



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN – LATACUNGA**

## **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DEL  
BALANCED SCORECARD A LA FÁBRICA PRODUCALZA DE LA CIUDAD  
DE AMBATO”**

**ELABORADO POR:**

**CRISTIAN ROLANDO GRANJA HERRERA**

**DIRECTORA:**

**ING. VERÓNICA PARREÑO**

**CODIRECTOR:**

**ING. XAVIER FABARA**

**LATACUNGA, SEPTIEMBRE - 2010**

## **CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el señor Cristian Rolando Granja Herrera, bajo nuestra supervisión.

---

**ING. VERÓNICA PARREÑO**  
**DIRECTORA DEL PROYECTO**

---

**ING. XAVIER FABARA**  
**CODIRECTOR DEL PROYECTO**

---

**ING. XAVIER FABARA**  
**DIRECTOR DE CARRERA**

---

**DR. RODRIGO VACA CORRALES**  
**SECRETARIO ACADÉMICO**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Quien suscribe Cristian Rolando Granja Herrera, portador de la cédula de ciudadanía 0503051757 libre y voluntariamente declaro que el presente trabajo titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA FÁBRICA PRODUCALZA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, su contenido, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son originales, auténticos y personales.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, 6 de Septiembre del 2010.

Atentamente,

-----  
CRISTIAN ROLANDO GRANJA HERRERA

C. C. No: 0503051757

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Cristian Rolando Granja Herrera, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA FÁBRICA PRODUCALZA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad y autoría.

Latacunga, 6 de Septiembre del 2010.

Atentamente,

-----  
CRISTIAN ROLANDO GRANJA HERRERA

C. C. No: 0503051757

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

### **CERTIFICADO**

ING. VERÓNICA PARREÑO (DIRECTORA)

ING. XAVIER FABARA (CODIRECTOR)

### **CERTIFICAN:**

Que el trabajo titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA FÁBRICA PRODUCALZA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, realizado por el señor Cristian Rolando Granja Herrera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat.

Latacunga, 6 de Septiembre del 2010.

-----  
Ing. Verónica Parreño  
**DIRECTORA**

-----  
Ing. Xavier Fabara  
**CODIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Una nueva meta que es el inicio de nuevos desafíos, varios obstáculos y adversidades he desafiado para la culminación de mi carrera en Ingeniería Comercial; alegrías y tristezas me acompañaron los inolvidables días en la universidad, sin más que decir quiero agradecer:

A Dios por concederme la vida y tener una linda familia llena de bondad, amor y unión.

A mis padres y hermanos quienes con su apoyo y sacrificio me dan la oportunidad de alcanzar nuevas metas.

A mi Directora y Codirector de tesis, por sus conocimientos y orientación en el desarrollo del tema, y por brindarme su sincera amistad.

A los Docentes de la Escuela Politécnica del Ejército Extensión Latacunga, por ser partícipes al aportar a mi formación profesional.

A mis amigos que estuvieron en los momentos buenos y malos los cuales llevaron la palabra amistad más allá de su significado.

Además de manera especial a quienes me dieron valor y fortaleza en esos días de angustia, tristeza y soledad.

Cristian Rolando Granja Herrera

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es el esfuerzo y la entrega durante mi etapa estudiantil y por lo tanto quiero dedicarlo:

A mi padre, ABSALÓN quien no se encuentra a mi lado pero que siempre está presente en mi corazón dándome bendiciones y fuerzas para triunfar, a mi madre, AMÉRICA por ser un ejemplo de perseverancia, sencillez, amor, humildad y ser digna de admiración.

A mis hermanos, MIRIAN, JOSELITO, WILSON, WILIAM y EDISON, quienes me apoyaron, aconsejaron y que gracias a ellos y nuestra unión pude culminar mis estudios, y los cuales son la razón fundamental para alcanzar nuevas metas y objetivos.

Cristian Rolando Granja Herrera

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Tema	1
1.2 Objetivos del Proyecto	1
1.2.1 Objetivo General	1
1.2.2 Objetivos Específicos	1
1.3 Justificación	2
1.4 La Empresa	4
1.4.1 Base Legal Constitutiva	4
1.4.2 Ámbito de Acción	6
1.4.3 Reseña Histórica	7
1.4.4 Localización	8
1.5 Marco Teórico	10
1.5.1 Planificación Estratégica	10
1.5.1.1 Definición	10
1.5.1.1.1 ¿Qué es la Planificación Estratégica?	11
1.5.1.1.2 ¿Qué no es la Planificación Estratégica?	12
1.5.1.2 Beneficios	13
1.5.1.3 Importancia	14
1.5.1.4 Necesidades	16
1.5.1.5 Análisis FODA	18
1.5.2 Balanced Scorecard	19
1.5.2.1 Nacimiento	19
1.5.2.2 Definición	20
1.5.2.2.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard?	20
1.5.2.2.2 ¿Qué no es el Balanced Scorecard?	21
1.5.2.3 Los 5 Principios de una Organización Centrada en la Estrategia del Balanced Scorecard	22
1.5.2.4 Cadena de Valor en el Diseño del Balanced Scorecard	23



1.5.2.5	Balanced Scorecard: Sistema Gerencial Estratégico (SGE)	24
1.5.2.5.1	SGE: Beneficios para la Organización	25
1.5.2.6	Elementos del Balanced Scorecard	26
1.5.2.7	Perspectivas en el Balanced Scorecard	27

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

2.1	Ambiente Externo	29
2.1.1	Análisis del Macroentorno	29
2.1.1.1	Análisis Pest	29
2.1.1.1.1	Ámbito Político-Legal	30
2.1.1.1.2	Ámbito Económico	37
2.1.1.1.3	Ámbito Socio-Cultural	51
2.1.1.1.4	Ámbito Tecnológico	52
2.1.1.2	Análisis de Otras Variables	53
2.1.1.2.1	Geográficas	53
2.1.1.2.2	Demográficas	55
2.1.1.2.3	Medio Ambientales	57
2.1.1.2.4	Infraestructura	59
2.1.2	Análisis de la Industria	61
2.1.2.1	Análisis de la Competencia Actual	61
2.1.2.2	Análisis de la Competencia Potencial	63
2.1.2.3	Análisis de Productos Sustitutos	63
2.1.2.4	Análisis de Proveedores: Poder de Negociación	65
2.1.2.5	Análisis de Clientes: Poder de Negociación	71
2.1.2.6	Análisis de la Situación del Mercado	81
2.2	Ambiente Interno	82
2.2.1	Procesos Administrativos y Financieros	82
2.2.2	Procesos de Producción	85
2.2.3	Procesos Tecnológicos	90
2.2.4	Procesos de Recursos Humanos	92

2.3	Análisis FODA	101
2.3.1	Matriz del Análisis FODA	101
2.3.2	Matriz de Evaluación del Factor Interno	103
2.3.3	Matriz de Evaluación del Factor Externo	106
2.3.4	Matriz Interna-Externa	109

### **CAPÍTULO III**

#### **FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA**

3.1	Visión	110
3.2	Misión	110
3.3	Valores Corporativos	110
3.4	Reglamento de la Empresa	112
3.5	Manual de Funciones	119
3.6	Estrategias	156

### **CAPÍTULO IV**

#### **MATRICES DE PONDERACIÓN O ACCIÓN**

4.1	Matriz de Ponderación o Acción	158
4.1.1	Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”	158
4.1.1.1	Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”	160
4.1.2	Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica “DA”	160
4.1.2.1	Áreas de Defensivas Estratégica “DA”	162
4.1.3	Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”	162
4.1.3.1	Áreas de Respuesta Estratégica “FA”	164
4.1.4	Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”	164
4.1.4.1	Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”	166
4.2	Áreas de Priorización Estratégica	166
4.2.1	Identificación Pre-Objetivos	168
4.2.2	Priorización Pre-Objetivos	170
4.2.3	Matriz de Factibilidad e Impacto	172

4.3	Objetivos Estratégicos de las Perspectivas	174
4.3.1	Objetivo Financiero	174
4.3.2	Objetivo de Clientes	174
4.3.3	Objetivo de Procesos Internos	174
4.3.4	Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento	174

## **CAPÍTULO V**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

5.1	Definición del Negocio	175
5.2	Nueva Filosofía Empresarial	175
5.2.1	Valores Corporativos	175
5.2.2	Principios Corporativos	178
5.2.3	Misión	180
5.2.4	Visión	181
5.2.5	Organigrama Empresarial	183
5.2.5.1	Organigrama Estructural	183
5.2.5.2	Organigrama Posicional	184
5.2.5.3	Organigrama Funcional	185
5.2.6	Políticas Empresariales	187
5.2.6.1	Políticas de Crédito y Pago	187
5.2.6.2	Políticas de Venta	188
5.2.6.3	Políticas de Administración del Personal	188
5.2.6.4	Políticas de Marketing	189
5.2.7	Estrategias Empresariales	189
5.2.7.1	Problema Estratégico	190
5.2.7.2	Formulación y Evaluación de Estrategias	190

