

**CADENAS DE SUMINISTRO Y ESTRATEGIAS DE  
CRECIMIENTO PARA LAS PYMES DE LA REGIÓN  
AYACUCHO**

**SUPPLY CHAINS AND GROWTH STRATEGIES FOR THE  
SMES AT THE AYACUCHO REGION**

Dr. Eusterio

Los principales problemas en la logística de abastecimiento de las PYMES de la región Ayacucho son el control y manejo de los inventarios, el deficiente almacenamiento y la carencia de sistemas de información. Adicionalmente, inciden otras características productivas del sector y que en parte explican el grado bajo de desarrollo de la Industria. Objetivos: Determinar las variables que afectan a las PYMES de la Región Ayacucho en su integración a cadenas de suministro como factor clave para establecer estrategias de crecimiento. Tipo de investigación: Aplicada. Metodología: Inductivo y deductivo. Diseño descriptivo-correlacional. Población: 120 empresas formalmente constituidas en el año 2012; para recolectar datos utilizamos cuestionario autoadministrado; en el análisis empleamos la estadística descriptiva. Resultados: La cadena de suministros, en los aspectos identificados como dimensiones de cada una de las variables de estudio, constituye estrategias de crecimiento para las PyMES de la Región Ayacucho.

**PALABRA CLAVE:** Cadena de suministros, estrategia de crecimiento.

**ABSTRACT**

The principal problems in the logistics supply of the SMEs at the Ayacucho region are the inventories control and management , the deficient storage and the lack of information systems. In addition, there affect other productive characteristics of the sector that partly explain the low degree of industry development. Aims: To determine the variables that affect the SMEs at the Ayacucho Region in its integration to supply chains as a key factor to establish growth strategies. Design : Descriptive - correlational. Population: 120 companies formally constituted in the year 2012; we applied administered questionnaire to collect information; we applied the descriptive statistics in the analysis step. Results: The supply chain, in the aspects identified as dimensions of each studied variable, constitutes growth strategies for the SMEs at the Ayacucho region.

**Key words :** supply chain, growth strategy

## INTRODUCCIÓN

El contexto empresarial actual se caracteriza por ser complejo, dinámico y sobre todo, muy competitivo.

Las tendencias van cambiando rápidamente debido a la eliminación de las barreras internacionales. Para sobrevivir en este entorno competitivo, ya no es suficiente con cumplir con calidad y expectativas; sino sobrepasar las expectativas y conseguir resultados excepcionales.

Las empresas tienen que dejar los modelos y paradigmas tradicionales de operación, especialmente, en las actividades asociadas con sus requerimientos hasta el cliente o consumidor final, a lo que se denomina cadena de suministros.

En esta perspectiva, las empresas tienen que ser más conscientes de la importancia de la cadena de suministros, entendiendo que una eficiente gestión de compras o abastecimiento es un elemento vital para generar valor agregado a los clientes y además generar menores costos a la empresa.

La presente investigación tuvo como propósito determinar las variables que afectan a las PYMES de la Región Ayacucho en su integración a cadenas de suministro como factor clave para establecer estrategias de crecimiento.

A pesar que las pequeñas y medianas empresas en la Región Ayacucho tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo regional, es uno de los sectores que menor grado de desarrollo tiene en el departamento. Los problemas que afrontan no son tres sino centenares.

Sin embargo, jerarquizamos tres grandes problemas vinculantes: (1) La inaccesibilidad a los mercados nacionales e internacionales. Si no hay quien les compre sus productos y/o servicios sencillamente la empresa, cualquiera fuera su tamaño, no puede siquiera subsistir. (2) No tienen capital disponible

para invertir y acceder a los mercados nacionales e internacionales. (3) Casi absoluta ausencia de tecnología. En un contexto de globalización, competitividad y del conocimiento que caracteriza a las sociedades de hoy, es imposible el desarrollo de las empresas (de cualquier tipo) y con mayor razón de las PYMES si es que la ciencia, tecnología e innovación no están activamente presentes en la vida cotidiana de la empresa.

