



ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Gestión estratégica y la productividad: estudio diagnóstico en la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador

Strategic management and productivity: diagnostic study in the National Association of Tanners of Ecuador

Escalante Sánchez, Nelson Iván ^I; Chávez Yépez, Howard Fabián ^{II}; Cerón Gordón, Jorge David ^{III}

^I. escalantes.nelsoni@gmail.com. Carrera de Organización de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

^{II}. howardchavez@uta.edu.ec. Coordinador Marketing y Gestión de Negocios, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

^{III}. ua.jorgeceron@uniandes.edu.ec. Carrera de Administración de Empresas y Negocios, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador

Recibido: 09/07/2019

Aprobado: 17/07/2019

Como citar en normas APA el artículo:

Escalante Sánchez, N. I., Chávez Yépez, H. F., y Cerón Gordón, J. D. (2020). Gestión estratégica y la productividad: estudio diagnóstico en la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador. *Uniandes Episteme*, 7(1), 45-57.

RESUMEN

El sector industrial de la curtiembre en el Ecuador es una importante actividad socioeconómica que genera empleos en la región y es representado por la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE). El sector tiene un potencial de crecimiento que no ha sido aprovechado y es evidenciado en la necesidad de implementar un plan estratégico. El sector atraviesa una crisis debido al contrabando y la baja productividad la cual se refleja en estancamiento de las ventas a nivel global. El objetivo de esta investigación es ofrecer una herramienta que permita a el área gerencial planificar adecuadamente sus estrategias con el fin de alcanzar las metas propuestas, provechar las oportunidades que brinda el mercado y controlar las amenazas permanentes con las que convive permanentemente la industria. Se presenta una propuesta estratégica a través de un Cuadro de Mando Integral. Esta investigación tuvo como base el análisis estadístico de una encuesta realizada a miembros relacionados al sector industrial de la curtiembre. Para la realización de esta investigación se efectuó un análisis de la situación

de la Asociación basado en el FODA el cual permitió construir matrices que ayudan a determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los resultados del estudio demostraron que la adecuada gestión estratégica y la ejecución planificada de los proyectos mejorará el servicio al cliente interno y externo, sus procesos y la productividad de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE).

PALABRAS CLAVE: Curtiembre; Planificación estratégica; Gestión Estratégica; ANCE.

ABSTRACT

The industrial sector of the tannery in Ecuador is an important socioeconomic activity that generate jobs in the region and it's shown by the National Association of Tanner of Ecuador (NATE). This sector has a growth potential that has not been taken advantage of so that you can demonstrate the need to implement a strategic plan. The sector is going through a crisis due to contraband and low productivity, while at the same time it is reflected in the stagnation of sales worldwide. The objective of this research is to offer you a tool that allows you a managerial area that allows you to reach the goals that are presented to you, that offer the market and that the industry remains permanent. A strategic proposal is presented through of a Balanced Scorecard. This investigation was based on the statistical analysis of an objective survey. To carry out this research, an analysis of the situation of the Association based on the SWOT was carried out in which matrices are purchased that help determine the short, medium- and long-term objectives. The results of the study demonstrated the correct management and the planned execution of the projects will improve the service to the internal and external client, its processes and the productivity of the NATE

KEYWORDS: Tannery; Strategic planning; Strategic management; ANCE

INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica es un proceso de evaluación del ambiente tanto interno como externo en el que se desarrolla una empresa, esto implica, según Montico Riesco y Velarde (2014) en primer lugar, una definición clara de la misión de la empresa, de sus objetivos, planes y metas estratégicas acorde al plan estratégico de la compañía, esto es hacia donde se quiere dirigir, pero a su vez tener claro dónde se encuentra y cuál es el camino por el que se está transitando para llegar al destino deseado.

Para todo proceso es necesaria una planificación. La planificación puede ser una pura tecnología o herramienta aplicada y dirigida a la construcción de un plan de acción por quien tiene experiencia técnica (Juges, Barbiani, & Zoboli, 2015). La planificación estratégica tiene

que ver más con el entorno, cambio de las condiciones ambientales en que se desarrolla la vida de la empresa (Franco Sepúlveda & Henao Gómez, 2015).