**CAPÍTULO VI**  
**ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA (BSC)**

6.1 Dirección Estratégica	194
6.1.1 Perspectivas de una Organización con Fines de Lucro	194
6.1.2 Código	194
6.1.3 Impulsadores Claves del Desempeño	195
6.1.4 Propósitos u Objetivos Estratégicos	196
6.1.5 Mapa Estratégico	198
6.1.6 Ruta causa – efecto	200
6.2 Enfoque operacional	202
6.2.1 BSC - Uso de 3ms	202
6.2.1.1 Medidas	202
6.2.1.1.1 Indicador	202
6.2.1.1.1.1 KPIs por Perspectivas	203
6.2.1.1.2 Signo	203
6.2.1.1.3 Cálculo	203
6.2.1.1.4 Peso	203
6.2.1.1.5 Frecuencia o Periodicidad	204
6.2.1.1.6 Fuente de Captura de Datos	204
6.2.1.1.7 Definición Operativa de las Medidas	204
6.2.1.2 Metas	214
6.2.1.2.1 Metas Planeadas	214
6.2.1.2.2 Variación	214
6.2.1.2.3 Definición Operativa de las Metas	215
6.2.1.3 Medios	221
6.2.1.3.1 Tipo	221
6.2.1.3.2 Divisiones	221
6.2.1.3.3 Responsables	221
6.2.1.3.4 Zonas	221
6.2.1.3.5 Fecha	221

6.2.1.3.6 Plan de Acción – Iniciativa	222
6.2.1.3.7 Recursos	222
6.2.1.3.8 Definición Operativa de los Medios	222
6.3 Visión en Conjunto Cuadro de Mando Integral – BSC	235

## **CAPÍTULO VII**

### **DISEÑO DE PLANES OPERATIVOS**

7.1 Planes Operativos	237
7.2 Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal	239

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1 Conclusiones	242
8.2 Recomendaciones	243

Bibliografía

Anexos

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1 Tasa de Interés Pasiva	38
Cuadro N° 2.2 Tasa de Interés Activa	40
Cuadro N° 2.3 Tasa de Interés Activa Microempresas	42
Cuadro N° 2.4 Tasas de Interés Efectivas	43
Cuadro N° 2.5 Inflación Anual, Acumulada y Mensual	45
Cuadro N° 2.6 Canasta Familiar Básica	47
Cuadro N° 2.7 Desempleo Nacional	49
Cuadro N° 2.8 Desempleo Ambato	50
Cuadro N° 2.9 Población Total del Ecuador	55
Cuadro N° 2.10 Población Masculina Total del Ecuador	56
Cuadro N° 2.11 Población Femenina Total del Ecuador	56
Cuadro N° 2.12 Competencia Actual de Producalza	62
Cuadro N° 2.13 Competencia Actual de Producalza	63
Cuadro N° 2.14 Proveedores de Producalza	65
Cuadro N° 2.15 ¿Desde cuando es proveedor de Producalza?	66
Cuadro N° 2.16 ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad?	67
Cuadro N° 2.17 ¿Producalza es un cliente que realiza sus pagos puntualmente?	68
Cuadro N° 2.18 ¿Usted conoce los productos que oferta Producalza?	69
Cuadro N° 2.19 ¿Alguna vez ha dado referencia de Producalza?	70
Cuadro N° 2.20 ¿Desde cuándo usted es cliente de Producalza?	74
Cuadro N° 2.21 ¿Los productos de Producalza cumplen con sus expectativas?	75
Cuadro N° 2.22 ¿Señale que aspecto influye en su decisión de compra?	76
Cuadro N° 2.23 ¿Ha adquirido botas de otras fábricas?	77
Cuadro N° 2.24 ¿Con qué frecuencia adquiere productos de Producalza?	78
Cuadro N° 2.25 ¿Cómo considera los precios de Producalza?	79
Cuadro N° 2.26 ¿Qué forma de pago prefiere para cancelar?	80
Cuadro N° 2.27 Proceso de Fabricación	86
Cuadro N° 2.28 Personal de Producalza	94
Cuadro N° 2.29 ¿Cómo considera su nivel de compromiso con la empresa?	95
Cuadro N° 2.30 ¿Cómo considera las medidas de seguridad y protección?	96

Cuadro N° 2.31	¿Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su superior?	97
Cuadro N° 2.32	¿Cómo considera el trato y comunicación con su superior?	98
Cuadro N° 2.33	¿Cuál es su nivel de compañerismo?	99
Cuadro N° 2.34	¿Cómo considera la motivación por parte de la empresa?	100
Cuadro N° 2.35	Matriz FODA "Producalza"	102
Cuadro N° 2.36	Matriz de Evaluación de Factores Internos "Producalza"	104
Cuadro N° 2.37	Matriz de Evaluación de Factores Externos "Producalza"	107
Cuadro N° 2.38	Matriz Interna-Externa "Producalza"	109
Cuadro N° 3.1	Funciones del Gerente General	120
Cuadro N° 3.2	Funciones del Jefe de Recursos Humanos	122
Cuadro N° 3.3	Funciones del Jefe de Producción	125
Cuadro N° 3.4	Funciones del Jefe de Marketing y Ventas	127
Cuadro N° 3.5	Funciones de la Secretaria	130
Cuadro N° 3.6	Funciones de la Contadora	132
Cuadro N° 3.7	Funciones del Vendedor	135
Cuadro N° 3.8	Funciones del Bodeguero	137
Cuadro N° 3.9	Funciones del Modelador	139
Cuadro N° 3.10	Funciones del Cortador	141
Cuadro N° 3.11	Funciones del Destallador	144
Cuadro N° 3.12	Funciones del Aparador	146
Cuadro N° 3.13	Funciones del Armador	149
Cuadro N° 3.14	Funciones del Plantador	151
Cuadro N° 3.15	Funciones del Arreglador	154
Cuadro N° 4.1	Matriz de Áreas de Ofensivas de Estratégica "FO"	159
Cuadro N° 4.2	Áreas de Ofensiva Estratégica "Producalza"	160
Cuadro N° 4.3	Matriz de Áreas de Defensivas Estratégica "DA"	161
Cuadro N° 4.4	Áreas de Defensiva Estratégica "Producalza"	162
Cuadro N° 4.5	Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica "FA"	163
Cuadro N° 4.6	Áreas de Respuesta Estratégica "Producalza"	164
Cuadro N° 4.7	Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico "DO"	165
Cuadro N° 4.8	Áreas de Mejoramiento Estratégico "Producalza"	166
Cuadro N° 4.9	Áreas de Priorización Estratégica "Producalza"	167

Cuadro N° 4.10	Tabulación de las Áreas de Priorización Estratégica	168
Cuadro N° 4.11	Identificación Pre-Objetivos “Producalza”	169
Cuadro N° 4.12	Priorización Pre-Objetivos “Producalza”	171
Cuadro N° 4.13	Matriz de Factibilidad e Impacto	173
Cuadro N° 5.1	Formulación de Valores Corporativos “Producalza”	176
Cuadro N° 5.2	Formulación de Principios Corporativos “Producalza”	179
Cuadro N° 5.3	Formulación de la Misión “Producalza”	180
Cuadro N° 5.4	Formulación de la Visión “Producalza”	182
Cuadro N° 6.1	Impulsadores Claves del Desempeño	195
Cuadro N° 6.2	Determinando la Estrategia Financiera	196
Cuadro N° 6.3	Determinando la Estrategia de Clientes	197
Cuadro N° 6.4	Determinando la Estrategia de Procesos Internos	197
Cuadro N° 6.5	Determinando la Estrategia de Aprendizaje y Crecimiento	198
Cuadro N° 6.6	Medidas - Perspectivas Financieras	204
Cuadro N° 6.7	Medidas - Perspectivas de Clientes	207
Cuadro N° 6.8	Medidas - Perspectivas de Procesos Internos	210
Cuadro N° 6.9	Medidas - Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento	212
Cuadro N° 6.10	Metas - Perspectivas Financieras	215
Cuadro N° 6.11	Metas - Perspectivas de Clientes	216
Cuadro N° 6.12	Metas - Perspectivas de Procesos Internos	218
Cuadro N° 6.13	Metas - Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento	219
Cuadro N° 6.14	Medios - Perspectivas Financiera	222
Cuadro N° 6.15	Medios - Perspectivas de Clientes	225
Cuadro N° 6.16	Medios - Perspectivas de Procesos Internos	229
Cuadro N° 6.17	Medios - Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento	232
Cuadro N° 7.1	Planes Operativos “Producalza”	238