La presente investigación consta de 4 capítulos: El primer capítulo, es una revisión de las teorías desarrolladas en torno a la definición de la cadena de suministros y las estrategias de crecimiento que siguen las empresas.

El segundo capítulo, refleja la metodología y los materiales empleados para identificar los principales problemas de la cadena de suministros que inciden en las estrategias de crecimiento.

En el tercer capítulo, se analizan los resultados encontrados mediante la construcción de tablas de contingencia o asociación de variables.

El cuarto capítulo, presenta la discusión de la investigación, resaltando el planteamiento de algunas propuestas y consideraciones de mejora para las PYMES de la Región Ayacucho a la luz de la teoría estudiada y de los resultados encontrados, que pretenden ser de utilidad para mejorar la gestión de cadena de suministros y las estrategias de crecimiento.

Finalmente, presentamos las conclusiones basadas en los hallazgos de la investigación y las recomendaciones para futuras investigaciones de este tipo.

## MATERIAL Y MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación se utilizó como instrumento un cuestionario aplicado con el fin de determinar la importancia de la gestión de suministros que impulsa a establecer estrategias de crecimiento en forma sostenida en las PYMES de la Región Ayacucho. Además hemos utilizado los siguientes materiales

Tabla N°1: Elaboración propia.

MATERIALES	CANTIDAD
Bibliográfico	30
Papel bond	200
Computadora	1
Impresiones	1000
Fotocopiado	500
Fólderes	10
Espiralados	10
Memoria USB	1
CDs	10
Otros	-

El método empleado para desarrollar la investigación fue: descriptivo, cuantitativo, cualitativo, inductivo, deductivo, análisis y síntesis.

**RESULTADOS**

Los datos procesados a partir de la aplicación del cuestionario arrojan los siguientes resultados:

Fuente: Encuesta- Elaboración propia.



Gráfico N°2: Suministro basado en información compartida y Desarrollo de mercados

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

Análisis e interpretación: El Gráfico N° 02, expone si se practica el suministro basado en información compartida, respondieron 0% siempre, 0% casi siempre, 8% algunas veces, 21% muy pocas veces y 61% nunca. Este hecho repercute en el desarrollo de mercados: 0% siempre, 0% casi siempre, 8% algunas veces, 31% muy pocas veces y 61% nunca. Indicadores que nos demuestran que no contamos con empresarios que practican estas dos estrategias de gestión empresarial.



Gráfico N°3: Suministro gestionado por el proveedor y estrategia de penetración de mercados.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

Análisis e interpretación: Los resultados del Gráfico N° 03, muestra la práctica adecuada de suministro gestionado por el proveedor, para 0% siempre, 0% casi siempre, 3% algunas veces, 10% muy pocas veces y 85% nunca. Hechos que permiten adoptar estrategias de penetración de mercados, en opinión de 0% siempre, 0% casi siempre, 4% algunas veces, 19% muy pocas veces y 78% nunca. Infiriéndose poco conocimiento y práctica en estrategias empresariales.

## DISCUSIÓN

### CADENA TRADICIONAL (X1) y DESARROLLO DE PRODUCTOS (Y1)

Nivel de experiencia en el manejo de cadenas de suministro y desarrollo de productos. La Tabla N° 01 muestra, en promedio, a las PYMES con poca capacidad en estos 2 aspectos.

Como se puede apreciar el 91% de las PYMES en estas competencias está por debajo del promedio.

Frente a ello, planteamos adoptar una cadena de suministro de reversa, que consiste en el movimiento de mercadería desde el cliente hasta el vendedor, bajo el proceso de planificar, implementar y controlar la eficiencia y efectividad del flujo entrante y del almacenamiento de productos secundarios y la información relacionada con el propósito de recuperar el valor o de la apropiada eliminación.

Esta acción les permitiría lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones a través de una mejor tecnología, mejor diseño, mejor calidad, menor precio, calidad ergonómica, producto novedoso, producto diferenciado, presentación, calidad ecológica, envase funcional y atractivo y diseño gráfico impactante.

