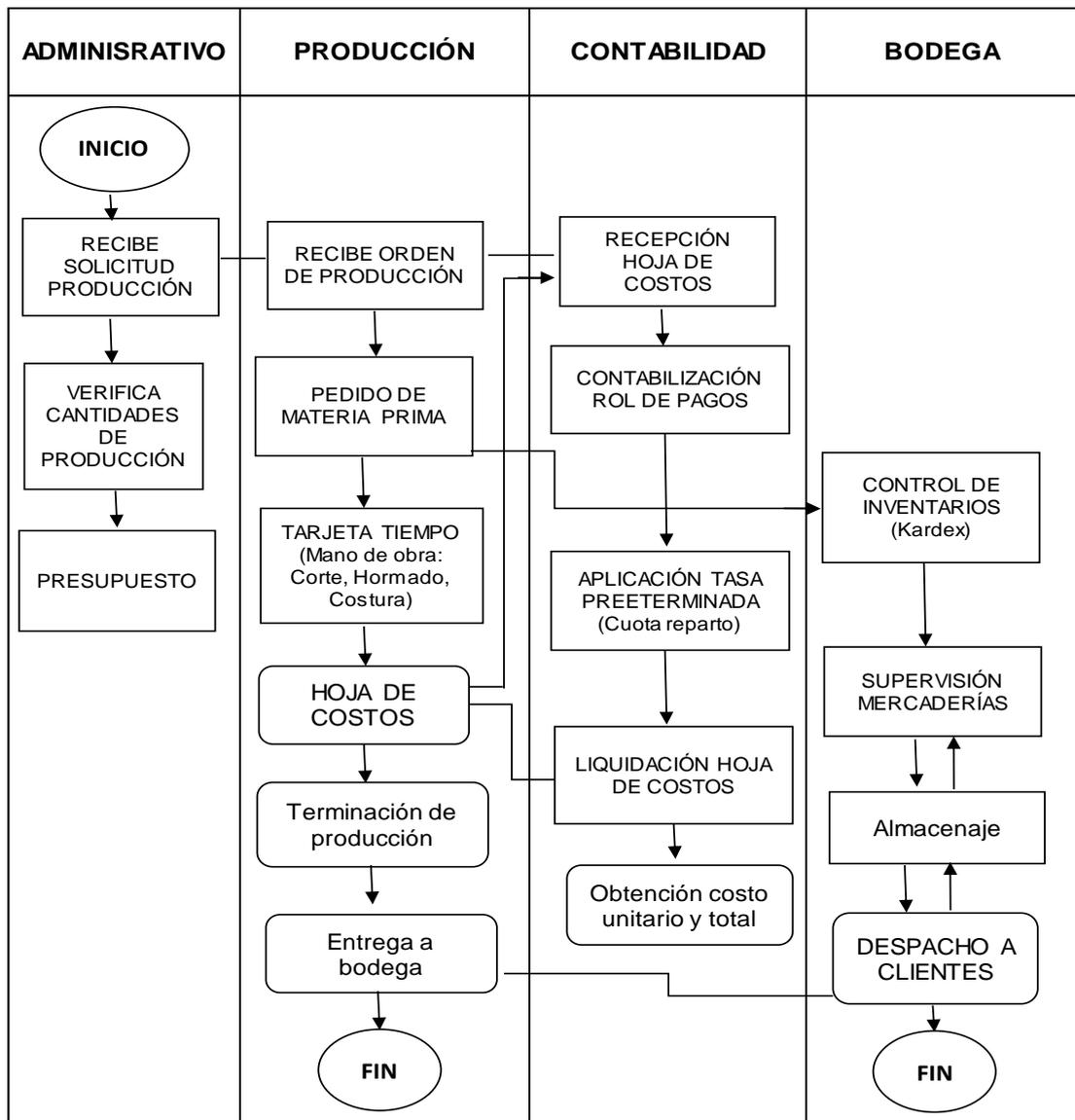


Figura 53. Flujo grama proceso de abastecimiento

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Operaciones. - Representa las etapas de procesamiento de los materiales hasta obtener el producto para su comercialización. En esta etapa, de acuerdo al control interno se observó deficiencias en el sistema, frente a este problema, se propone utilizar el siguiente mapa de flujo de valor, con la finalidad de conocer la cantidad de zapatillas que se fabrica en un periodo determinado, de tal manera que los recursos económicos, humanos y maquinaria se aprovechen al máximo, minimizando costes y añadiendo valor al producto para el cliente.

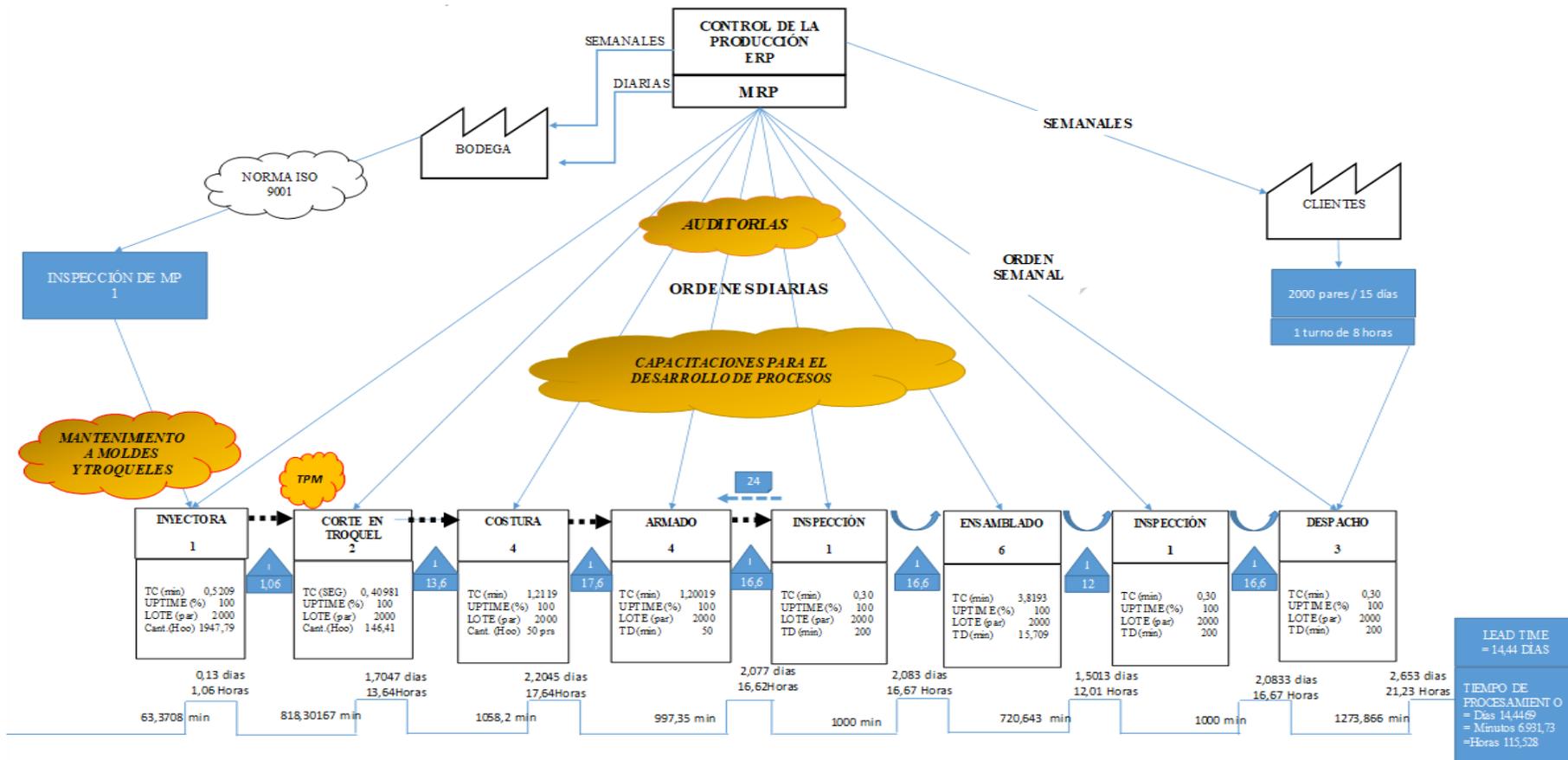


Figura 54. Flujograma cadena de valor MP

Fuente: Empresa de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Para efectos de contabilización se estima la producción serial de un mismo modelo de 2000 pares.