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 Mapa de Macrolocalización	9
Gráfico N° 1.2 Plano de Ambato	9
Gráfico N° 1.3 Mapa de Ubicación	10
Gráfico N° 1.4 Organización Centrada en la Estrategia del BSC	22
Gráfico N° 1.5 Balanced Scorecard: Sistema Gerencial Estratégico	24
Gráfico N° 2.1 Tasa de Interés Pasiva	39
Gráfico N° 2.2 Tasa de Interés Activa	41
Gráfico N° 2.3 Inflación	46
Gráfico N° 2.4 Inflación Mensual por Ciudades y Regiones	46
Gráfico N° 2.5 Inflación por Divisiones de Artículos	46
Gráfico N° 2.6 Canasta Básica por Regiones	48
Gráfico N° 2.7 Desempleo Nacional	50
Gráfico N° 2.8 Desempleo Ambato	51
Gráfico N° 2.9 Fábrica Producalza	60
Gráfico N° 2.10 Dimensiones de la Fábrica Producalza	60
Gráfico N° 2.11 Distribución de la Fábrica Producalza	61
Gráfico N° 2.12 Botas de Producalza	64
Gráfico N° 2.13 Botines y Zapatos de la Competencia	65
Gráfico N° 2.14 ¿Desde cuando es proveedor de Producalza?	67
Gráfico N° 2.15 ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad?	68
Gráfico N° 2.16 ¿Producalza es un cliente que realiza sus pagos puntualmente?	69
Gráfico N° 2.17 ¿Usted conoce los productos que oferta Producalza?	70
Gráfico N° 2.18 ¿Alguna vez ha dado referencia de Producalza?	71
Gráfico N° 2.19 Cadena de Supermercado Eta Fashion	72
Gráfico N° 2.20 Cadena de Supermercado Pony Store	72
Gráfico N° 2.21 Cadena de Supermercado Modas y Estilos	73
Gráfico N° 2.22 ¿Desde cuándo usted es cliente de Producalza?	74
Gráfico N° 2.23 ¿Los productos de Producalza cumplen con sus expectativas?	75
Gráfico N° 2.24 ¿Señale que aspecto influye en su decisión de compra?	76
Gráfico N° 2.25 ¿Ha adquirido botas de otras fábricas?	77

Gráfico N° 2.26 ¿Con qué frecuencia adquiere productos de Producalza?	78
Gráfico N° 2.27 ¿Cómo considera los precios de Producalza?	79
Gráfico N° 2.28 ¿Qué forma de pago prefiere para cancelar?	80
Gráfico N° 2.29 Marca de las Botas de Producalza	82
Gráfico N° 2.30 Gerente General (Sr. German Llerena)	83
Gráfico N° 2.31 Flujograma del Proceso de Fabricación	88
Gráfico N° 2.32 Flujograma de Responsables	89
Gráfico N° 2.33 Maquinaria de Destallado del Calzado	91
Gráfico N° 2.34 Maquinaria de Aparado del Calzado	91
Gráfico N° 2.35 Maquinaria de Plantado del Calzado	92
Gráfico N° 2.36 Uniformes del Recurso Humano	93
Gráfico N° 2.37 ¿Cómo considera su nivel de compromiso con la empresa?	95
Gráfico N° 2.38 ¿Cómo considera las medidas de seguridad y protección?	96
Gráfico N° 2.39 ¿Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su superior?	97
Gráfico N° 2.40 ¿Cómo considera el trato y comunicación con su superior?	98
Gráfico N° 2.41 ¿Cuál es su nivel de compañerismo?	99
Gráfico N° 2.42 ¿Cómo considera la motivación por parte de la empresa?	100
Gráfico N° 2.43 Ficha Personal de Empleados	101
Gráfico N° 3.1 Flujograma de Funciones del Gerente General	122
Gráfico N° 3.2 Flujograma de Funciones del Jefe de Recursos Humanos	124
Gráfico N° 3.3 Flujograma de Funciones del Jefe de Producción	127
Gráfico N° 3.4 Flujograma de Funciones del Jefe de Marketing y Ventas	129
Gráfico N° 3.5 Flujograma de Funciones de la Secretaria	132
Gráfico N° 3.6 Flujograma de Funciones de la Contadora	134
Gráfico N° 3.7 Flujograma de Funciones del Vendedor	136
Gráfico N° 3.8 Flujograma de Funciones del Bodeguero	139
Gráfico N° 3.9 Flujograma de Funciones del Modelador	141
Gráfico N° 3.10 Flujograma de Funciones del Cortador	143
Gráfico N° 3.11 Flujograma de Funciones del Destallador	146
Gráfico N° 3.12 Flujograma de Funciones del Aparador	148
Gráfico N° 3.13 Flujograma de Funciones del Armador	151
Gráfico N° 3.14 Flujograma de Funciones del Plantador	153

Gráfico N° 3.15 Flujograma de Funciones del Arreglador	156
Gráfico N° 4.1 Áreas de Priorización Estratégica	168
Gráfico N° 5.1 Organigrama Estructural “Producalza”	184
Gráfico N° 5.2 Organigrama Posicional “Producalza”	185
Gráfico N° 5.3 Organigrama Funcional “Producalza”	186

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1 TEMA**

“Planificación Estratégica con Implementación del Balanced Scorecard a la Fábrica Producalza de la Ciudad de Ambato”

### **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar la planificación estratégica para la fábrica Producalza, usando y aplicando el Balanced Scorecard como herramienta general, para generar una ventaja competitiva y sostenible.

#### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer los fundamentos teóricos que sustentará el esquema de esta propuesta.
- Realizar un análisis situacional de la fábrica, a nivel interno y externo que nos permita identificar su FODA.
- Describir y evaluar estratégicamente la filosofía actual de la fábrica para darle un nuevo direccionamiento empresarial.
- Diseñar el mapa estratégico de la fábrica con sus respectivos indicadores, con el objetivo de establecer estrategias en cada una de las perspectivas del BSC.
- Aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de planeación con la finalidad de generar una ventaja competitiva.

- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño para el personal, con el objetivo de ejecutar las actividades planificadas.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Con la finalidad de estimular la producción interna y aliviar la situación de la balanza comercial o balanza de pagos, la misma que se ha visto afectada por un aumento desproporcionado de las importaciones con respecto a las exportaciones en los últimos años, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI, resolvió aplicar medidas de salvaguardias.

La aplicación de un recargo específico adicional al arancel nacional para las importaciones de mercancías se opera en los siguientes términos:

“El Calzado (cap. 64 NANDINA) tendrá un arancel específico de US\$ 10.00 por cada par.”<sup>1</sup>

En la producción de calzado las medidas podrían impulsar su reactivación por el recargo arancelario de US\$ 10 para cada par de zapatos. Todo dependerá sin duda de la relación calidad/precio que la industria nacional pueda ofrecer al consumidor final y de la innovación en los diseños. Esto permitiría que la producción nacional compita en mejores condiciones con las importaciones provenientes de Brasil, Colombia y China.

Así mismo, “la capacidad instalada del sector pasó del 30% y el 40% al 100% generando nuevas fuentes de trabajo y en los primeros seis meses del año, las importaciones bajaron 14,7%.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.revistacapital.com.ec>

<sup>2</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/calzado-nacional>.

Con estos resultados, se está promoviendo la industria local que en el 2009 ha crecido la demanda de grandes cadenas de supermercados los cuales compran calzado nacional y no el importado, logrando mejorar la calidad de la producción nacional.

El sector del calzado experimenta un crecimiento sostenido en sus ventas del 30% desde que empezó el presente año. Esto, según analiza Jorge Villacís, director ejecutivo de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu)," se debe a la restricción sobre la importación de calzado extranjero que impuso el Comexi a inicios de 2009". Aunque esta medida no significa que la producción de calzado nacional haya superado a la importación del mismo.

El funcionario aclaró que "el 50% de los zapatos que se venden en el Ecuador son nacionales". Por ello, queda claro que el 50% restante continua siendo importado. Pese a esta situación, "los industriales del sector han aumentado la fabricación de calzado en 40%." <sup>3</sup>

"La ciudad de Ambato representa el 40% de la producción de calzado a nivel nacional" <sup>4</sup>, es decir gran cantidad de empresas de calzado se encuentran situadas en esta ciudad, una de las causas es que existe mano de obra es calificada. Teniendo estos antecedentes Producalza requiere implantar un sistema de planificación estratégica para obtener una ventaja competitiva, posesionarse de mejor forma en el mercado y liderar en la producción.