Para Sallenave (2004), la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos.

Se puede llamar estrategia a cualquier plan o programa, y es así como la gente utiliza el término. Pero una buena estrategia que culminará en un excelente desempeño económico es otra cosa (Magretta, 2014). Para lograr que esta diferencia sea favorable, se necesita de un pensamiento estratégico, que según Rodríguez (2016) es una manera de ponerse en situación de mayor ventaja ya que permite crear comportamientos favorables para un mejor desempeño. El buen estratega de negocios es ese visionario que pone en práctica la creatividad y hace congruente la misión, visión, ética y objetivos para que sus estrategias sean efectivas en el negocio (Cipriano, 2016).

La Gestión estratégica y la Gestión por procesos ayudan a controlar las intenciones del negocio, ambos relacionados en una sola estructura (Tocto & Ñopo, 2014), para lo cual es necesario una herramienta que ayude a plasmar los objetivos estratégicos, es así como aparece el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC); herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza, & Araújo Pinzón, 2015). El CMI empezó a ser visto como un instrumento que permite ejecutar la estrategia, utilizando medidas que posibilitan la traducción de la visión estratégica organizacional en acciones concretas desempeñadas por todos los miembros de la organización (Rodrigues, Aibar, & Lima, 2014). El modelo se compone por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas están presentes en la mayoría de las organizaciones actuales independientemente del sector (Amat Salas, Banchieri, & Campa Planas, 2016).

La industria del cuero en el país pasa por un momento importante de su historia, las provincias de mayor actividad en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado son Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia del Tungurahua representaría el 75,6 % de la actividad artesanal total del sector. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. La provincia de Imbabura representaría el 13,2 %; Azuay 4,3 % y Cotopaxi 4,0 %. En las restantes provincias del Ecuador, la producción de artesanías de cuero y afines es mínima: 2,9% (FLACSO - MIPRO, 2014).

La provincia de Tungurahua, destaca por su importancia que tiene para la economía del país por la diversidad de su producción, su capacidad de innovación y adaptación a los requerimientos que exige el mercado nacional e internacional en cuanto a producción, al igual que la provincia del Azuay, elaboró su Agenda para la Transformación Productiva Territorial, en la cual proyectó dinamizar sus potencialidades productivas, una de estas, el sector Manufacturero (Salinas, 2014).

El sector industrial del cuero localizado en el cantón Ambato y representado por la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE), nació en el año 1986 con 25 empresas curtidoras que formaban parte de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua. Actualmente la Asociación posee un potencial de crecimiento que no se está aprovechando, estas oportunidades no aprovechadas se pueden observar en investigaciones realizadas por instituciones como la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), la cual manifiesta que existe una demanda de 2,7 pares de calzado por año en el Ecuador con lo cual se produce un déficit de alrededor del 10 % con respecto a la oferta del país; se debe adicionar la demanda de cuero por parte de las industrias de vestimenta y tapicería.

El objetivo de la presente investigación es establecer las condiciones de la Asociación Nacional de Curtidores (ANCE) para hacer un análisis situacional y proponer una estructura organizacional que ayude a mejorar los resultados económicos, financieros y principalmente que sirva de guía en la parte administrativa a los socios y directivos de la Asociación. Todo este proceso se fundamenta en el diseño de un CMI que usa como insumos de su cuadro varias matrices y principalmente el anhelo de sus socios.

MÉTODOS

En la presente investigación se trabajó considerando instrumentos metodológicos con un enfoque mixto, los métodos utilizados son de enfoque mixto donde se combinan elementos cualitativos y cuantitativos, para el estudio de la gestión estratégica y la productividad del sector de la Curtiembre que es parte de la Asociación Nacional de Curtidores.

El alcance de esta investigación es descriptivo por cuanto ha recabado información relevante mediante el uso de la encuesta ejecutada para el estudio de la gestión estratégica y la competitividad del sector de Curtiembre, la cual fue validada por expertos, para este caso funcionarios de la Asociación nacional de curtidores ANCE. Adicionalmente cabe indicar que la encuesta únicamente contiene preguntas objetivas y enfocadas a la validación de las variables.