- **Inyección**

Para iniciar con este proceso el encargado de inyección necesita al menos una hora, para calibrar y cambiar los moldes de la máquina, por lo que la producción diaria siempre dispondrá de 1 hora menos del tiempo total; suponiendo que la inyectora estuviera lista, se requiere de 14,909 segundos para cada inyección. La máquina posee 8 matrices, el tiempo promedio para cambiar cada una está alrededor de los 6,68 minutos, que equivale a un total de (45,44 minutos), luego de esto el material se mezcla y prueba la consistencia en las primeras inyecciones, en un tiempo de (14,56) minutos, en total el tiempo de preparación de la inyectora es de 60 minutos, quedando un tiempo para producción de 420 minutos.

Con el propósito de tener un tiempo estimado (estándar) de inyección al requerido se incrementa el tiempo indirecto (14,909 +0,30 segundos), obteniendo un total estimado de 15,209 segundos, este valor se multiplica por la producción de 8 horas al día y 8 piezas por cada proceso, que equivale a (15,209 x 28,800 segundos= 15.148,892302), representando 8 horas diarias, pero como se requiere solo 2.000 pares, se divide (2.000 / 15.148,892302 = 0,1320226), multiplicado por las 8 horas laborables (0,1320226 * 8 =1,06) tiempo en horas que se necesita para producir las 2.000 unidades.

Tabla 12. Estimación fase de inyección

ETAPA INYECTORA		
DETALLE	TIEMPO	VALORES
Promedio par c/hora solo producción	Segundos	14,909
T. estándar/par c/hora 8 horas con tiempo de preparación máquina	Segundos	15,209
Cantidad producida 8 horas pares	Horas	15148,925
Total días estimados		0,13202257
Total minutos estimados		63,37
Cantidad requerida pares		2000
Mano de obra		
Cantidad Mano de Obra		1

Costo hora		\$ 1,6083
Total horas para inyectar 2000 piezas		1,06
Costo		\$ 1,699

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

Con base a la información descrita en la tabla 12, se requiere de 1,06 día, es decir 8 horas para la fabricación de 2.000 pares.

- **Corte**

En este proceso, se diferencian dos tipos de corte, el primero se realiza en el proceso con la Máquina Cortadora, y la segunda con el Troquel, cada una tiene diversas ventajas y desventajas, intervienen dos personas como mínimo en cualquier proceso. En el primer caso la producción es más eficiente, cuando los modelos a cortar son más simples, o sea cuando no contienen detalles como figuras pequeñas, en el segundo caso cuando se posee los moldes de capellada y más complejos por el detalle de los diseños.

En el resumen se ha incluido 2 alternativas de tiempos, “Tiempo Promedio” que es representativo, el cual se obtiene de la relación entre las muestras y el tiempo estándar.

- En la máquina de corte, el tiempo promedio que demora el equipo en cortar una caja de calzado es 11,48 minutos, esto cambia según la complejidad del diseño, por consiguiente, un par llega a ocupar 57 segundos (el tiempo por par incluye el corte de todas las piezas correspondientes a la pareja del calzado, como puede ser el área superior de la capellada, adornos, tiras, etc.).
- En el troquel manual se toman los tiempos únicamente de la pieza a troquelar (esta puede o no contener todas las piezas del par), es más eficiente si se cuenta con todas las piezas, ya que el molde se impulsa contra un doble pliego de material obteniendo 2 pares de capelladas, aproximadamente se troquela un par en 44,44 segundos. El tiempo estándar para cada par es de 49,0961 segundos.
- De manera general el troquel es mucho más rápido, pero las desventajas que tiene, motivan su aplicación solo en modelos específicos, porque el coste es más elevado que la máquina Cortadora, puesto que los moldes deben

comprarse para cada modelo, es más limitan la variedad de diseños a realizar. Otra desventaja es que no se pueden obtener todas las piezas de la sandalia en la máquina troqueladora, esto puede llevar a un sesgo de tiempo.

Para efectos de estimación en la cadena de valor se considera la máquina troquel, considerando que la fábrica posee los moldes para cada diseño.

Tabla 13. Estimación fase de corte en troquel

CORTE EN TROQUEL		
DETALLE	TIEMPO	VALORES
Promedio par c/hora solo producción	Segundos	44,4429
T. estándar/par c/hora* 8 horas con tiempo de preparación máquina	Segundos	49,0981
Cantidad producida 8 horas pares	Horas	1.173.161487
Total días estimado		1.704795139
Total minutos estimados		818,30
Cantidad requerida pares		2000
Mano de obra		
Cantidad MO		2
Costo hora		\$ 1,6083
Total horas		13,64
Costo		\$ 43,870

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Costura**

El siguiente subproceso es la costura, que puede ejecutarse por uno o más operarios, depende de la acumulación de trabajo en esta área, el promedio entre varios modelos y formas de costura, para coser las piezas de una caja, está entre 1,88 minutos para cada par. Una persona puede llegar a utilizar 2,11 minutos en promedio para cada par, a este ritmo y con un trabajo constante se llega a coser 907,20 pares de capelladas en

8 horas, considerando la mano de obra de 4 operarios. Expresado de otra manera, se necesita de 1.058,20 minutos que equivale a 2,20 días para producir 2.000 pares de capelladas.

Tabla 14. Estimación fase de costura

COSTURA		
DETALLE	TIEMPO	VALORES
Promedio par c/hora solo producción	Minutos	1,8874
T. estándar/par c/hora * 8 horas	Minutos	2,1164
Cantidad producida 8 horas pares	Minutos	907,2009072
Total días estimados		2.2045833
Total minutos estimados		1058,20
Cantidad requerida pares		2000
Mano de obra		
Cantidad MO		4
Costo hora		\$ 1,6083
Total horas		17,64
Costo		113,4625556

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Armado**

En la fase de armado solamente se toma en cuenta el tiempo que ocupan las personas en unir las piezas de la capellada, el tiempo promedio utilizado es de 1,7524 minutos por par, en cambio el tiempo estándar es de 1,99 minutos por par y para cada operario. Al ser la orden de producción de 2000 pares y la mano de obra de 4 operarios, se necesita de un total de 3.989,4 minutos dividido para 4 operarios, da un valor de 997,35 minutos que equivale a 16,6225 horas ($997,35 / 60$ minutos que tiene la hora = 16,6225).

Tabla 15. Estimación fase de armado

ARMADO		
DETALLE	TIEMPO	VALORES
Promedio par c/hora solo producción	Minutos	1,7524
T. estándar/par c/hora 8 horas	Minutos	1,9947
Cantidad producida 8 horas pares	Minutos	962,5507595
Total días estimados		2,0778125
Total minutos estimados		997,35
Cantidad requerida pares		2000
Mano de obra		
Cantidad MO		4
Costo hora		\$ 1,6083
Total horas		16,62
Costo		106,9380833

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Inspección**

Tiene como finalidad verificar que los procesos desarrollados hasta esta etapa muestren las particularidades específicas de cada producto; entre las que destacan las costuras adecuadas, inexistencia de materiales como hilachas, colores adecuados, superficies del calzado sin daños.

Para el proceso se necesita la intervención de una persona quien requiere de medio minuto para el control de cada par, lo que representa 1.000 minutos para el control de 2.000 pares y el global corresponde a 16,67 horas (2,08333 días estimados * 8 horas diarias = 16,67 horas).

Tabla 16. Estimación fase de inspección

INSPECCIÓN		
DETALLE	TIEMPO	VALORES
Promedio par c/hora solo producción	Minutos	0,50
T. estándar/par c/hora 8 horas	Minutos	0,50
Cantidad producida 8 horas pares	Minutos	960
Total días estimados		2,0833333
Total minutos estimados		1.000,00
Cantidad requerida pares		2000
Mano de obra		
Cantidad MO		1
Costo hora		\$ 1,6083
Total horas		16,67
Costo		26,80555556

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Ensamblado**

Este proceso se desarrolla en la banda transportadora, toma un tiempo de 25 minutos aproximadamente para que cajas de 12 pares lleguen al final de la banda, el primer par llega en 16 minutos, desde allí cada una sale en promedio a los 41 segundos, siendo 67 pares terminados la primera hora; a partir de la segunda hora en adelante se ensamblan 88 pares.