En vista, de que en la fábrica no se ha realizado ningún tipo de planificación, el presente proyecto de grado se lo realiza utilizando una herramienta importante en la administración, el cual es el Balanced Scorecard, que nos permitirá hacer realidad los objetivos propuestos, logrando un buen direccionamiento hacia la nueva visión y misión que se propone para la fábrica.

Sin duda esta forma de planificar logrará una mejor comunicación y mejor traspaso de información en los diferentes departamentos de Producalza, el cual agilizará las actividades de la empresa mejorando el ambiente laboral que es indispensable para el talento humano.

---

<sup>3</sup> <http://www.elciudadano.gov.ec>

<sup>4</sup> <http://www.elciudadano.gov.ec>

No solo permitirá un mejoramiento interno sino externo, puesto que se desarrollarán estrategias que permitan tener una ventaja competitiva, logrando de esta manera que la fábrica gane más mercado y mejore la imagen de Producalza a nivel externo, que es un factor determinante en el éxito del mercado.

## **1.4 LA EMPRESA**

### **1.4.1 BASE LEGAL CONSTITUTIVA**

La empresa se constituyó legalmente el 1 de Diciembre del 2000, con un capital inicial de diez mil dólares (\$10000), con el objetivo social de producir, distribuir y comercializar calzado de cuero, que con el paso de los años se centro en la producción de botas y botines para damas.

Fue constituida bajo el nombre comercial de PRODUCALZA RIEKER, y con el RUC: 1802727196001, actualmente su representante legal es el Sr. Llerena Valdez Luis German.

Es una empresa que se encuentra obligada a llevar contabilidad por ser persona natural, posee calificación artesanal No. 99927 otorgada por la Junta Nacional del Artesano de la ciudad de Ambato.

Adicionalmente la Compañía promoverá a la provisión de fuentes de trabajo. Todos sus productos fabricados cumplen con las leyes y reglamentos que rigen la empresa.

Para el desarrollo y buen funcionamiento de “PRODUCALZA” en el transcurso del tiempo ha ido implementando la siguiente normativa que presiden sus actividades:

#### **Base Legal Interna:**

- **Manuales:** Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

- **Procedimientos y Procesos:** Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.
- **Políticas:** Se refiere a los lineamientos que va a llevarse dentro de las empresas. Y son parámetros ya previamente diseñado por los directivos de la empresa, su ejecución y buen manejo garantizan un buen desenvolvimiento y logros de los objetivos de las empresas.

#### **Base Legal Externa:**

- **Código de Comercio:** El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.
- **Ley de Régimen Tributario Interno:** Es la ley que regula todo lo perteneciente a la relación jurídico tributario. (Anexo 1)
- **Ministerio de Trabajo:** El Ministerio de Trabajo y Empleo es la institución rectora en el diseño y ejecución de las políticas laborales, de empleo y desarrollo de los recursos humanos.
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** Es una entidad cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.



### 1.4.2 ÁMBITO DE ACCIÓN

Producealza, distribuye su producto a las mayorías de las provincias de zona centro del país, entre las que se encuentran son las siguientes:

- **Carchi.-** Distribuye a Tulcán.
- **Imbabura.-** Distribuye a Ibarra.
- **Pichincha.-** Distribuye a locales y cadenas de supermercados de la ciudad de Quito.
- **Cotopaxi.-** Distribuye a las ciudades de Latacunga y Salcedo.
- **Tungurahua.-** Distribuye a las ciudades de Ambato, Pelileo, Patate y Baños.
- **Chimborazo.-** Distribuye a Riobamba.
- **Cañar.-** Distribuye a Azogues.
- **Azuay.-** Distribuye en gran cantidad a Cuenca.
- **Loja.-** Distribuye a su capital Loja.

De igual forma distribuye en el Oriente a la provincia de Sucumbíos, específicamente a Lago Agrio.

### 1.4.3 RESEÑA HISTÓRICA

#### PRODUCALZA

*“Una empresa joven que busca su consolidación”*

Fue por el año 2000 que gracias al tesón de su propietario Sr. Luis Llerena, nace en Ambato, PRODUCALZA; quienes empiezan a afianzar su posición dentro del sector con la experiencia que tenían en el área del calzado. Por aquella época, por cierto muy reciente, empiezan a fabricar calzado de dama, tanto casual, formal y sandalias en cuero, tratando con mucho ahínco de ganar lugares en comercialización, espacios que fueron lográndose poco a poco hasta llegar al año 2003 donde empieza a destacarse particularmente con la producción de botas y botines de cuero de vestir para damas.

Desde ese momento se le conoció por este producto motivo por el cual ganó prestigio y reconocimiento por la calidad del mismo.

Hoy, Producalza tiene expectativas y la mejor forma es ir introduciendo en el mercado calzado de moda y calidad, lo que logran actualizando constantemente sus líneas por la vía del internet y catálogos que le llegan del exterior.

Su éxito se debe a sus precios de competencia lo que permite al cliente tener opciones de comercialización aseguradas. Uno de sus orgullos, es abastecerse de gran cantidad de insumos nacionales, particularmente cuero al que considera que cumple con todos los requisitos para confeccionar un buen calzado.

Sus metas próximas son fortalecerse como empresa ante los retos comerciales que se avecinan sobre todo con las restricciones a las importaciones, el cual lo ve como una oportunidad que hay que aprovecharla de la mejor manera. Cree firmemente que una de las formas más interesantes de salir adelante es la transparencia y como tal en el Ecuador hay mucho todavía por hacer.

#### 1.4.4 LOCALIZACIÓN

“La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital, es decir, encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto”<sup>5</sup>

Producalza se encuentra ubicado en:

**País:** Ecuador

**Provincia:** Tungurahua

**Región:** Sierra

**Cantón:** Ambato

**Parroquia:** Huachi Loreto

**Dirección:**

- **Fábrica:** Imbabura s/n e Isidro Viteri
- **Almacén:** Mariano Eguez 03-07 y Sucre
- **Telfs:** 032-850667 099-840274

Esta localización se sustenta por las siguientes razones:

- La ubicación de la empresa se encuentra en la zona urbana de la ciudad de Ambato permitiendo la facilidad de transportarse a la fábrica a los trabajadores, proveedores y clientes.
- El crecimiento económico y productivo de la industria del calzado se encuentra situada en la ciudad de Ambato.
- La cercanía a otras ciudades como Riobamba, Latacunga, Quito, etc. que son clientes potenciales.

---

<sup>5</sup> Gabriel Vaca Urbina, Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Pag 90, Resumen

- Disponibilidad de recursos básicos: aprovisionamiento de agua potable, luz, teléfono, transporte, vías de acceso rápido, servicio básico, etc. Aspectos suficientes para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.
- Disponibilidad de mano de obra calificada.

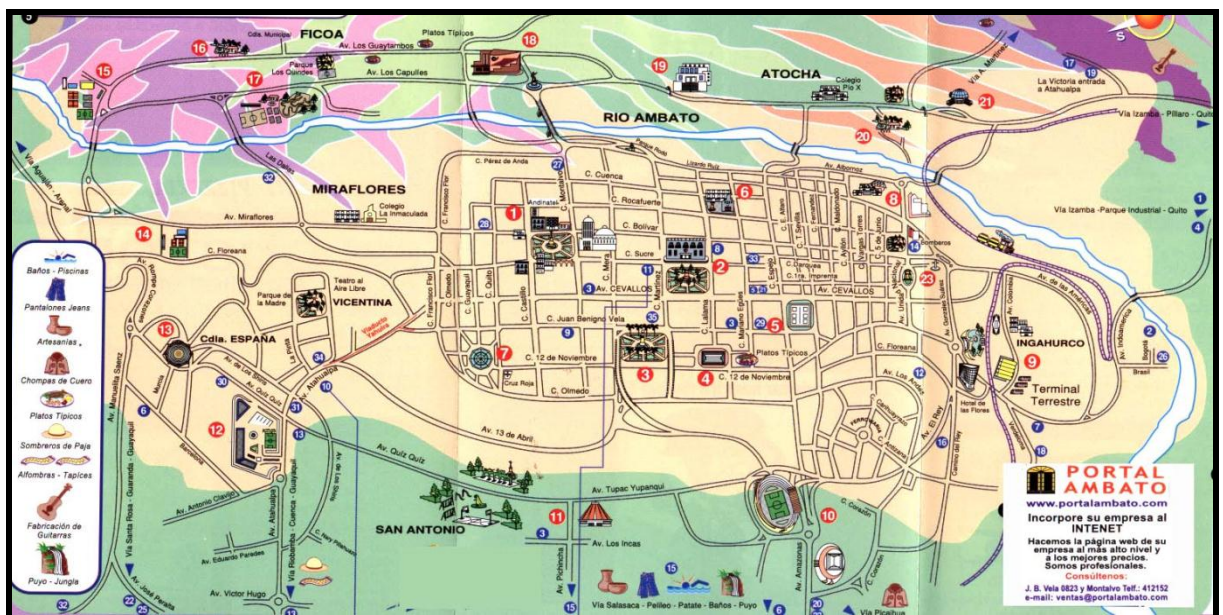
## GRÁFICO N° 1.1 MAPA DE MACROLOCALIZACIÓN