Para determinar a los potenciales clientes del sector industrial de la curtiembre del cantón Ambato asociado a ANCE; se utilizó la técnica de la encuesta, mediante el método aleatorio, tomando como universo el total de los fabricantes de calzado de cuero cuya base de

productores activos fue entregada por la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), en este caso el universo de asociados fue de 163 y a continuación se describe el proceso mediante el cual se desarrolló el cálculo de la muestra:

Para la definición del tamaño de la muestra se utilizó la técnica del muestreo aleatorio simple, tomando como población el total de fabricantes de calzado activos registrados por Cámara Nacional de Calzado (CALTU), la cual corresponde a 163. Un error de estimación del 5 %. Se aplica la siguiente fórmula para el cálculo de la primera aproximación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ} \quad [1]$$

Dónde:

N= tamaño de la población = 163;

n= tamaño de la muestra;

Z= nivel de confianza del 95% = 1.96;

E= error admisible = 5%;

p= probabilidad de ocurrencia = 0.5;

q= 1-p = probabilidad de no ocurrencia = 1-0.5 = 0.5.

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(163)}{(0.05)^2(163 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n = 114

Por lo tanto, el tamaño para la muestra n será igual a 114 encuestas realizadas a los miembros de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU).

La recolección de la información se la efectuó mediante la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Para el análisis de los datos se utilizó SPSS 25 software para el manejo de estadística, que, de conjunto con el análisis del investigador, arroja los resultados que se muestran a continuación

RESULTADOS

De la información recabada se presentan los resultados de la investigación:

- ¿En qué cantón está localizado?

Tabla 1. Localización de productores de calzado.

Cantón	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ambato	68	59,6	59,6	59,6
Quero	2	1,8	1,8	61,4
Tisaleo	15	13,2	13,2	74,6
Pelileo	7	6,1	6,1	80,7
Píllaro	2	1,8	1,8	82,5
Cevallos	20	17,5	17,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Escalante Sánchez; Chávez Yépez; Cerón Gordón

Estos indicadores muestran una alta concentración de productores de calzado en la ciudad de Ambato llegando un porcentaje del 59,6 % se encuentra en Ambato, esto representa 68 productores. Así mismo se confirma al cantón Cevallos como un importante centro productivo lo cual se corrobora con una alta afluencia de turistas para realizar compras de calzado especialmente fines de semana y días feriados.

- **¿Cuántos pares de zapatos en promedio produce diariamente?**

Tabla 2. Promedio de producción diaria.

Pares de zapatos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0 – 50	15	13,2	13,2	13,2
51 – 100	31	27,2	27,2	40,4
101 – 150	13	11,4	11,4	51,8
151 – 200	33	28,9	28,9	80,7
Más de 200	22	19,3	19,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	

En el aspecto de productividad los indicadores confirman una mayor tecnificación y mejoramiento de la productividad de los productores de calzado ya que la mayor concentración de producción se encuentra sobre los 100 pares de calzado diarios, esto viene a la par de una permanente preocupación en la innovación y competitividad.

- **¿La tecnología de su maquinaria de producción, es?**

Tabla 3. Tipo de tecnología.

Tecnología	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Industrial	24	21,1	21,1	21,1
Semi Industrial	57	50,0	50,0	71,1
Artisanal	33	28,9	28,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Los indicadores demuestran que la industria de la curtiembre esta semi – industrializada en su mayoría lo cual concuerda con los niveles de producción anteriormente revisados. Es importante destacar que los productores están pasando de un a industria artesanal, la cual es altamente contaminante y elevada en costos, hacia una industria más tecnificada y que maneja mejores estándares de manejo ambiental.

- **¿Del total de costos de producción, el cuero representa entre?**

Tabla 4. Porcentaje de materia prima.

Materia prima	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre el 20% y el 30%	20	17,5	17,5	17,5
Entre el 30% y el 40%	35	30,7	30,7	48,2
Entre el 40% y el 50%	54	47,4	47,4	95,6
Más del 50%	5	4,4	4,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Los indicadores claramente ejemplifican que la principal materia prima utilizada en la producción de calzado es el cuero, el cual no ha sido reemplazado por materiales sintéticos, esto también guarda concordancia con las preferencias del mercado, el cual según registros de ANCE prefiere la materia natural por comodidad y salud. Cabe destacar que el reto de materiales que se ocupan son complementarios en la elaboración del calzado, como suelas, cordones, hilo, forros y otros materiales según la

- **De los siguientes atributos, escoja usted el que considere más importante al momento de realizar una compra de cuero**

Tabla 5. Atributo de compra de cuero.