Se requieren de 2,16 minutos para cada par, en esta etapa intervienen 6 personas, requiriendo de 720,64 minutos para ensamblar 2.000 pares, obtenidos de (2.000 pares * 2,1619 minutos de c/par=4.323,86 minutos / 6 personas = 720,64 minutos /60 minutos que equivale cada hora = 12,01 horas).

Tabla 17. Estimación fase de ensamblado

ENSAMBLADO		
DETALLE	TIEMPO	VALORES
Promedio par c/hora solo producción	Minutos	1,8813
T. estándar/par c/hora 8 horas	Minutos	2,1619
Cantidad producida 8 horas pares	Minutos	1.332,143039
Total días estimados		1,5013403
Total minutos estimados		720,64
Cantidad requerida pares		2000
Mano de obra		
Cantidad MO		6
Costo hora		\$ 1,6083
Total horas		12,01
Costo		115,9034694

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantéz

Elaborado por: El autor

- **Inspección de producto terminado**

Al igual que la supervisión realizada con anterioridad, la inspección final tiene como propósito verificar que el producto cumpla con las normas de calidad de la empresa, para su despacho. El supervisor emplea 30 segundos por par, entonces necesita de 1.000 minutos para la inspección de 2.000 pares, equivalente a 16,67 minutos. (2,08333 x 8 horas = 16,67 horas).

- **Despacho**

En este proceso, se involucra a 3 personas, incluye la revisión y limpieza del producto terminado, el empaquetado se realiza en cajas individuales, así como en cajas madre. Todo esto toma un tiempo estándar de 68,78 minutos para 12 pares hasta que la caja sea sellada. Cabe señalar que el tiempo no puede ser dividido para cada par, para ser sellado necesita que todos los pares se empaqueten, pero se puede reflexionar que, en la revisión, limpieza y empaquetado en su caja, el primer par demora aproximadamente 3,45 minutos, de allí se empaqueta cada 1,9108 minutos. Para despachar 2.000 pares

se requiere de 21,23 horas, es decir $(1,9108 \text{ c/par} / 3 \text{ operarios} = 0,636933 \times 2.000 \text{ pares} = 1.273,866 \text{ total de minutos estimados que equivale a } 2,65 \text{ días.}$

Tabla 18. Estimación fase de despacho

DESPACHO		
DETALLE	TIEMPO	VALORES
Promedio par c/hora solo producción	Minutos	1,7915
T. estándar/par c/hora 8 horas	Minutos	1,9108
Cantidad producida 8 horas pares	Minutos	753,611053
Total días estimados		2,6538889
Total minutos estimados		1.273,87
Cantidad requerida pares		2000
Mano de obra		
Cantidad MO		3
Costo hora		\$ 1,6083
Total horas		21,23
Costo		102,4401111

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

- **Resultados de la cadena de valor**

Concluida las etapas de fabricación, se llegó a establecer los tiempos utilizados, al igual se estableció el costo de los sueldos de los operarios que intervinieron en el proceso productivo. Esta información es básica para las operaciones diarias, constituyendo una herramienta estratégica en el área de producción para disminuir costos y agregar valor al producto. En la tabla 19 se efectúa el resumen de la cadena de valor que se deja como constancia para la empresa MP.

Tabla 19. Resultados cadena de valor

RESULTADOS CADENA DE VALOR		
DETALLE	TIEMPO MINUTOS	COSTO MANO DE OBRA
ETAPA INYECTORA	63,37	\$ 1,70
CORTE EN TROQUEL	818,30	\$ 43,87
COSTURA	1.058,20	\$ 113,46
ARMADO	997,35	\$ 106,94

INSPECCIÓN	1.000,00	\$ 26,81
ENSAMBLADO	720,64	\$ 115,90
INSPECCIÓN	1.000,00	\$ 26,81
DESPACHO	1.273,87	\$ 102,44
TOTAL	6.931,73	\$ 537,92

Fuente: Fábrica de calzado Miguel Pesantez

Elaborado por: El autor

4.2.2 Logística Externa

La empresa de calzado MP, utiliza la logística externa como estrategia empresarial para el uso eficiente de los recursos económicos, humanos y materiales que dispone la fábrica para optimizar los procesos, reducir los costos y aumentar la productividad como se aprecia en la figura 37, el proceso es adecuado a las operaciones de la fábrica. Adicional la comercialización directa que gestionan los vendedores y la entrega de la mercadería a los clientes mayoristas se ajustan a los procesos operativos externos que tiene la empresa.

4.2.2.1 Marketing y Ventas

El mercado actual exige renovación constante, busca continuamente innovación, creatividad, estar a la vanguardia, ser los pioneros en tendencias. Con estos antecedentes de acuerdo con las estadísticas de venta de los dos últimos años, se identificó la necesidad del consumidor actual, razón por la cual exige planificar SEIS colecciones al año, de estas se diseñan TRES principales que son para cubrir las temporadas importantes, más TRES que sirven de refuerzos en épocas intermedias, las temporadas relevantes son las siguientes: Temporada de Playa, Día de la Madre, Navidad.

El departamento de investigación y desarrollo no puede perder de vista, que independiente de la temporada se requiere planificar y generar proyectos encaminados a diversificar productos para ampliar el portafolio de la fábrica, ofrecer nuevas

opciones orientadas a capturar un mayor espacio dentro del mercado, aprovechando la red de clientes de la empresa.

Adicional a las estrategias de venta mencionadas en el análisis de la fábrica, con respecto a la falta de aplicación de la tecnología de la información y comunicación como medio de publicación, se sugiere empresa la alta dirección gestionar campañas publicitarias y aprovechar el internet a través de las redes sociales o distintas plataformas digitales, contratando servicios profesionales de especialistas en el área, de esta manera, las marcas de calzado de la empresa Miguel Pesantez puede llegar a más usuarios, dando la oportunidad de explotar nuevos mercados nacionales.

4.2.2.2 Servicios de post venta

Además del uso de los servicios post venta que la empresa brinda mediante asesoramiento antes, durante y después de la comercialización a los mayoristas, se sugiere la implementación del servicio *on-line*, que permitirá a la empresa mayor eficiencia y conocimiento oportuno de la opinión de los usuarios.

En algunos casos existen inconvenientes con los productos, razón por la cual el seguimiento posterior a la entrega del calzado es indispensable, permitiendo un acercamiento con los clientes sea por llamada telefónica para conocer la percepción de los clientes sobre la mercadería entregada o en caso de requerir ampliar el pedido.

4.2.3 Actividades de Apoyo

Las operaciones de apoyo, sostienen a las actividades primarias tales como, infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento. A continuación, se mencionan estas actividades.

4.2.3.1 Infraestructura de la empresa

La infraestructura se encuentra organizada por departamentos, los mismos que coordinan las actividades e informan oportunamente. Para el desarrollo se aplica un

plan estratégico, plan operativo anual, análisis de costos, análisis de inversión, planificación de ventas, análisis de resultados, análisis de implementación de proyectos, plan de producción. Todos los instrumentos orientados al cumplimiento de las metas, destacando que el personal de la empresa tiene el conocimiento profesional del trabajo que realiza, fundamentado en la experiencia adquirida a través de los años de trabajo, lo que agrega valor para la consecución operativa.

La planificación entre los departamentos de administración, diseño, producción, marketing, ventas, contabilidad y asuntos legales, se caracterizan por la comunicación para la ejecución y asignación de las actividades.

Con base al eslabón de la cadena de valor evaluado: “Infraestructura de la empresa” se observó que la empresa MP mantiene una buena gestión administrativa; no obstante existen algunos aspectos que se analizaron en la matriz FODA, en donde existe una deficiente planificación con respecto al establecimiento para implementar el mantenimiento adecuado a la maquinaria y equipo de la institución, evidenciando que se requiere la ejecución de actividades de mejora.

4.2.3.2 Administración de recursos humanos

El personal que forma parte de la empresa MP, se encuentra bajo la supervisión del departamento de Recursos Humanos, se observó la existencia de una base de datos de cada trabajador, observando un adecuado manejo por parte de los responsables de esta área, así mismo, se constató que cada empleado ejerce la actividad de acuerdo a su profesión y experiencia, lo que beneficia a la empresa con la disminución de costes, pérdidas de tiempo y de recursos materiales, al contar con personal capacitado y eficiente.