Fuente: Microsoft © Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

Elaborado por: Cristian Granja

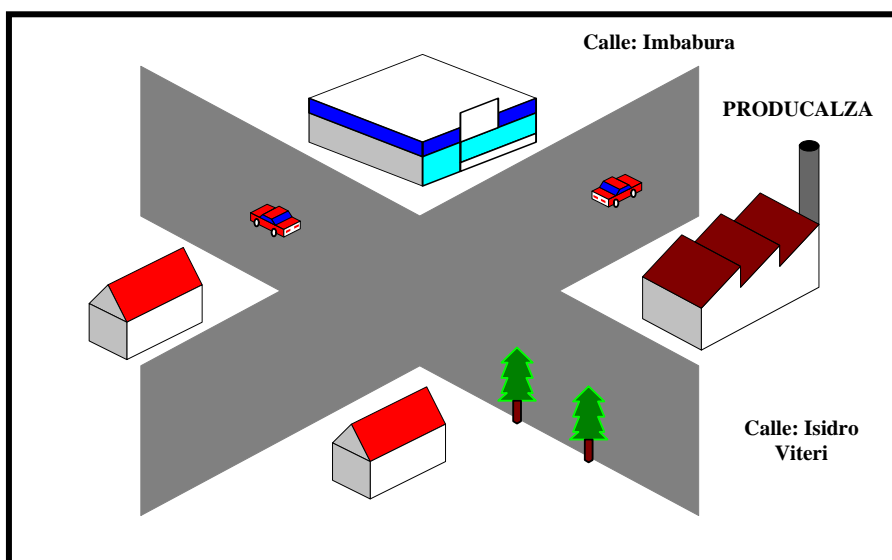
## GRÁFICO N° 1.2 PLANO DE AMBATO



Fuente: Portal Ambato (www.portalambato.com)

Elaborado por: Cristian Granja

### GRÁFICO N° 1.3 MAPA DE UBICACIÓN



Fuente: Portal Ambato (www.portalambato.com)

Elaborado por: Cristian Granja

## 1.5 MARCO TEÓRICO

### 1.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 1.5.1.1 DEFINICIÓN

“Planificación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones orientadas al direccionamiento general de una empresa, con el propósito esencial de lograr una ventaja competitiva en el largo plazo.”<sup>6</sup>

“La planificación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.”<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Manual de Planeación Estratégica. Enrique Ogliastri. Resumen

<sup>7</sup> Gerencia y Planificación estratégica. Jean-Paul Sallenave. Resumen

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.”<sup>8</sup>

Como podemos darnos cuenta el objetivo esencial de la planificación estratégica es contribuir al correcto desempeño y direccionamiento de las empresas, donde el talento humano de los diferentes niveles jerárquicos se alinee para lograr una ventaja que permita aprovechar oportunidades del mercado.

Esta herramienta administrativa posee una gran cantidad de definiciones, pero lo que busca en común es el mejoramiento de las empresas tanto interna como externamente, para de esta manera lograr una ventaja que sea sostenible en el mercado.

#### **1.5.1.1.1 ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

- “Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de las consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la decisión.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa en la que realiza.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.gestiopolis/Kotler-1990>.

<sup>9</sup> <http://www.Quality-Consultants.Planificación/Estratégica>.

Para implementar una planificación estratégica en una empresa hay que saber que implica o que es la planificación porque pueden existir confusiones.

En sí planificar es realizar un análisis real y exhausto de una empresa para realizar un plan o reestructurar un plan que aprovechen las circunstancias empresariales y del mercado.

Estos planes deben estar ligados a decisiones que sean coherentes y que permita un mejoramiento.

#### **1.5.1.1.2 ¿QUÉ NO ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

- “No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores como (Compras de insumos, instalaciones, mano de obra, etc.)”<sup>10</sup>

Una planificación estratégica exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base a estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

Además va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales, negocio adecuado, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.

La gran mayoría de las empresas que desean implementar una planificación basado en estrategias, están equivocados en lo que verdaderamente significa planificar, es por esta razón, que este sistema administrativo fracasa al no lograr las metas planeadas.

---

<sup>10</sup> <http://www.Quality-Consultants.Planificación/Estratégica>.

Una correcta interpretación de lo que verdaderamente significa una planificación estratégica, significaría para Producalza un mejoramiento en su desempeño y administración, permitiendo direccionar a la empresa hacia la visión empresarial.

#### **1.5.1.2 BENEFICIOS**

Entre estos puede incluirse:

- “El mantenimiento del enfoque presente y futuro de la empresa.
- El reforzamiento de los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- El fomento de la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- La asignación de prioridades en la asignación de los recursos.
- La obligación a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.
- Exige al Gerente o Director que se formule y conteste preguntas claves de su organización.
- Aclara oportunidades y peligros futuros de la organización.
- Proporciona bases para medir el desempeño de la organización.
- Ayuda a establecer prioridades.
- Motiva a las personas.



- Ayuda a capacitar a los Directivos”<sup>11</sup>

El interés de la planificación estratégica reside en que provee de criterios de forma sistemática y está concebida para gestionar recursos limitados y para abordar temas claves para la vitalidad económica y social de una comunidad a medio y largo plazo.

La presente planificación ayudará a Producalza a tener un reforzamiento en los principios corporativos debido a que no se encuentran establecidos de forma correcta y coherente, permitirá aclarar las oportunidades y peligros que está expuesta la empresa.

Producalza, podrá mejorar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y sobre todo conocer las necesidades y motivaciones que establecen el desempeño del talento humano.

Realizar una planificación en Producalza, incurrirá en un cambio en su forma de administrar, y el establecimiento de estrategias permitirá la consecución de los objetivos establecidos que mejore la empresa.

### **1.5.1.3 IMPORTANCIA**

En la actualidad ninguna organización opera sin planificar nuevamente sus actividades, lo que le permite modelar el futuro deseado. La planificación estratégica proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a los recursos y acciones del entorno, adelantarse a los competidores, proponer planes adicionales e incentivar a los colaboradores, es importante el éxito organizacional a nivel externo, pero no se debe olvidar que el triunfo depende, en buena parte de las fortalezas internas y el trabajo cooperativo.

Toda organización, independientemente de su naturaleza requiere plantear su misión, objetivos, políticas y estrategias para cumplir con efectividad sus funciones, para mejorar

---

<sup>11</sup> <http://www.swisscontact.org.pe>

la calidad de sus procesos y productos, para racionalizar y optimizar el uso de sus recursos, para anticipar problemas y proponer soluciones inmediatas.

Prever el futuro es el proceso mediante el cual los individuos o grupos desarrollan una visión o sueño de su condición futura, tan claro y poderoso que les incita a realizar las acciones necesarias para convertirlo en realidad.

Las consecuencias positivas de tener una visión, es que brinda a los miembros de una organización un sentido claro de la dirección que deben seguir. “Una visión proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de si misma y su singularidad”<sup>12</sup>

**¿Por qué es importante planear el futuro?** Según Tregoe, Zimmerman, Smith y Tobia la importancia de la planificación estratégica se da por las siguientes razones:

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- El deseo de controlar el destino de la empresa.
- El afán de obtener más recursos para la operación.
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas.
- La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.

Al analizar los puntos mencionados se puede concluir que existen organizaciones:

- Cuyos empleados no trabajan hacia una meta común que no controlan su destino.

---

<sup>12</sup> Kouzes, J. y Posner, B.1987. Citado por: Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. Planificación Estratégica Aplicada. Bogota,2000

- Que necesitan tener una meta coherente e integrada del futuro.
- Que siendo exitosas en la actualidad, a futuro pueden colapsar.
- Que deben desarrollar su sueño de manera diferente para reconcentrar sus fuerzas y reorientar las acciones.
- Que necesitan metas visionarias que identifiquen nuevas oportunidades.
- Que necesitan cambiar de liderazgo para llevarla al futuro.

Es importante para Producalza porque permitirá desarrollar y establecer una visión y estrategias alcanzables de acuerdo a las capacidades y recursos de la empresa y que puedan ser compartidas con todos los miembros, en muchas empresas no funcionan las planificaciones debido a que los empleados no trabajan en función de una meta en común, puesto que la visión y metas que se proponen no son alcanzables.