### CADENA DE SUMINISTRO BASADA EN INFORMACIÓN COMPARTIDA (X2) Y DESARROLLO DE MERCADOS (Y2).

En el 93% de las PyMES, la cadena de suministros basada en información y el empleo de estrategias de desarrollo de mercados muestran un nivel por debajo del promedio.

De ellos, 53% poseen poca experiencia y bajo nivel. La Tabla N° 02 muestra esta tendencia. El 6% de los encuestados logra un nivel de aplicación promedio. Este indicador señala que el nivel de aplicación es muy bajo.

Poca experiencia y bajo nivel	53 %
Nivel general bajo	40%
Promedio	6%
Por encima del promedio	1%
Sobresaliente	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Tabla N°2: Suministro basado en información compartida y desarrollo de mercados.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

Para que puedan superar estas falencias planteamos adoptar la cadena de suministro basada en información compartida, que consiste en una estructura logística descentralizada en la cual los miembros de la empresa realizan los pedidos de forma independiente; es decir, todos tienen acceso a la demanda del mercado y la utilizan para tomar decisiones sobre la cantidad pedida al proveedor. Los retrasos en la comunicación entre los miembros de la cadena se eliminan y la incertidumbre sufrida por los miembros de una cadena tradicional sobre las tendencias del mercado se reduce considerablemente.

A partir de esta mejoría logística, se puede iniciar el desarrollo de mercados que implica buscar nuevas aplicaciones para el producto, que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales.

Asimismo, se pueden utilizar canales de distribución complementarios o comercializar el producto en otras áreas geográficas. Las principales estrategias que se pueden adoptar son: nuevos mercados geográficos, nuevas dimensiones del producto, nuevos empaques del producto, nuevos canales de distribución, diferentes políticas de precios para atraer nuevos clientes o crear nuevos segmentos.

### SUMINISTRO COMO PEDIDO GESTIONADO POR EL PROVEEDOR (X3) Y ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADOS (Y3)

En cuanto a suministro gestionado por el proveedor y estrategia de penetración de

mercados, los resultados son bastante desfavorables, es decir, en las PYMES estudiadas no se practica estas formas de operación empresarial. El 67% mostraron poca experiencia y bajo nivel. La Tabla N° 03 muestra los indicadores en estas 2 competencias.

Poca experiencia y bajo nivel	67%
Nivel general bajo	31%
Promedio	3%
Por encima del promedio	0%
Sobresaliente	0%
TOTAL	100%

Tabla N°3: Suministro gestionado por el proveedor y estrategia de penetración de mercados.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

Esta forma de gestión empresarial permitiría adoptar estrategias de penetración de mercados generando la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que las empresas operan actualmente.

Entre las formas de penetración recomendamos las siguientes: exportaciones (vender mercancías en otro país), proyectos "Llave en mano" (exportar tecnología de procesos), licenciamiento (licenciatario asume los costos y riesgos de la apertura de un mercado extranjero), franquiciamiento (franquiciatario asume los costos y riesgos de la apertura de un mercado extranjero), joint venture (contrato de compromiso entre dos o más empresas para el desarrollo de un proyecto común durante un periodo de tiempo determinado), subsidiarias con propiedad absoluta (cuando el conocimiento administrativo constituye la competencia clave de una firma, puesto que controlan de mejor manera la tecnología) y alianzas estratégicas (compartir los costos fijos y los riesgos derivados del desarrollo de nuevos productos o procesos).

#### **SUMINISTRO SINCRONIZADO (X4) Y ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN**

(Y4)

Las PYMES muestran un promedio de experiencia en suministro sincronizado y en estrategias de diversificación en 5%. El 95% está por debajo del promedio, es decir, tienen dificultades en optimizar el nivel de stock en las líneas de montaje y disponer de los materiales de producción, solo cuando éstos van a ser necesitados. Igualmente, en ofertar nuevos productos y entrar en nuevos mercados, por la vía de adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. Lo mencionado queda demostrado por la tabla N° 04.

Poca experiencia y bajo nivel	57%
Nivel general bajo	38%
Promedio	5%
Por encima del promedio	0%
Sobresaliente	0%
TOTAL	100%

Tabla N°4: Suministro sincronizado y estrategia de diversificación.