Atributo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Precio	40	35,1	35,1	35,1
Calidad	54	47,4	47,4	82,5
Garantía	20	17,5	17,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Los indicadores corroboran la importancia que tiene la calidad del cuero para el productor el momento decisión de compra, al ser la principal materia prima que se ocupa en el proceso de producción, los calzaditas salvaguardan sus productos finales y comprenden que la calidad es apreciada por el consumidor final, esto ha permitido que los zapatos hayan mejorado su calidad y fidelización de clientes.

En base a los resultados obtenidos en esta investigación se pudo desarrollar un esquema de propuesta para la implementación de lineamientos de gestión estratégica, esto radica en un esquema estratégico institucional el cual se basó principalmente en aspectos tales como:

- La definición de objetivos estratégicos dentro de las diferentes perspectivas existentes.
- La propuesta de la estrategia corporativa que se pueda implementar como modelo de gestión en las asociaciones industriales.
- El vínculo de valores y principios alineados a la misión y visión empresarial.

En un proyecto de planificación estratégica es parte fundamental establecer la situación actual de la empresa para lo cual se realizó una revisión integral de la entidad en base a la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) del sector industrial de curtiembre asociado a la ANCE, la cual es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, esto lo podemos constatar con la Matriz de Síntesis Estratégica.

La Importancia de este plan estratégico es de vital para realizar un correcto diagnóstico y la toma de adecuada de decisiones especialmente para la alta gerencia, de la misma forma una industria altamente tecnificada y de cambios constantes como la de la curtiembre requiere una planificación adecuada con el fin de encausar sus objetivos y sus acciones con eficacia y eficiencia a fin de aprovechar las oportunidades que da el mercado y mitigar las amenazas a

Escalante Sánchez; Chávez Yépez; Cerón Gordón

través de las fortalezas propias de la industria. Es importante destacar que la información fue obtenida por los archivos de ANCE, la colaboración de los productores y bases de datos de instituciones gubernamentales como el SRI y la SENA.

		FORTELEZAS		DEBILIDADES	
		1	2	1	2
INTERNO		1	Desarrollo de aspecto económico y tecnológico	1	No existe desarrollo de planificación estratégica
		2	Identificación de los segmentos de mercado	2	Débil tecnología frente a los requerimientos del mercado
		3	Prestigio Corporativo a nivel nacional	3	La materia prima no cumple con las exigencias de calidad
		4	El sector de la curtiembre ha incrementado sus ventas año a año.	4	La maquinaria utilizada por la industria ecuatoriana es antigua y deficiente
		5	Incremento sostenido de la rentabilidad del sector.	5	Falta de uso de criterio técnico para inversiones
		6	Predisposición a la innovación	6	Carencia de una imagen sólida en el mercado externo
		7	Calidad de los productos	7	Inexistencia de procesos productivos estandarizados
		8	Experiencia en presentación de ferias curtidoras nacionales	8	Inadecuado manejo de publicidad y propaganda nacionales
OPORTUNIDADES		FO (Maxi - Maxi)		DO (Mini-Maxi)	
1	Crecimiento en el mercado del sector de la curtiembre.	Establecer segmentaciones nuevas de mercado		Implementación planes estratégicos estándar en las curtiembres	
2	Los operarios tendrán la oportunidad de aprender el uso de la nueva maquinaria ya que el avance tecnológico oferta productos fáciles de utilizar.				
3	Los productos importados cubren alrededor del 10% del sector del calzado y vestimenta, sin embargo su precio y capacidad de abastecimiento es limitado.				
4	El principal cliente del sector de la curtiembre es la industria del calzado, la cual cada vez produce más y demanda mejor calidad de materia prima por lo que es una oportunidad inmejorable para incrementar las ventas y mejorar la situación de los miembros del sector.				
5	La oferta de pieles ha aumentado debido a la prohibición de su exportación, lo cual ayuda a contar con la cantidad adecuada de materia prima y bajar los costos de producción.	Impulsar ferias curtidoras internacionales una vez al año		Adquirir maquinaria de alta tecnología y capacitar agresivamente sobre uso a los obreros	
6	La industria de la curtiembre tiene la posibilidad de atraer cada vez más inversionistas, situación que debe ser aprovechada para la mejora continua de su productividad				
7	Globalización de mercados				
8	Captar nuevos nichos de mercado con mayor calidad				
AMENAZAS		FA (Maxi- Mini)		DA (Mini - Mini)	
1	Dumping de productos asiáticos	Asociación de curtidurías, con el objetivo de abaratar los costos para el cumplimiento de las regulaciones ambientales		Campañas publicitarias sobre el producto a la demanda	
2	Regulaciones ambientales exigidas por los municipios				
3	Apertura de mercados: ingreso de productos extranjeros más competitivos.				
4	La restricción a la exportación de piel en crudo podría eliminarse si cambian las políticas de gobierno, por lo que podría producirse el desabastecimiento de la principal materia prima de la Industria de la Curtiembre.	Brochure del producto, variedad y garantía		Alianzas estratégicas con la entidades reguladoras a fin de mitigar el comercio informal	
5	Comercio informal de curtiduría y pieles				
6	Los importadores de cuero tienen un amplio catálogo de productos de gran calidad.				
7	Productos sustitutos				
8	Saturación del sector de ventas de pieles crudas				