Producalza, logrará identificar oportunidades que con los planes propuestos signifiquen una ventaja competitiva en el mercado que está en constante cambio, y por ende permita un mejoramiento presente y un fortalecimiento futuro de la empresa.

#### **1.5.1.4 NECESIDADES**

Para llevar a término cualquier actividad, es importante, valioso y necesario pensar muy bien antes, qué vamos a hacer en el futuro; es decir planificar. No se puede dirigir ni gestionar ningún cometido sin antes decidir los objetivos que se quieren conseguir y la dirección y rumbo que se seguirán para alcanzarlos.

La planificación es justamente eso; un proceso mediante el cual determinamos de dónde venimos, en qué situación estamos, a dónde queremos ir y cómo y cuándo llegaremos allí. El propósito es muy concreto: decidir qué debemos hacer hoy, esta semana, este mes o este

año, para estar en una situación determinada el próximo mes, el próximo año o dentro de cinco o diez años.

Planificar es una actividad humana, que encauza y determina la configuración específica de todas las otras funciones de administración (organización, dirección y control).

En la actualidad, la planificación es una actividad de primer orden en todas las organizaciones.

*Pero ¿por qué es imprescindible planificar?*

- “Porque la humanidad ve constantemente alterados sus valores.
- Porque los conocimientos y la tecnología crecen de una manera exponencial, creando rupturas difíciles de asumir.
- Porque las fluctuaciones (alteraciones del entorno y condiciones de trabajo) siguen ese cambio exponencial.
- Porque las expectativas de los clientes o usuarios cambian al ritmo del mismo cambio exponencial.
- Porque el gobierno determina políticas que condicionan el funcionamiento de las organizaciones.
- Porque la información y la explosión del conocimiento están creando organizaciones totalmente diferentes a las convencionales. ”<sup>13</sup>

Sin embargo, planificar significará reducir la inseguridad, responsabilizarse del propio futuro y aprovechar los cambios como un factor de oportunidad.

---

<sup>13</sup> Planificación Estratégica-Prof. Esc. Carlos Ma. Milano-Resumen

La necesidad de planificar de Producalza es inminente, la fábrica durante su vida empresarial nunca realizó ningún tipo de planificación, su crecimiento y posicionamiento en el mercado del calzado se lo debe a la calidad y exclusividad de su producto.

No hay que olvidar que la labor de su dueño que es el actual gerente es muy buena, esto se debe a los años de experiencia en este sector empresarial, sin embargo hay que tomar en cuenta que realizar una planificación permitirá mejorar la labor de la fábrica.

La planificación identificará todos los factores internos y externos que afectan y benefician a Producalza, para de esta manera tener un referente para el direccionamiento adecuado de la fábrica.

Sin duda como toda empresa que nunca realizó una planificación estratégica, Producalza posee una serie de deficiencias al momento de administrar las cuales deben ser rectificadas y enmarcadas al correcto desempeño empresarial.

#### **1.5.1.5 ANÁLISIS FODA**

##### **“¿QUÉ SON LAS OPORTUNIDADES?”**

Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen.

##### **¿QUÉ SON LAS AMENAZAS?**

Son eventos o circunstancias que se están dando o pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización; con un enfoque creativo y cuidadosa planeación, pueden minimizarse.

## ¿QUÉ SON LAS FORTALEZAS?

Representan los principales puntos a favor o aspectos positivos relevantes con los que cuenta la organización, que le permitirán aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas de su entorno.

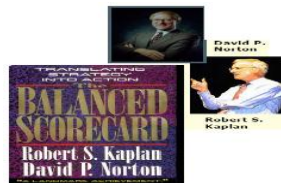
## ¿QUÉ SON LAS DEBILIDADES?

Son aquellas limitaciones que deben minimizarse o superar mediante acciones concretas, de forma que no impidan el avance esperado de la organización.”<sup>14</sup>

Este análisis determinará la situación actual de Producalza, mediante sus matrices podremos determinar con más exactitud su FODA que nos servirá para proponer estrategias acorde a la situación empresarial.

### 1.5.2 BALANCED SCORECARD

#### 1.5.2.1 NACIMIENTO



La nueva forma de administrar nace con el BSC el cual se origina a partir de una serie de artículos de los doctores Robert Kaplan y David Norton publicados por la Harvard Business Review, 1992, en esa oportunidad se definió “The Balanced Scorecard” con lo que “Mide lo que motiva el desempeño”

Se debe reconocer el esfuerzo de los años de 1960, cuando la gerencia francesa aplicó algunos conceptos similares en lo que se conoció como el “Tableaux du bord”, pero sin éxito y con ausencia de algunos elementos del BSC.

---

<sup>14</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

### **1.5.2.2 DEFINICIÓN**

Kaplan y Norton en sus publicaciones tienen sus propias definiciones las cuales son detalladas a continuación:

- Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.
- El Balanced Scorecard es una herramienta que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y procesos de aprendizaje e innovación.

El objetivo esencial de la aplicación del Balanced Scorecard en este proyecto de grado es la consecución de las estrategias que ayudarán a mejorar la empresa.

Esta herramienta sin duda facilita la consecución de las estrategias porque identifica las zonas donde se aplicará la estrategia, los responsables en la consecución de la misma, y los planes de acción que se van a tomar.

Las cuatro perspectivas que se evalúa con el Balanced Scorecard son esenciales para el direccionamiento correcto de la empresa y para la consecución de los objetivos propuestos.

#### **1.5.2.2.1 ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?**

- “Conjunto coherentes de elementos que conectan acciones con la estrategia.
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
- Enfocado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias.

- El BSC es más un nuevo sistema de medición, es el marco y la estructura central de los procesos organizacionales, el poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.”<sup>15</sup>

Para utilizar esta herramienta hay que conocer la verdadera función de la misma y que es lo que se logra con su aplicación. El Balanced Scorecard permitirá vincular en forma correcta y ordenada las acciones de la empresa con sus diferentes estrategias que se aplicará en sus diferentes perspectivas.

Esta herramienta logrará mejorar el desempeño de las empresas en las que sea aplicada, mejorando la productividad y el desempeño en el sector empresarial en que se desenvuelve con iniciativas que permitan tener una ventaja competitiva.

#### **1.5.2.2.2 ¿QUÉ NO ES EL BALANCED SCORECARD?**

- “Conjunto de indicadores financieros y no financieros.
- Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la dirección.
- Enfocado en los cambios, en la evaluación del desempeño y en la evaluación.”<sup>16</sup>

Las empresas que desean implementar esta herramienta deben conocer lo que no es el BSC, porque pueden existir confusiones, muchas empresas tienen una mala definición de los beneficios y el objetivo que tiene esta herramienta debido a que piensan que les proporciona el control de la organización.

Lo que verdaderamente permite el BSC, es mejorar la comunicación empresarial y lograr el cumplimiento de las metas propuestas mediante estrategias que sean realistas y permitan el cumplimiento de metas y objetivos.

---

<sup>15</sup> <http://www.grupokaizen.com/bsc>

<sup>16</sup> <http://www.grupokaizen.com/bsc>

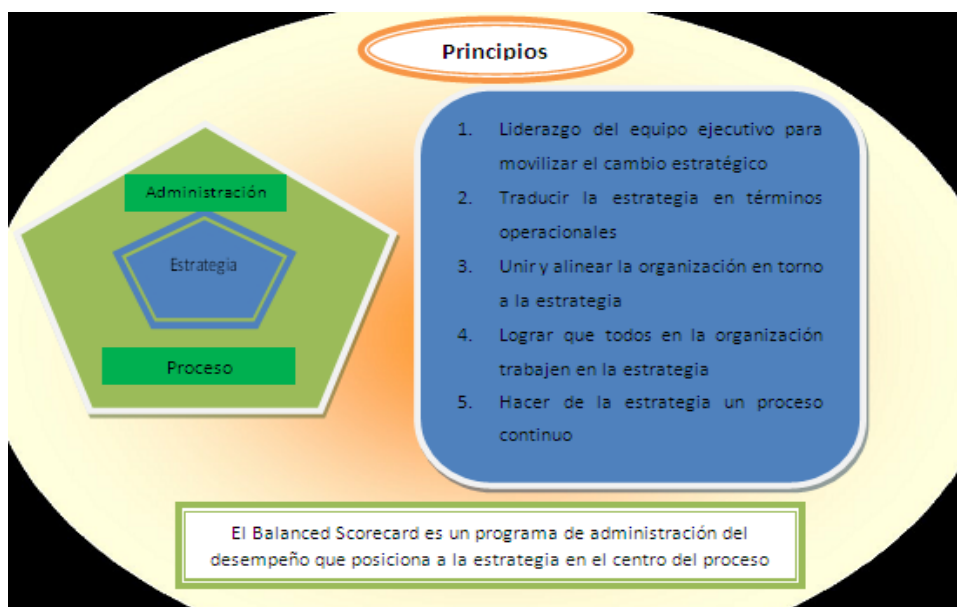


### 1.5.2.3 LOS 5 PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA DEL BALANCED SCORECARD

Los principios de una organización centrada en la estrategia del Balanced Scorecard son los siguientes:

1. “Liderazgo del equipo ejecutivo para movilizar el cambio estratégico
2. Traducir la estrategia en términos operacionales
3. Unir y alinear la organización en torno a la estrategia
4. Lograr que todos en la organización trabajen en la estrategia
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo”<sup>17</sup>

#### GRÁFICO N° 1.4 PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LA ESTRATEGIA DEL BALANCED SCORECARD



**Fuente:** Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

**Elaborado por:** Cristian Granja

Estos principios son los que permiten que las empresas que utilizan el BSC cumplan con las estrategias que se proponen, como podemos darnos cuenta el liderazgo del equipo

<sup>17</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

ejecutivo, las estrategias traducidas a términos operacionales, la alineación de la organización hacia una sola misión y visión, el trabajo en equipo y hacer de la estrategia un proceso continuo, son los puntos clave para hacer realidad una estrategia, si no se pone en práctica todos los principios la estrategia propuesta está en peligro de fracasar.

#### **1.5.2.4 CADENA DE VALOR EN EL DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD**

En el BSC dentro de la perspectiva interna es indispensable tomar en cuenta la Cadena de Valor, debido a que es el conjunto de procesos para la creación de valor para sus clientes y producir resultados financieros.

La cadena inicia con las necesidades del cliente identificadas y debe finalizar con la satisfacción de estas necesidades. El modelo genérico suministra una plantilla basada en 3 procesos de negocio principales.

- **“Innovación:** Investigación y desarrollo.
  - Identificar el mercado.
  - Crear el producto o servicio ofrecido.
  
- **Operación:** Inicia con la recepción de la solicitud de producción y finaliza con la entrega del producto o servicio al cliente.
  - Elaborar el producto o servicio.
  - Entregar el producto o servicio.
  
- **Servicio postventa:** Incluye garantías, actividades de reparación, soporte técnico, manejo de defectos, devoluciones y el procesamiento de pagos entre otras cosas.
  - Servicio al cliente.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> El modelo de negocio en el balanced scorecard (BSC)/Ricardo Martínez Rivadeneira.

En el BSC, la cadena de valor permite un mejoramiento en su perspectiva interna, porque su función es generar valor para el cliente.

El valor para el cliente está dado en tres aspectos claves innovación, elaboración del producto y servicio postventa, el BSC permite la realización de estos aspectos con eficiencia generando la creación de valor para la empresa.

### 1.5.2.5 BALANCED SCORECARD: SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO

El SGE es un sistema estructurado para la aplicación de la Planificación Estratégica, el BSC y un Sistema de Seguimiento a la gestión y Mejoramiento Continuo.

Tal como sucede en otras Disciplinas de Administración, es preciso desarrollar la Capacidad de Ejecución de la Estrategia como una Competencia Permanente y Duradera en la Organización.

#### GRÁFICO N° 1.5

#### BALANCED SCORECARD: SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO



Fuente: Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

Elaborado por: Cristian Granja

Para lograr una nueva forma de administrar y conseguir la consecución de la planificación estratégica aplicando el BSC es necesario que todos los niveles jerárquicos de la empresa se alineen a las estrategias que se planteen, el éxito de alinear los niveles jerárquicos de la empresa depende mucho de la comunicación, la cual debe ser respetuosa, clara, sincera y franca para poder identificar aspectos positivos y negativos en la empresa.

#### **1.5.2.5.1 SGE: BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN**

- “Pleno conocimiento de lo que somos y a dónde vamos, con lo que podemos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia, estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.
- Cada funcionario sabe qué resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en conjunto.
- Genera una actitud proactiva.
- Se alcanzan los objetivos organizacionales minimizando el desgaste diario.
- Tener información actualizada al instante.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- Evaluar la efectividad de las acciones de todas las áreas de la industria.

- Construir dentro de los miembros de la organización un pensamiento estratégico.
- Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.”<sup>19</sup>

Esta forma de administrar permite que la empresa obtenga una serie de beneficios, que van encaminados al mejoramiento interno y externo de la empresa, con la aplicación de esta herramienta se verán cambios en cada uno de los niveles jerárquicos que van enfocados al cumplimiento de las metas y objetivos que se propuso la empresa.

En Producalza, logrará un mejoramiento en todos los departamentos, especialmente en el administrativo que posee muchas falencias debido a su falta de organización y planificación.

#### **1.5.2.6 ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD**

Al momento de formular los planes estratégicos o BSC de las organizaciones, la metodología requiere desarrollar siete elementos, estos son:

1. “Perspectivas
2. Objetivos Estratégicos
3. Mapa Estratégico
4. Temas Estratégicos
5. Indicadores Estratégicos (Resultados y Guía)
6. Metas
7. Iniciativas (Planes de acción)”<sup>20</sup>

Los elementos del BSC son los que permiten la correcta realización de las estrategias y su ejecución dentro de la empresa, si no existe alguno de estos elementos no sería posible la utilización de esta herramienta, al implementar el BSC no puede faltar ninguno de estos elementos.

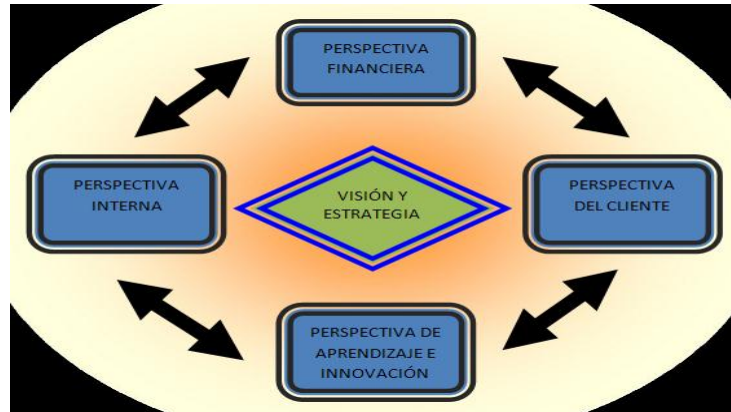
<sup>19</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

<sup>20</sup> [www.wikipedia.com/elementos\\_del\\_balanced\\_Scorecard](http://www.wikipedia.com/elementos_del_balanced_Scorecard)

### 1.5.2.7 PERSPECTIVAS EN EL BALANCED SCORECARD

En el BSC existen cuatro perspectivas:

**GRÁFICO N° 1.6**  
**PERSPECTIVAS EN EL BALANCED SCORECARD**



**Fuente:** Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

**Elaborado por:** Cristian Granja

“**Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva está particularmente centrada en la orientación al valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.



**Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.



**Perspectiva Interna:** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.



**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.<sup>21</sup>



Producalza y todas las empresas que apliquen en forma correcta el BSC obtendrán beneficios en su aspecto financiero logrando mayor rentabilidad y crecimiento, identificará y logrará satisfacer y mejorar las expectativas de los clientes, de igual forma mejorará los procesos claves en la organización permitiendo tener un mejor clima laboral para el capital humano.

La aplicación de una Planificación Estratégica con BSC es lo que permite que muchas empresas logren sus metas y objetivos, pero esto requiere de muchos cambios que las empresas deben estar dispuestos a aceptar, romper paradigmas son las razones que hacen y forman grandes empresas.

---

<sup>21</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional nos permitirá determinar en Producalza su FODA, mediante un exhaustivo estudio del ambiente externo e interno de la empresa. Además ayudará a formular con mayor facilidad las estrategias que debe seguir Producalza para su mejoramiento y el cumplimiento de la visión empresarial.

#### **2.1 AMBIENTE EXTERNO**

Comprende una clara identificación de los factores claves del entorno organizacional de Producalza que pueden influir considerablemente en su desempeño. Los que una vez que sean analizados y discutidos se transforman en Oportunidades y Amenazas.

##### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Pretende identificar aquellos aspectos del entorno global que dan lugar a que se generen cambios importantes en el ambiente organizacional. Es recomendable que se aborde mediante la ejecución de métodos como el PEST y Análisis de Otras Variables.

###### **2.1.1.1 ANÁLISIS PEST**

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) identifica los factores del entorno general que van a afectar a la fábrica y ayuda a tener en cuenta que influencias del entorno han sido importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro.