Para el reclutamiento de los trabajadores, se define el perfil para el cargo mediante la identificación de la formación profesional, habilidades y experiencia que se necesita para el desempeño del puesto, en este sentido se analiza las características psicológicas del individuo para determinar si es afín a la cultura organizacional de la empresa, para

el conocimiento de estos parámetros además de la documentación, se utiliza la entrevista a los aspirantes.

4.2.3.3 Desarrollo de tecnología

Adicional al departamento de diseño y creación de productos, donde se trabaja mediante moda y preferencias del mercado brasileño y europeo, previo a la investigación e innovación de la tendencia de temporada para los productos que garantiza el flujo de actividades operativas, de producción y ventas, mismas que se encuentran bien estructuradas y canalizadas, se sugiere a la empresa la implementación de la denominada “tercer ola en tecnología” que se fundamenta en añadir valor mediante el uso de dispositivos móviles como canales para ventas alternativas, dando la oportunidad de mantenerse en contacto con los clientes desde cualquier lugar y hora, adquiriendo un nuevo software para diseño de calzado en 3D e implementación de impresoras para diseño de prototipos de suelas nuevas para el mercado.

4.2.3.4 Compras o Abastecimiento

Se encuentra estructurada de manera adecuada, internamente la fábrica mantiene una correcta organización. Así mismo, se observó que los clientes al por mayor, expresan las marcas y cantidades de calzado que requiere según las tendencias y gustos de los consumidores finales. Contribuyendo al desarrollo del proceso de abastecimiento, análisis de inversión, cotización de materiales, análisis de recursos y requerimientos y compras de maquinarias y respaldo de servicios de estas.

4.3 Gestión de indicadores de la cadena de valor

4.3.1 Diagnóstico

Con la finalidad de conocer los aspectos de mayor relevancia diagnosticados en la cadena de valor de la empresa Miguel Pesantez, a continuación, se muestra las ventajas y desventajas por cada una de las actividades primarias o de apoyo detectadas en la entidad, para ello se utilizó como herramienta el análisis interno realizado mediante la

matriz FODA expuesta en el capítulo 1; así como la información recopilada sobre la cadena de valor de la compañía.

Tabla 20. Ventajas y desventajas de la cadena de valor Miguel Pesantez

CADENA DE VALOR MIGUEL PESANTEZ			
Actividades	Ventajas	Desventajas	
Actividades primarias	Logística interna	Especialización del personal: son asignados por tareas para la producción de calzado.	Proceso de costeo de producción demorado, el cual no permite obtener información oportuna.
	Logística de operaciones de producción	Procesos productivos eficaces y eficientes ya que se cuenta con especialización del personal a cargo.	Retrasos en el empaque de productos debido a la falta de personal en el área de despacho.
		Seguimiento de diagramas de procesos de manufactura.	Demoras en el despacho de mercancías importadas debido a trámites aduaneros.
	Logística externa	Procesos tecnificados	No se cuenta con un cronograma establecido para el mantenimiento preventivo de maquinaria lo que puede generar avería en la maquinaria y retrasos en la producción.
		Flujogramas sin inconsistencias El pedido, distribución, entrega y almacenamiento de mercadería no presenta alteraciones.	Deficiente planificación del stock debido a la falta de coordinación de las compras y la salida de material ocasionando faltantes para la producción.
	Marketing y ventas	Manejo de marketing relacional directo.	Falta de uso de herramientas tecnológicas de información y comunicación como medio de publicidad y marketing.
Servicios post venta	Servicio postventa a través de coach y atención telefónica.	No se dispone de un canal electrónico para ofrecer servicio post venta.	
Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa	Posee una estructura organizacional departamentalizada.	Deficientes procesos de planificación con respecto al mantenimiento operativo de la maquinaria.
		Infraestructura amplia y acorde a las necesidades del personal.	Carencia de aplicación de indicadores de gestión que permitan medir los resultados obtenidos y realizar el seguimiento respectivo a las actividades.
	Administración de recursos humanos	Personal capacitado	Falta de concentración del personal en el área de producción que podría generar mal manejo de maquinaria.
		Seguridad de trabajo	Rivalidad entre el personal que afecta a la producción y al clima organizacional.
Desarrollo de tecnología	Investigación y desarrollo de nuevos modelos y líneas de calzado.		

	Maquinaria con tecnología de punta.	
Abastecimiento	Aprovechamiento de materiales Adquisición de materiales a países como: Brasil, México y China.	Escaso seguimiento de los procesos de compras o post venta.

Elaborado por: El autor

Como se observó en la tabla anterior, la cadena de valor cuenta con diversas fortalezas y debilidades, las cuales deben ser controladas o mitigadas a partir de la gestión de una serie de indicadores de eficiencia, cumplimiento y eficacia con respecto a estrategias planteadas con el propósito de fortalecer la cadena de valor de la compañía en función de las metas u objetivos organizacionales. Bajo tal contexto, a continuación, se muestra un modelo de indicadores fundamentado en los componentes de la cadena de valor.

4.3.2 Objetivos

Una vez identificadas las principales ventajas y desventajas de la cadena de valor de la compañía de calzado MP, es imperioso establecer acciones que permitan fortalecer los eslabones de la cadena de valor que muestran un escenario positivo para la entidad; así como mitigar los riesgos inherentes a ciertos procesos determinando objetivos y estrategias.

Tabla 21. Determinación de objetivos según las actividades de la cadena de valor

	Actividades	OBJETIVOS
Actividades primarias	Logística interna	Lograr una especialización óptima del trabajo en cada uno de los procesos productivos
	Logística de operaciones de producción	Incrementar el volumen de producción a través de la capacidad productiva.
	Logística externa	Contribuir a la productividad, estabilidad y crecimiento de la empresa con la gestión de los recursos y la mejora continua de las operaciones.
	Marketing y ventas	Aumentar las ventas de la organización en un 10%
	Servicios post venta	Desarrollar un servicio post venta para los principales clientes de la empresa

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa	Contribuir con el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos internos a nivel organizacional estableciendo políticas de mantenimiento de equipos y maquinaria.
	Administración de recursos humanos	Desarrollar un manual de procesos y procedimientos de la empresa basado en competencias
	Desarrollo de tecnología	Innovar en el mercado de calzado con nuevos modelos que permitan posicionar a la marca como líder en la línea de zapatillas.
	Abastecimiento	Optimizar la materia prima para la elaboración de calzado

Elaborado por: El autor

4.3.3 Estrategias

En función a los objetivos planteados anteriormente, a continuación, se presenta el diseño de estrategias para cada uno de los eslabones que componen la cadena de valor de la empresa, dichas acciones estratégicas son determinadas para contribuir con la gestión de indicadores que permita dar seguimiento y control a los procesos internos.

Actividades Primarias



Figura 55. Estrategias de la cadena de valor

Elaborado por: El autor

4.3.4 Matriz de indicadores

Tabla 22. Indicadores

Actividad	Indicador	Fórmula	Unidad de medición	Meta	Riesgo	Critico	Responsable	Frecuencia de medición	Fuentes de información
Logística interna	Cobertura de Capacitación	=Número empleados capacitados/ Total empleados	%	>90%	31%-90%	0%-30%	Jefe de talento Humano	Anual	Fichas de capacitaciones, Nomina de Empleados Capacitados
Logística de operaciones de producción	Efectividad de los despachos realizados	=Número de despachos realizados/ Total de pedidos	%	>90%	31%-90%	0%-30%	Jefe Comercial	Semanal	Base de datos de pedidos y registro de productos despachados
Logística externa	Eficiencia de las compras	=Faltantes de mercadería/ Cantidad total de compras realizadas	%	0%-40%	41%-80%	0%-30%	Jefe Comercial	Mensual	Registro de compras, facturas
Marketing y ventas	Incremento de ventas	=(Ventas año actual-Ventas año anterior)/ Ventas año anterior	%	>10%	5%-9%	0%-4%	Jefe Administrativo y Financiero	Anual	Estado de resultados, Ventas

Servicios post venta	Índice de reclamos	=Número de reclamos recibidos on-line/ Número total de pedidos	%	0%	20%	30%	Jefe Comercial	Trimestral	Base de datos de páginas online
Infraestructura de la empresa	Eficiencia	'=Producción Real/ Capacidad Productiva	%	>75%	31%-75%	0%-30%	Jefe Administrativo y Producción	Trimestral	Producción Total, Capacidad de Producción por pares
Administración de recursos humanos	Satisfacción laboral	'=(Total de empleados evaluados "Excelente" + total de empleados evaluados "Bueno")/ Total de encuestados	%	>80%	41%-80%	0%-40%	Jefe de Talento Humano	Trimestral	Encuestas personal de la empresa
Desarrollo de tecnología	Posicionamiento de la marca	'=(Total de personas evaluadas "marca Pimenta" + total de personas evaluadas "otras marcas")/ Total de encuestados	%	>80%	41%-80%	0%-40%	Jefe Comercial	Semestral	Estudios cuantitativos: encuestas
Abastecimiento	Desperdicios generados	=Número de desperdicios por material/Producción total	%	0%-40%	41%-80%	>80%	Jefe de Producción	Mensual	Producción Total

Elaborado por: El autor

Con respecto a la tabla 22, se observa que en cada uno de los eslabones de la cadena de valor (actividades primarias y de apoyo) en donde se estructuraron objetivos y estrategias de cumplimiento, eficacia y eficiencia que pueden ser medidos en función a los indicadores para cada una de las áreas analizadas de la empresa de calzado Miguel Pesantez.