Figura 1. Matriz de Síntesis Estratégica.

Luego del proceso de analizar la situación de la ANCE, se deben a determinar las directrices de la compañía o mejor conocida como su filosofía corporativa, en base al delineamiento de estrategias y un plan de acción debidamente estructurado la. La filosofía corporativa es una conceptualización de lo que los socios están pensando hacer con el futuro de la sociedad, para esto se determinó un perfil estratégico que parte de la situación actual de la ANCE para dirigirse hacia la filosofía corporativa consensuada.

De esta manera el perfil estratégico es la definición tangible del proceso de planificación estratégica quedando como se muestra en las tablas 6. En función al Cuadro de Mando Integral se obtienen las INICIATIVAS, las mismas que son el punto de partida de los PROYECTOS que se desarrollan para alcanzar los objetivos de cada perspectiva (Tabla 7).

Tabla 6. Perfil Estratégico.

Nro	EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	CLASIFICACION ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
1	VENTAJA COMPETITIVA	DIFERENCIACION	Innovación / Nuevos productos	Encaminarse siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través sus productos de alta calidad que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad.	Incrementar la participación de mercado a través de la mejora e innovación de los productos producidos con estándares de alta calidad que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad, siendo comercializados en mercados locales y extranjeros incrementando las exportaciones además de concentrarse en administrar, planificar y distribuir adecuadamente los recursos para incrementar la productividad, efectividad y la eficiencia
2	CRECIMIENTO	INTENSIVO	Intensivo de estrategias de desarrollo para el mercado	Mejorar e innovar los productos para que sean vendidos en mercados locales y extranjeros siendo el último de mayor importancia en crecimiento por exportaciones.	
3	COMPETITIVIDAD	LIDER	Desarrollar demanda global del mercado	Mantener un crecimiento progresivo de la participación de mercado al incrementar el posicionamiento de sus productos en el mercado.	

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral.

N.	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA/ DECISIÓN	PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS		
				CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN			CORTO	MEDIANO	LARGO
1	FINANCIERA	Incrementar la utilidad de la asociación, a través del crecimiento de las ventas, optimizando costos y siendo más productivos través de la correcta gestión de liquidez, tributación y el efectivo.	Eficiencia de reducción de costos	5%	Costo Real – Costo Proy ----- Costo Proyectado	Mensual	Alcanzar la eficiencia en el uso de recursos financieros		X	
2			Índice de liquidez	1,5	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	Mensual	Plan de fortalecimiento del Capital de trabajo			
3			Incremento en ventas	20%	VENTAS ACTUALES / VENTAS HISTÓRICAS *100	Mensual			X	
4			Resultados	30%	INGRESOS / GASTOS	Mensual				
5	CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes, lograr su fidelidad bajos estrictos controles de calidad y diseñar planes de contingencia para salvaguardar la	Índice de exportaciones	35%	MONTO DE EXPORTACION ----- TOTAL DE VENTAS	Mensual	Desarrollo de productos en base a un estudio de mercado y plan de marketing para comercio internacional		X	
6			Índice de satisfacción del cliente	95%	N.- Clientes satisfechos ----- N.- Cantidad total de clientes encuestados	Mensual				