Fuente: Encuesta - Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla N° 04, un 0% expresó tener experiencia por encima del promedio en la gestión de suministros sincronizados y estrategias de diversificación.

Por tanto, recomendamos mayor preparación en suministro sincronizado, en la que todos los miembros empresariales efectúan pedidos de modo coordinado. Los miembros se transmiten información en tiempo real sobre sus niveles de inventario, productos en tránsito y datos de ventas al consumidor. La información compartida se emplea para generar pedidos sincronizados que mejoran sinérgicamente los rendimientos de la cadena, creando un beneficio extendido para todos los miembros.

El suministro sincronizado podría facilitar la diversificación de productos. Con una estrategia de diversificación la empresa llegaría a nuevos mercados, incrementando su oferta, presentando a



los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio.

En este sentido, existen 3 estrategias: de diversificación concéntrica (incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio), diversificación horizontal (creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales) y diversificación conglomerada (incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes)).

## CONCLUSIONES

1.-El Nivel de experiencia en el manejo adecuado de cadenas de suministro tradicional y desarrollo de productos en las PYMES de la Región Ayacucho está por debajo del promedio aceptable (97%).

2. El 93% de las PYMES de la Región Ayacucho en la cadena de suministros basada en información y el empleo de estrategias de desarrollo de mercados, muestran un nivel por debajo del promedio (99%).

3. En cuanto a suministro gestionado por el proveedor y estrategias de penetración de mercados, los resultados son bastante desfavorables, es decir, en las PYMES estudiadas no se practica estas formas de operación empresarial, en el 100% de ellas.

4. Las PYMES de la Región Ayacucho muestran en general (100%) una nula experiencia en suministro sincronizado y en estrategias de diversificación, es decir, tienen dificultades en optimizar el nivel de stock en las líneas de montaje y disponer de los materiales de producción solo cuando éstos van a ser necesitados.

Igualmente, en ofertar nuevos productos y entrar en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.

5. En general, las PYMES de la Región Ayacucho tienen muchas deficiencias y falencias en el manejo de la cadena de suministros, es decir, en la integración de la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en la contratación externa, adquisiciones y en todas las actividades de gestión logística. Realidad que no les permite desarrollar productos, fusiones, adquisiciones, licencias, patentes, joint ventures, alianzas estratégicas franchising, penetración de mercado, desarrollo de mercados, integración vertical-horizontal, entre otras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta, V. (2007). *Logística Empresarial Moderna: concepto y aplicaciones*. Lima: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
2. Adriani, C.S., Biasca, R.E., y Rodríguez, (2002) *Nuevo sistema de gestión para las PYMES: un reto para las empresas. Latinoamérica*. Bogotá: Norma.
3. Anaya, J. (2002). *Logística Integral: La Gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: ESIC.
4. Ballou, R. (2004) *Logística: Administración de la cadena de suministro*. (5ª Ed.) México: Pearson – Prentice Hall.
5. Berganza, M. R. y García, M. del C. (2005). *Metodología y uso estratégico de fuentes estadísticas y bases de datos de contenidos de medios*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
6. Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
7. Leeders, M. (1996). *Administración de compras, materiales*. México: Celsa.
8. Narasimhan, D., Billington, P. (1996) *Planeación de la producción y control de inventarios*. (2ª Ed.). México: Prentice Hall.

## REVISTAS:

1. Acosta, V. (1998) Logística empresarial moderna: concepto y aplicaciones. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 1998, Lima.

2. Avella, L. y Vázquez, D. (2005) *¿Es la fabricación ágil un nuevo modelo de producción?*. *Universia Business Review*,(6) 94-107.

## ELECTRONICAS

1. (2012) *cadena de suministro*. Obtenido en la página de Wikipedia  
el.[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_suministro](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro)
2. (2012) *Integrando-la-cadena-de-suministro-del-sector del automóvil*. Obtenido en la página de  
<http://inza.wordpress.com/2012/03/13>
- 3 [www.qd.cl/gcl/qel.htm](http://www.qd.cl/gcl/qel.htm)
- 4 [www.proexport.com.co/logistica](http://www.proexport.com.co/logistica)