4.4 Conclusiones

La propuesta mencionada en cada uno de los eslabones, servirá a la empresa para agregar valor al conjunto de operaciones que se desarrollan diariamente con el objetivo de cumplir con las metas establecidas. En el departamento de producción, la aplicación de auditorías de gestión, mayor control en el mantenimiento de moldes y troqueles, sumado a capacitaciones para el desarrollo de los procesos de producción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Resultados

La cadena de valor como herramienta de gestión en la empresa de Calzado Miguel Pesantez, es aplicable frente a la elevada competencia de oferta y demanda en el mercado nacional. Ciertos vacíos identificados en los eslabones primarios y secundarios motivan en la necesidad de corregirlos y adaptarlos a las prioridades de la empresa que se expresarán en las conclusiones y recomendaciones que servirán para agregar valor a todo el proceso de trabajo empresarial.

5.2 Conclusiones

Al término de la implementación de la cadena de valor en la fábrica de calzado de Miguel Pesantez, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se indagó sobre las actividades que realiza la fábrica, mediante la entrevista al propietario de la empresa, se conoció sus inicios, misión, visión, valores empresariales, ubicación geográfica, organigrama estructural, líneas de productos, describiendo la estructura empresarial, las líneas de productos que fabrican, incluso un diagnóstico a profundidad a través del análisis FODA, las 5 fuerzas PORTER y PESTEL con respecto al giro de negocio de la empresa. Esta información básica permitió tener el conocimiento general sobre el objeto de estudio.
- Como segundo punto, se describió los conceptos básicos que se utilizan para la formulación de la cadena de valor, se utilizó especialmente el aporte del Catedrático Michael Porter, conceptualizando las actividades primarias, conformada por logística interna y externa (Operaciones de producción Mercadotecnia y ventas Servicios de post venta, Logística de distribución) y secundarias (infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento).

- Mediante el análisis interno de la organización se identificó los procesos utilizados en la fábrica, en cuanto al proceso de producción bajo esquema de tiempos, identificando los problemas de cada eslabón a través de encuestas aplicadas al personal, la observación directa que posibilitó conocer y describir la situación actual de la empresa, con ello plantear alternativas de solución que contribuyan al mejoramiento de las estrategias para generar valor a la cadena de la fábrica.
- Con base a la identificación de los procesos mencionados en el punto anterior, se diseñó y estructuró la cadena de valor relacionada al departamento de producción para cronometrar los tiempos en cada fase del proceso de confección de las sandalias, así disminuir los costes en la fabricación, dejando constancia del estudio de los demás eslabones para que sean abordados a futuro.

5.3 Recomendaciones

Finalmente se plantean las siguientes recomendaciones con relación a la cadena de valor.

- Aplicar el mapa de flujo de valor (*Value Stream Mapping*) VSM para desarrollar ventajas competitivas con base a la aplicación secuencial en la fase de producción y detectar los desperdicios y falencias en la fabricación de las sandalias. En el flujo VSM se representa cada paso del ciclo productivo, iniciando por la cantidad de unidades a fabricar, tiempos por ciclo, cantidad de mano de obra y tiempos de almacenaje hasta su despacho.
- Se recomienda capacitar al personal para fortalecer los conocimientos en la fabricación de calzado, planificar el mantenimiento de moldes y troqueles como medida de prevención frente a daños fortuitos que puedan afectar el ciclo productivo y retrasos en tiempos, . En la logística externa, en el eslabón de mercadotecnia y ventas, se sugiere la aplicación de la tecnología de la

información y comunicación como medio de publicación, en la fase de Servicios de post venta, se recomienda la implementación del servicio *on line*.

- En la infraestructura empresarial, se sugiere continuar utilizando la comunicación y planificación para la asignación de tareas conforme se lo hace, en cuanto a la etapa de desarrollo de tecnología se propone implementar medidas de seguridad de la información digitalizada mediante un asistente en (*ciber – seguridad*).

BIBLIOGRAFÍA

- Andino, A. (2016). *http://repositorio.puce.edu.ec*. (P. U. Ecuador, Editor) Recuperado el 12 de 08 de 2018, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11646/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20DE%20MAGISTER.pdf?sequence=1>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *http://www.bancocentraldeecuador.ec/*. Obtenido de <http://www.bancocentraldeecuador.ec/>: <http://www.bancocentraldeecuador.ec/>
- BanEcuador. (2018). *https://www.banecuador.fin.ec*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec>: <https://www.banecuador.fin.ec/tasas-de-interes/>
- Banecuador. (2018). *www.banecuador.fin.ec*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/>
- CALTU. (01 de 2018). *https://www.industrias.gob.ec/el-sector-del-calzado-se-adhiere-al-acuerdo-nacional-por-la-produccion-y-el-empleo/*. Recuperado el 10 de 09 de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/el-sector-del-calzado-se-adhiere-al-acuerdo-nacional-por-la-produccion-y-el-empleo/>
- Carro, R. & González D. (2012). *http://nulan.mdp.edu.ar*. Recuperado el 15 de 07 de 2018, de http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Hall.
- Diario Hoy. (24 de 06 de 2015). *http://www.calzadoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8:calzado-ecuatoriano-en-sus-mejor-epoca&catid=1:calzado&Itemid=3*. Recuperado el 12 de 09 de 2018, de http://www.calzadoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8:calzado-ecuatoriano-en-sus-mejor-epoca&catid=1:calzado&Itemid=3
- Echeverría, S. (2015). *Análisis de la estrategia empresarial*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Ecuador en cifras. (2018). *www.ecuadorencifras.gob.e*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.e](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

- El Productor. (01 de 04 de 2016). <http://elproductor.com>. Recuperado el 30 de 08 de 2018, de <http://elproductor.com/noticias/ecuador-la-industria-del-calzado-nacional-se-fortalecio-durante-los-ultimos-anos/>
- Empresa de Calzado Miguel Pesantez. (2018). *Líneas de calzado*. Cuenca.
- Empresa de Calzado Miguel Pesantez. (2018). *Zonas designadas a vendedores*. Cuenca.
- Espinoza, R. (29 de 07 de 2013). <http://robertoespinosa.es>. Recuperado el 10 de 01 de 2018, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, J. (05 de 10 de 2015). Recuperado el 12 de 08 de 2018, de <https://es.scribd.com/document/360323437/La-Cadena-de-Valor-y-La-Estructura-Organizacional>
- Fundación OPTI. (2011). *Horizontes 2015-2020: Los Retos Futuros del Sector Calzado*.
- Garralda, R. (2013). *La cadena de valor*. Madrid, España: IE Business Publishing.
- Gradlgruber, García y Nasif. (2014). *Economía institucional de la formación de precios agrícolas: Propuesta Metodológica*.
- INEC. (2017). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/Informe%20Economia%20laboral-dic17.pdf>. Recuperado el 12 de 05 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/Informe%20Economia%20laboral-dic17.pdf>
- INEC. (2018). <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (03 de 2018). www.inec.gob.ec. Recuperado el 04 de 05 de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin_tecnico_03-2018.pdf
- Martín, K. & Osterling, M. (2014). *Summary of: "Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation"*.
- MIPRO. (04 de 05 de 2018). www.industrias.gob.ec. Recuperado el 29 de 08 de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/cadena-productiva-del-calzado-tendra-tecnicos-cualificados-para-que-el-sector-se-potencie/>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I.