Escalante Sánchez; Chávez Yépez; Cerón Gordón

7	participación de mercado, Analizar el posicionamiento a través de estudios de mercado y la fidelización a través de CRM en base a los factores diferenciadores del producto	Índices de pérdida de clientes	1%	$\frac{(\# \text{ Total clientes mes } n - \# \text{ Total de clientes mes } n - 1)}{\text{Total de clientes mes } n}$	Mensual				X	
8		Índice de innovación y desarrollo	12%	$\frac{\text{Nuevas líneas de productos}}{\text{total de líneas de productos}}$	Mensual					
9		Eficiencia de los planes de contingencia	100%	$\frac{\text{Planes ejecutados}}{\text{Total de planes estructurados}}$	Mensual	Desarrollo de Planes de Contingencia	X			
10		Índice de participación el mercado	75%	VENTAS / VENTAS TOTALES DEL MERCADO	Mensual	Desarrollo de productos en base a un estudio de mercado y plan de marketing				X
11		Índice de fidelización de clientes	60%	# CLIENTES FRECUENTES / # TOTAL DE CLIENTES	Anual					
12	INTERNA	Brindar un producto con un permanente control de calidad en sus procesos de producción, así como en la entrega del producto una correcta gestión de la producción.	Índices de productos defectuosos	1%	$\frac{\text{Total de productos defectuosos en el ciclo en el producción/ total de unidades producidas en el ciclo}}{\# \text{ DE PROCESOS CUMPLIDOS / TOTAL DE PROCESOS}}$	Anual	Plan de mejora de Gestión Estratégica	X		
13		Eficiencia de los procesos de producción	90%		Mensual					
14	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Diseñar e implementar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional en aspectos técnicos y de gestión reinvertiendo conocimientos y motivando al equipo a mantener el buen clima laboral.	Número de Horas de capacitación por empleado	4,00	# Horas de capacitación mensual	Mensual	Plan de capacitación Permanente	X		
15		Índice de horas laborables efectivas	95%	$\frac{\text{Tiempo total} - \text{Tiempo improductivo}}{\text{Tiempo total}}$	4 horas mensuales					

De cada iniciativa se determina y se plantea un Plan Operativo Anual, y dentro del diagnóstico se obtienen las iniciativas de la tabla 8.

Tabla 8. Matriz de Priorización de Iniciativas.

INICIATIVAS	
N°	PROYECTOS
1	Alcanzar la eficiencia en el uso de recursos financieros
2	Plan de fortalecimiento del Capital de trabajo.
3	Desarrollo de productos en base a un estudio de mercado y plan de marketing para comercio internacional
4	Desarrollo de Planes de Contingencia
5	Plan de mejora de Gestión Estratégica
6	Plan de capacitación Permanente

DISCUSIÓN

Los trabajos que se realizaron en la presente investigación son de importancia relevante para el sector de la curtiembre, por cuanto no existe al momento un estudio formal enfocado hacia el diseño de un modelo de planificación estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión del Sector Industrial de la Curtiembre. Para el desarrollo del mismo se efectuó un diagnóstico pormenorizado, se acudió a las asociaciones más representativas del sector como CALTU y ANCE y se elaboró estrategias para ayudar a mejorar la productividad del sector industrial de la curtiembre, contribuyendo de esta manera a la mejora en la administración de las PYMES en general del Ecuador. Para la realización de la presente investigación se evidenció que no existían datos previos relevantes especialmente en lo relativo al segmento de la curtiembre, es por esto que el aporte de este estudio es importante para el desempeño de este. Los resultados de este estudio pueden servir de base para investigaciones futuras principalmente relacionadas al Clúster del cuero y calzado.