- Monterroso, E. (2016). El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento.
- Moreno, O. (29 de 05 de 2018). <https://efiempresa.com/blog/efiempresa-cadena-de-valor/>. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de <https://efiempresa.com/blog/efiempresa-cadena-de-valor/>
- O'Brien y Marakas. (2011). *Management information systems: Managing information technology in the business enterprise*. United States: McGraw-Hill.
- Padilla Pérez, R. (2017). Política industrial rural y fortalecimiento de cadenas de valor.
- Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Porter. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF.: Continental.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Primera ed.). México: Grupo Patria CulturalL, S.A. de C.V.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 377-389.
- Riquelme. (12 de 2016). www.analisisfoda.com. Recuperado el 11 de 07 de 2018, de <http://www.analisisfoda.com/>
- Santambrosio, M. (2013). *Todo lo que debes saber sobre marketing*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Satellites.pro. (22 de diciembre de 2018). <https://satellites.pro>. Obtenido de <https://satellites.pro>: https://satellites.pro/mapa_de_Cuenca.Ecuador#-2.874974,-78.976922,18
- Stamato, S. (17 de 07 de 2017). <http://silviastamato.blogspot.com>. Recuperado el 13 de 01 de 2018, de <http://silviastamato.blogspot.com/2012/07/>
- Suárez, J. (2012). *Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. Cuaderno de Contabilidad*. Bogotá.
- Villacis, P. (14 de 02 de 2017). www.salesup.com. Recuperado el 20 de 01 de 2018, de <https://www.salesup.com/crm-online/cc-ventaja-competitiva.shtml>

ANEXOS

Anexo 1: Solicitud de compra

	Fábrica de Calzado “Miguel Pesantez” Solicitud de Compras N°.....			
Departamento o persona que hace la solicitud:				
Fecha de pedido: Fecha de entrega:				
Descripción	Código	Stock	Existencias	Cantidad Solicitada
Bodeguero F.)				

Anexo 2: Orden de compra

	Fábrica de Calzado “Miguel Pesantez” Orden de Compras N°.....
Proveedor:..... Fecha de pedido:.....	
Dirección:..... Fecha de entrega:.....	
Términos de entrega:..... Condiciones de pago:.....	

Cantidad	Código	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
<p>Aprobado por:</p> <p>F.).....</p> <p>Departamento de compras</p>				

Anexo 3: Informe de recepción de materiales

		<p>Fábrica de Calzado “Miguel Pesantez”</p> <p>Informe de Recepción de Materiales N°.....</p>	
<p>Proveedor:..... Fecha de Recepción:.....</p> <p>Orden de Compra N°:.....</p>			
Cantidad Recibida	Código	Descripción	Observaciones
<p>Firma Autorizada F.).....</p>			

Anexo 4: Tarjeta de control de bodega

	Fábrica de Calzado “Miguel Pesantez” Tarjeta de control de bodega N°.....			
Artículo:..... Unidad de Medida:..... Código:.....				
Fecha	Detalle	Cantidades		
		Cantidades	Salidas	Existencias
Aprobado por: F.)..... Bodega				

Anexo 5: Orden de requisición de materiales

	Fábrica de Calzado “Miguel Pesantez” Orden de Requisición de Materiales N°.....
Fecha de Solicitud:..... Fecha de entrega:..... Departamento:..... .. Orden de Producción N°..... o Proceso N°:.....	

Cantidad	Código	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
<p>Aprobado por: Recibido por:</p> <p>F.)..... F.).....</p>				

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 11 de mayo de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por :

Estudiante: Juan Sebastián Pesántez Sarmiento (código 50576)

Tema: “Cadena de valor como herramienta de gestión en la empresa de calzado de Miguel Pesantez de la ciudad de Cuenca”
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

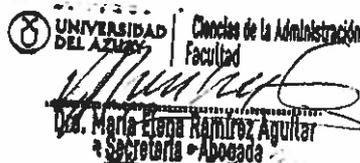
Tribunal: Ing. María José González Calle
Biol. Estefanía Cevallos Rodríguez

Plazo de presentación del trabajo de titulación, con la calificación del Director: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 11 de noviembre de 2018.

E INFORMA:

Que en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que el estudiante no culmine y apruebe el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de la fecha de culminación de estudios, deberá realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 14 de mayo de 2018



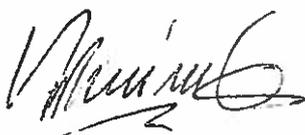
UNIVERSIDAD
DEL AZUAY | Consejo de la Administración
Facultad
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria - Abogada

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE CALZADO DE MIGUEL PESANTEZ DE LA CIUDAD DE CUENCA"**, presentado por las estudiantes Juan Sebastián Pesantez Sarmiento con código 50576, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Viernes, 04 de mayo de 2018 a las 11h00**✓

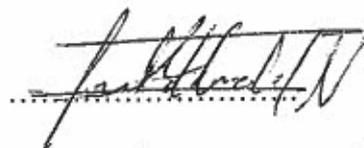
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 24 de abril de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute



Ing. María José González Calle



Biol. Estefania Cevallos Rodríguez



Comunicado
25-04-18

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 16 de Febrero de 2018

Estudiante: PESANTEZ SARMIENTO JUAN SEBASTIAN



Cuenca, 16 de febrero de 2018
Oficio: EA-1598-2018-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Pesantez Sarmiento Juan Sebastián** con código 50576 tema: "CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE CALZADO DE MIGUEL PESANTEZ DE LA CIUDAD DE CUENCA", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Maldonado Matute Juan Manuel
Tribunal sugerido: Ing. Gonzalez Calle María Jose
Biol. Cevallos Rodriguez Estefania del Rocio

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Viernes, 04 de mayo de 2018 a las 11h00

1.1. Nombre del estudiante: Juan Sebastián Pesantez Sarmiento

1.2. Código: 50576

1.3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

1.4. Codirector (opcional): _____

1.4.1. Tribunal: Ing. María José González Calle y Biol. Estefanía Cevallos Rodríguez

1.4.2. Título propuesto: **“CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE CALZADO DE MIGUEL PESÁNTEZ DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

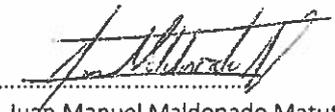
1.4.3. Aceptado sin modificaciones: Aceptado

1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

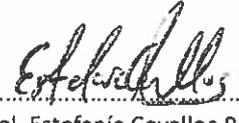
1.4.5. No aceptado

1.4.6. Justificación:

Tribunal


Ing. Juan Manuel Maldonado Matute


Ing. María José González Calle


Biol. Estefanía Cevallos Rodríguez


Sr. Juan Sebastián Pesantez Sarmiento

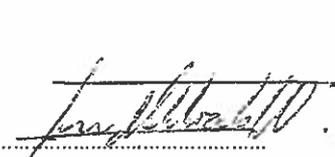

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: **Pesántez Sarmiento Juan Sebastián**
1.2. Código : **50576**
1.3. Director sugerido:
1.1 Codirector (opcional): **Ing. Juan Manuel Maldonado Matute**
1.3.1. Título propuesto: **“CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE CALZADO DE MIGUEL PESÁNTEZ DE LA CIUDAD DE CUENCA”**
1.3.2. Revisores tribunal: **Ing. María José González Calle y Biol. Estefanía Cevallos Rodríguez**
1.4. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	X	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	X	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	X	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	X	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	X	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	X	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	X	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	X	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	X	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	X	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	X	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	X	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	X	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	X	


Ing. Juan Manuel Maldonado Matute


Ing. María José González Calle


Biol. Estefanía Cevallos Rodríguez



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-37
Version 01
08/02/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 16 de Febrero de 2018

Ingeniero,

Oswaldo Merchán-Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo/ nosotros Juan Sebastián Pesantez Sarmiento con C.I: **0924421555**, código estudiantil **50576** y estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas, solicito/solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "**Cadena de Valor como herramienta de gestión en la empresa de Calzado de Miguel Pesantez de la ciudad de Cuenca.**" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Juan Sebastian Pesantez Sarmiento.

Estudiante/s de la Escuela de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
DECANATO

Cuenca, 16 de Febrero de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Miguel Alberto Pesantez López, Gerente General/ Representante Legal (o cargo aplicable) de la empresa Miguel Pesantez, autorizo al/la/lo estudiante/s Juan Sebastián Pesantez Sarmiento de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero/a Comercial en la empresa, misma que ayudará al/lo estudiante/s proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Sr. Miguel Alberto Pesantez López



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, el señor Juan Sebastián Pesantez Sarmiento, aprobó las asignaturas del pensum de estudios de la Escuela de Administración de Empresas, faltándole únicamente aprobar la materia de Introducción al Cálculo Actuarial para egresar.

Cuenca, Septiembre 5 de 2017

SECRETARIA
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

No. Derecho.0161187
rgp.-

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
DECANATO

0308949



UNIVERSIDAD DEL
Cuenca, AZUAY de _____ Febrero _____ de _____ 2018 _____

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

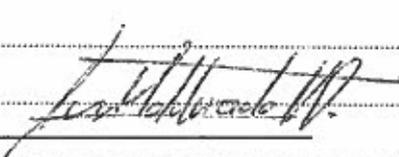
De mi consideración,

Yo, Juan Manuel Maldonado Matute informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenier(o/a) Comercial denominado, "Cadena de Valor como herramienta de gestión en la empresa de Calzado de Miguel Pesantez de la ciudad de Cuenca.", realizado por el/los estudiante/s Juan Sebastián Pesantez Sarmiento, con código estudiantil 50576, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente


Ing. Juan Manuel Maldonado Matute.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
DECANATO





Escuela
Administración
de Empresas

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RT-TST-13
Version 01
01/03/2017
Página 1 de 12

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Cadena de Valor como herramienta de gestión en la empresa de Calzado de Miguel
Pesantez de la ciudad de Cuenca.

Nombre de Estudiante(s):

Pesantez Sarmiento Juan Sebastián

Apellidos y Nombres de Estudiante 2

Director(a) sugerido(a):

Juan Manuel Maldonado, Ing.

Cuenca - Ecuador

2018



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Pesantez Sarmiento Juan Sebastian

1.1.1. Código

Ua050576

1.1.2. Contacto

Pesantez Sarmiento Juan Sebastian

Teléfono: 2867-954

Celular: 0992550693

Correo Electrónico: interpesacialtda@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Maldonado Matute Juan Manuel, Ingeniero de Producción.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0992797951

Correo Electrónico: jmaldonado@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: No aplica

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: No aplica

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.09 Organización de la producción

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración de la producción

1.9. Título Propuesto:

Cadena de Valor como herramienta de gestión en la empresa de Calzado de Miguel

Pesantez de la ciudad de Cuenca.

1.10. Subtítulo:

Opcional para definir y aclarar particularidades del trabajo



1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La empresa de Calzado de Miguel Pesantez, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, el giro de este negocio es la fabricación de zapatos para mujer, para lo cual posee maquinaria sofisticada que le favorece para la producción, además de mano de obra capacitada y recursos económicos, sin embargo, pese a que posee los recursos necesarios para la producción, existen deficiencias internas en cuanto a logística y planificación omitiendo aspectos importantes del giro del negocio.

La empresa, ve en la implementación de la cadena de valor una herramienta de gestión para desarrollar una ventaja que le permita diferenciarse frente al entorno competitivo, el objetivo es describir los eslabones que conforman la estructura de los procesos de la organización para el desarrollo de las actividades productivas y de comercialización. Por lo tanto, se requiere establecer las actividades primarias y de apoyo, como, por ejemplo, determinar desde cuándo se inicia la planificación para la fabricación de una cantidad determinada de calzado, hasta la venta del mismo. Esta planificación, desde el punto de vista de herramienta de ventaja competitiva, mediante el conocimiento de la cadena de valor, tiene como propósito incrementar las ganancias para la empresa, reducir costos y generar valor hacia el cliente; además de la permanencia de la empresa en el mercado de consumo.

2.2. Problemática

En la actualidad, la industria del calzado es un sector altamente competitivo, consecuencia del aumento de empresas nacionales dedicadas a la producción de calzado y el ingreso de productos provenientes de mercados extranjeros. Las políticas de comercio exterior han permitido que ingresen al país productos de bajo costo que se han convertido en una amenaza para la industria local, por ejemplo, calzado proveniente de Asia compite en el mercado con precios muy bajos, pero en ocasiones no con las mismas características que ofrece el producto nacional, lo que ha causado una especie de competencia desleal.

Además, la falta de eficiencia en el control de contrabando, constituye otra de las amenazas para la industria local, generalmente existen grandes cantidades de productos que ingresan por la frontera Norte y Sur evadiendo los controles tributarios y que posteriormente se comercializan en tiendas del país, lo que sumado a lo anterior perjudica aún más a la industria del calzado nacional.

Factores como el alto costo de la mano de obra y materia prima, además de los impuestos fiscales, forman parte también de los principales factores que afectan al producto nacional, adicionalmente, se observa calzado elaborado con alta tecnología, y de marcas reconocidas a nivel mundial que si bien no son de bajo costo constituyen una competencia en el mercado del calzado.

Por lo tanto, la empresa encuentra que la implementación de la cadena de valor, permitirá ayudar a mejorar la competitividad, porque facilitará conocer a fondo los aspectos críticos, con el propósito de mejorar la gestión de procesos para optimizar los recursos económicos y humanos que dispone la fábrica para la elaboración de calzado.

La necesidad de aplicar este sistema de cadena de valor como herramienta de gestión en la empresa del señor Miguel Pesantez permitirá conocer las ventajas competitivas que puede implementar como estrategias para ser, más eficientes, optimizar o disminuir costos y gastos de mano de obra, logística, etc., y ofrecer un producto de calidad para el cliente a un precio competitivo.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la cadena de valor de la empresa de calzado Miguel Pesantez?

2.4. Resumen

La empresa del Sr. Miguel Pesantez, se caracteriza por el ensamblado y venta al por mayor de calzado, una rama comercial de mucha oferta y demanda, que requiere la implementación de estrategia de producción como la cadena de valor, la misma que facilitará la organización interna de la fábrica, desde la adquisición de materiales, producción y venta.



Por lo tanto, actividades como el diseño, producción, comercialización, distribución y los servicios de apoyo, agregan valor al producto, hasta llegar al consumidor. Estos eslabones constituyen una cadena de valor como herramienta de gestión para la comercialización, desde el ámbito de la demanda.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

La cadena de valor, es una herramienta que permite visualizar internamente los eslabones que componen los procesos operativos de una organización, los factores que conforman las fortalezas y debilidades con el propósito de mejorar e incrementar lo más que se pueda el valor añadido a los servicios o bienes que se ofrece al cliente.

Al respecto Padilla (2014), menciona que “Sin que importe su tamaño, toda empresa o productor participa por lo menos en una cadena de valor local; así, un campesino de autoconsumo adquiere insumos (semillas, herramientas, fertilizantes y otros) y de este modo interactúa con otros eslabones de la cadena.” (Pág. 79).

Por lo tanto, se requiere estructurar de manera secuencial cada uno de los procesos de acuerdo a las actividades específicas de cada empresa con el propósito de que esta se mantenga en el mercado competitivo y evitar inconvenientes como lo señala Arbós (2013), “Las cadenas de valor productivas, en su mayor parte, son afectadas por la falta de planificación estratégica que impide el crecimiento de la empresa”. (Pág. 56)

Cabe recalcar, que Porter, propuso la cadena de valor como una importante herramienta estratégica para identificar las fuentes de generación de valor agregado al cliente, mediante la clasificación, logística y organización de los procesos o actividades del negocio.

El autor Iberbudén (2016), menciona que:

“La cadena de valor permite describir el desarrollo de actividades al interior de la misma, tanto primarias como de apoyo, y de esa manera poder identificar factores claves, a los cuáles la empresa debe prestar la atención suficiente para



lograr el éxito. Los factores claves de éxito son aspectos determinantes para distinguir el producto/servicio y crear ventajas competitivas para la empresa.

(Pág. 6)

Entre las actividades primarias se encuentran eslabones como: La investigación y desarrollo, que consiste en la creación de nuevos productos o modelos, el mejoramiento y la innovación de materias primas y máquinas para la fabricación. El segundo eslabón se refiere a las actividades de ingeniería, el tercer eslabón representa la manufactura y comprende los bienes de capital, adquisición de materias primas, el cuarto eslabón se refiere a la producción o transformación de la materia prima a producto terminado, el quinto eslabón se relaciona con la supervisión del producto terminado y el sexto eslabón se identifica con las ventas, consiste en el costo del producto más el valor agregado que forma parte de la utilidad para la empresa.