Con respecto al desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI), al igual que en el trabajo “La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del cuadro de mando integral en empresas portuguesas” de Rodrigues, Aibar y Lima (2014) este trabajo aporta a la contribución en la investigación centrada de la utilidad del CMI en las organizaciones, lo cual puede resultar interesante para los directivos que estén considerando su implementación para una adecuada gestión empresarial. Sin importar el tipo de empresa, ya que como Argüello y Quesada (2015) aseguran, el CMI puede ser utilizado en todo tipo de organizaciones; sin embargo, son pocos los estudios que se enfocan en la aplicación del CMI en pequeñas empresas.

Vega (2015) y Vega y Lluglla (2019) enfatizan que el CMI es una poderosa herramienta de gestión estratégica para el direccionamiento de empresas a corto y largo plazo que se basan en métricas tangibles e indicadores.

En concordancia con Guerrón Fuentes (2019) se establece el diseño, mediante el desarrollo de un cuadro de mando integral, con el fin de llegar a plasmar una administración de calidad que contenga un plan que dirija a la consecución de metas y objetivos claros y pertinentes.

CONCLUSIONES

El no contar con una cultura corporativa ha impedido que la ANCE logre establecer un direccionamiento estratégico adecuado hacia el cumplimiento de objetivos claros, lo que perjudica el crecimiento sostenido de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador.

El sector de la curtiembre y el sector del calzado se encuentran íntimamente ligados, ya que la una se sirve de la otra y si algún factor influye a un sector ya sea positiva o negativamente, tendrá repercusiones en el otro, motivo por el cual se han promulgado medidas y resoluciones que han sido puestas en práctica por los diferentes órganos gubernamentales.

La provincia de Tungurahua abarca más del setenta por ciento de las actividades artesanales relacionadas a la curtiembre del país y dentro de esta el cantón Ambato posee alrededor del sesenta por ciento de productores asociados a la ANCE, lo que convierten a la provincia en líder de la producción de cuero y calzado.

Con el desarrollo y ejecución de proyectos, la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) mejorará el servicio al cliente interno y externo, así como también sus procesos, tiempos y finalmente la capacitación del personal.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta indispensable dentro del desarrollo de las líneas de estrategia, la cual parte de un análisis de la situación actual y los parámetros por los que se rige la institución.

REFERENCIAS

- Amat Salas, O., Banchieri, L., & Campa Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 25-36.
- Argüello, E., & Quesada, C. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: Una revisión de literatura. *Revista De Ciencias Económicas*, 33(2), 79-122.

- Cipriano, L. A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.
- FLACSO - MIPRO. (2014). Zapatos de cuero de vestir para la exportación. Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, 5.
- Franco Sepúlveda, G., & Henao Gómez, C. (2015). Implementation of strategic planning to mining in Colombia. *Boletín de Ciencias de la Tierra*, (37), 20-24.
- Guerrón Fuentes, J. (2019). *Proyecto de dirección, empleando un cuadro de mando integral como sistema de gestión*. Tesis de Maestría. Universidad Internacional de la Rioja, Sangolquí, Ecuador.
- Juges, J., Barbiani, R., & Zoboli, E. (2015). La planificación estratégica como requisito ético para el equipo y la gestión local de Atención Primaria de la Salud. *Interfaz - Comunicación, Salud, Educación*, 19(53), 265-274.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter*. México DF, México: Grupo Editorial Patria.
- Montico Riesco, E., & Velarde, M. (2014). Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud. *Cuadernos De Contabilidad*, 15(39), 745-762.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (2a. ed.). México D. F., México: Grupo Editorial Patria.
- Rodrigues, P., Aibar, B., & Lima, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Revista de Contabilidad*, 17(2), 163-173.
- Rodríguez, E. (2016). *Planificación Estratégica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Salinas, V. (2014). *El cuero producción industrial y artesanal en el Ecuador*. (Tesis de Grado). Facultad de Diseño, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M., & Araújo Pinzón, P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47.
- Tocto, E., & Ñopo, H. (2014). Modelo de Control Operacional basado en el Modelo de Control Estratégico Balanced Scorecard. *Apuntes Universitarios*, 4(1), 67-78.
- Vega, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral: Estudio de caso. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(4), 8 -10.
- Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(2).