Como lo menciona Villarreal (2012), "La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

La organización y planeación de la producción es la principal función del departamento de fabricación, por lo que un plan de gestión, es la base para la toma de decisiones, ayuda a conocer cuáles son los recursos necesarios, la capacidad eficiente de producción, todo esto para obtener bajos costos y maximizar beneficios, buscando también el bienestar para el cliente. El plan en cierto modo llega a ser un Calendario maestro de producción que ayudará a desarrollar de mejor forma las actividades, y satisfacer más ampliamente las necesidades del cliente, mediante el horizonte de planificación de cada producción y entrega de un producto diferenciado por su valor y calidad.

2.6. Hipótesis
Ninguna

2.7. Objetivo General
Identificar la Cadena de Valor como herramienta de gestión, en la empresa de Calzado de Miguel Pesantez ubicado en la ciudad de Cuenca.

0848274

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar y describir la situación actual de la empresa Miguel Pesantez
2. Describir los conceptos básicos que se utilizan en la formulación de una cadena de valor en la empresa de calzado.
3. Identificar y analizar los procesos que intervienen en la cadena de valor de la empresa Miguel Pesantez.
4. Diseñar y realizar la cadena de valor como herramienta de estrategia en la empresa de Calzado.

2.9. Metodología

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán los métodos: científico, deductivo y sintético, en base a la situación actual de la empresa de Calzado del señor Miguel Pesantez.

Método Científico.- Al respecto Maya (2013), expresa, "Debe partir de algún conocimiento previo que se requiera concretar o bien ampliar, para posteriormente adaptarse a las especificaciones de cada tema, materia y/o especialidad. Lo importante es que mediante el método científico podamos obtener información confiable, imparcial y relevante." (Pág. 12)

Método Deductivo.- Se caracteriza porque parte de un conocimiento universal, de un todo, para obtener conclusiones particulares, es decir estudiar o analizar las partes que conforman ese todo.

Método Sintético.- Maya (2013) menciona que "Es el que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir estructurando las ideas. (Pág. 13). Es decir que este método facilita resumir y recopilar la información que se pretende dar a conocer.

2.9.2 Técnicas:

2.9.2.1 Observación directa



Mediante las visitas de campo y observación visual, se analizará las etapas operativas que efectúan en la empresa de Calzado del señor Pesantez, desde las compras de material primas hasta la venta del producto final.

2.10. Alcances y resultados esperados

Se espera estructurar la cadena de valor de la empresa de Calzado del señor Miguel Pesantez, con el propósito de clasificar y organizar los procesos de producción e identificar las fuentes de ventaja competitiva que posee la fábrica.

2.11. Supuestos y riesgos

No se cumpla los plazos establecidos y que no disponga de la información.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Transporte y movilización	40,00	Adquisición de combustible para el traslado a la empresa y universidad.
Suministros de oficina	25,00	Materiales para la recopilación y elaboración del trabajo.
Servicios de comunicación	40,00	Gasto de Internet
Impresiones y fotocopias	260,00	Impresiones, anillados, empastados
TOTAL	365,00	

2.13. Financiamiento

El financiamiento total del trabajo será responsabilidad del autor.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa

1.1.1 Reseña Histórica

1.1.2 Misión

1.1.3 Visión

1.1.4 Filosofía empresarial





- 1.1.5 Organigrama estructura
- 1.2. Productos de la empresa
- 1.2.1 Análisis Interno
- 1.2.2 Análisis del Entorno
- 1.3. Resultados esperados

Capítulo 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

- 2.1. La Cadena de Valor
 - 2.2.1 Importancia
 - 2.2.2 Objetivos
- 2.2. Actividades Primarias
 - 2.2.1 Logística interna
 - 2.2.2 Producción y operaciones
 - 2.2.3 Logística externa
 - 2.2.4 Marketing y ventas
 - 2.2.5 Mantenimiento
- 2.3. Actividades de apoyo
 - 2.3.1 Aprovechamiento
 - 2.3.2 Desarrollo tecnológico
 - 2.3.3 Recursos humanos
 - 2.3.4 Infraestructura de la empresa
- 2.4. La cadena de valor y las estructuras en el sector industrial de calzado
 - 2.4.1 Cadena de valor del comprador
 - 2.4.2 Cadena de valor del sector industrial de calzado
 - 2.4.3 Cadena de valor y la estructura organizacional
- 2.5. La cadena de valor y el análisis del costo
 - 2.5.1 El costo
 - 2.5.2 Comportamiento del costo
 - 2.5.3 Ventajas del costo
 - 2.5.4 Estrategias de liderazgo del costo

Denominación del subcapítulo

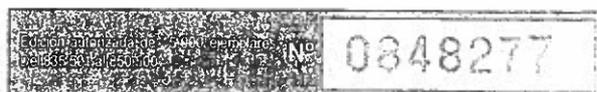
Capítulo 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CADENA DE CALOR (ANÁLISIS COMERCIAL)

- 3.1. La industria de calzado
- 3.2. Análisis de la Cadena de Valor
- 3.3. Tipificación de los problemas
- 3.4. Diagnóstico y análisis FODA de la empresa

Capítulo 4. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

- 4.1. Introducción
- 4.2. Determinación de los eslabones
 - 4.2.1 Implementación Actividades Primarias
 - 4.2.2 Implementación de Actividades de Apoyo
- 4.3. Conclusiones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES





- 5.1.Resultados
- 5.2.Conclusiones
- 5.3.Recomendaciones

Bibliografía
 Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Efectuar un diagnóstico interno de la empresa de calzado, determinar los eslabones que la conforman, y análisis de los puntos débiles.	Conocer y analizar los eslabones que posee la empresa.	Determinar amenazas y debilidades.	4 semanas
Defender teóricamente en base a la metodología científica, los conceptos de cadena de valor como herramienta para la mejora de la empresa.	Consultar en libros, páginas web y bibliotecas todo lo relacionado al tema de investigación, aplicando Normas APA 6	Conocimiento científico de las teorías para la aplicación de la cadena de valor.	4 semanas
Analizar los procesos que intervienen en la cadena de valor de la empresa.	Identificar los procesos y logística dentro de la empresa del señor Pesantez.	La producción y venta satisfaga a la demanda del producto.	6 semanas
Estructurar e implementar la cadena de valor para la empresa	Analizar las actividades de operación en referencia con el mercado y venta.	Establecer las estrategias a utilizar para efectuar la cadena de valor	7 semanas
TOTAL			21 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

Arbós, L. C. (2012). *Logística: Gestión de la cadena de suministros. Organización de la producción y dirección de operaciones*. Ediciones Díaz de Santos.





Baldwin, R. y Venables. A. (2013). "Spiders and Snakes: Offshoring and Agglomeration in the Global Economy." *Journal of International Economics*

Blyde., J. (2014). *Fábricas sincronizadas: América Latina y el Caribe en la era de las cadenas globales de valor*. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Sector de Integración y Comercio

Del Canto, E. y Silva, A. (2013). *Metodología Cuantitativa. Abordaje desde la Complementariedad en Ciencias Sociales*. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. III, San José: Costa Rica

Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de investigación*, México, Distrito Federal

Padilla, R. (2014). *Fortalecimiento de las Cadenas de Valor como instrumento de política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica*, Impreso en Naciones Unidas: Santiago de Chile.

Scott, Gregory. (2014). "Agregando Valores a Las Cadenas de Valor." RAE 54

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Trigésima Octava Reimpresión*. Grupo Editorial Patria: México

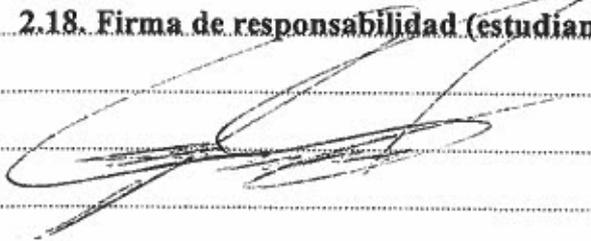
Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Editorial Rei: Argentina

Villarreal, F. (2012). *Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado*. Nova scientia Vol.4 no.8 León Recuperado el 17/12/2017 de URL:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052012000200010

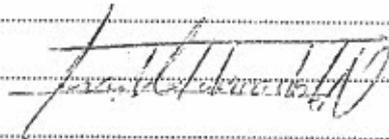
2.17. Anexos



2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)



2.20. Fecha de entrega

04 de Mayo de 2018