### **2.1.1.1.1 ÁMBITO POLÍTICO-LEGAL**

Todo tipo de empresa está sujeta a leyes, disposiciones y acontecimientos políticos que rigen nuestro país. Las cuales se detallan a continuación.

#### **Acontecimientos Políticos:**

Uno de los acontecimientos políticos en este año que impacta de forma directa al sector del calzado son las nuevas medidas de salvaguardia establecidas por el gobierno de Rafael Correa.

- **Medidas de Salvaguardias**

Con el objetivo de equilibrar la balanza de pagos el Gobierno Nacional y el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), decidieron tomar medidas de salvaguardias con el objetivo de evitar el déficit existente.

La presente resolución fue adoptada por el Pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), en sesión extraordinaria llevada a cabo el 19 de enero del 2009 y entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

El COMEXI bajo el Registro Oficial N° 512 del día jueves 22 de enero del 2009 y la resolución N° 466 (COMEXI), resuelven establecer un recargo arancelario y específico a una variedad de productos entre los cuales se encuentra el calzado, con el objetivo de promover el crecimiento de la industria ecuatoriana y evitar un desequilibrio en la balanza de pagos. (Anexo 2)

### **El Objeto Social:**

Afiliaciones (previas la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la superintendencia de compañías).

Afiliaciones (previas a la obtención de la inscripción de la escritura constitutiva y de su resolución aprobatoria en el registro mercantil):

- **A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria**

Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que obtenga la afiliación a la cámara de industriales respectiva o a la cámara de pequeña industria que corresponda, en observancia de lo dispuesto en el Art. 7 del Derecho No. 1531, publicado en el R.O. 18 de 25 de septiembre de 1968 o en el Art. 5 de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, publicada en el R.O.878 de 29 de agosto de 1975 y reformada mediante Ley promulgada en el R.O. 00 de 30 de mayo de 1989.

- **A la Cámara de Comercio**

En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de Comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámara de Comercio.

*NOTA: Cuando el objeto social de la compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.*

### **El Origen de la Inversión:**

Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa,

subregional o nacional, en términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social.

#### **• Inscripción Patronal**

Los empleadores o patronos tienen obligaciones legales con sus trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El patrono está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresas públicas y privadas, de empleadores domésticos y artesanos autónomos.

El número patronal le sirve al empleador para afiliar a sus trabajadores y realizar los diferentes trámites en el Instituto.

#### **• Requisitos**

Presentar el formulario que entrega el IESS para la obtención del número patronal, adjuntando los documentos respectivos para cada tipo de empresa:

#### **Compañías Limitadas y Sociedades Anónimas**

- ✓ Copia simple de la escritura de constitución.

- ✓ Copias de los nombramientos de Presidente y Gerente debidamente inscritos en el Registro Mercantil.
- ✓ Copia de RUC.
- ✓ Copia de cédula de identidad del representante legal.
- ✓ Copias de contrato de trabajos debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.
- ✓ Copia del Último pago de agua, luz o teléfono.
- ✓ Copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.

### **Empresas Unipersonales**

- ✓ Copia del RUC.
- ✓ Copia de cédula de identidad del patrono.
- ✓ Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.
- ✓ Copia de los contratos de trabajos debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.

- **Pagos IESS**

### **Aportes**

El empleador debe remitir al IESS los aportes y descuentos que el Instituto ordene dentro de los 15 días posteriores al mes trabajado, esto es, los aportes personales y los de sus trabajadores.

## **Fondos de Reserva**

El patrono está obligado a depositar los fondos de reserva de los empleados privados hasta el 30 de septiembre de cada año, por el período comprendido desde el 1 de julio del año anterior hasta el 30 de junio del año a pagarse. Para los servidores públicos el fondo de reserva será depositado mensual o anualmente en el IESS, hasta el 30 de marzo del año siguiente calculado sobre el sueldo básico percibido desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de ese año.

***NOTA:** Hay que aclarar que la forma de cancelar y calcular los aportes y los fondos de reserva siguen vigentes en el año 2010, hasta nueva resolución.*

## **Salarios de Aportación Vigentes**

El cálculo de los salarios de aportación siguen vigentes en este año, pero si no se encuentra en la tabla sectorial, el cálculo se lo realizará del nuevo salario básico unificado para el año 2010.

Según y en ejercicio de las facultades que le confiere los artículos 154, numeral 1 de la Constitución de la República y 118 del Código de Trabajo,

### **ACUERDA:**

“**Art.1.-** Fijar a partir del primero del 1 del 2010, los siguientes sueldos o salarios básicos unificados de los trabajadores del sector privado:

- Trabajadores en general, incluidos trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila: USD 240 (Mensuales).
- Trabajador/a del servicio doméstico USD 240 (Mensuales).

- Operarios de artesanía y colaboradores de microempresa: USD 240 (Mensuales)”<sup>22</sup>

### **Servicios de Rentas Internas (SRI):**

Todas las personas naturales o jurídicas que realicen o inicien actividades económicas, están obligadas a inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

Dentro de los impuestos a lo que estará sujeta la empresa podemos mencionar:

- **Impuesto al Valor Agregado**

El IVA grava el valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y el valor de los servicios prestados.

La existencia de este tipo de impuesto influye de manera directa a la empresa ya que para desarrollar las actividades con normalidad la empresa debe posterior a la obtención del RUC, adquirir boletines de facturas, al final de cada mes se realizará la declaración al impuesto al valor agregado del mes anterior como resultado de todas estas actividades generales en el normal desarrollo del negocio.

- **Registro Único de Contribuyentes**

Es importante el RUC, porque le permite al contribuyente realizar legalmente sus actividades económicas y, en base a ellas, conocer y cumplir sus obligaciones tributarias.

Requisitos para obtener el RUC:

- ✓ “Personas naturales: Inscripción.
- ✓ Original y copia de cédula de identidad o pasaporte.

---

<sup>22</sup> [www.ministerioderelacioneslaborales.gov.ec](http://www.ministerioderelacioneslaborales.gov.ec)

- ✓ Original y copia del certificado de votación del último proceso electoral.
- ✓ Original y copia del documento que identifique el domicilio actual del contribuyente o del lugar en el que se desarrolle su actividad económica. (Último trimestre).

Documentos Adicionales:

- ✓ **Artisanos:** Original y copia de la calificación artesanal emitida por el organismo competente: Junta Nacional del Artesano o MICIP.
- ✓ **Transportista:** Certificado de afiliación a las respectivas cooperativas.
- ✓ **Profesionales:** Original y copia del título.
- ✓ **Contadores:** Original y copia de título o copia del carnet del colegio profesional respectivo, o certificado de trabajo en relación de dependencia. ”<sup>23</sup>

### **Municipio:**

Permiso de patentes para que otras empresas no puedan ocupar el mismo nombre de la institución y Capital en Giro es decir el impuesto cobrado por el capital que está produciendo.

Por otra parte el Municipio realiza controles inesperados para verificar el correcto funcionamiento de la empresa.

---

<sup>23</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

### **2.1.1.1.2 ÁMBITO ECONÓMICO**

Las condiciones actuales y la proyección de la economía pueden ejercer un efecto profundo en las estrategias. Un examen minucioso de los factores económicos exige a los directores medir y anticiparse a condiciones económicas generales de la nación, región, estado o la zona local en que operan.

Estas condiciones económicas generales abarcan tasas de interés, inflación, tasa de desempleo, canasta familiar básica, etc, que afectan al desenvolvimiento correcto del negocio.

“Los factores económicos comprenden las impresiones generales de los consumidores en la economía y su capacidad y disposición de gastar. La confianza del consumidor (o falta de ella) puede influir mucho en lo que puede hacer o no la empresa en el mercado. En épocas de confianza los consumidores no están dispuestos a pagar precios elevados por productos de primera aún cuando puedan costearlo. En otros casos los consumidores no tienen capacidad para gastar, al margen del estado de la economía.”<sup>24</sup>

A continuación se analizarán los diferentes factores económicos que afectan al desarrollo del mismo:

#### **TASAS DE INTERES**

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. El Banco Central del Ecuador, calcula mensualmente en función de la información que remitan las instituciones financieras los días jueves de cada semana.”<sup>25</sup>

La tasa de interés se clasifica en dos tipos de tasas:

---

<sup>24</sup> Investigación de Mercados/Aaker Kumar Day/pág. 4-15/ Resumen

<sup>25</sup> www.bce.fin.ec



## 1. TASA PASIVA

“Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. Son pasivas porque, para el banco, son recursos a favor de quien deposita.”<sup>26</sup>

**CUADRO N° 2.1**  
**TASA DE INTERÉS PASIVA**

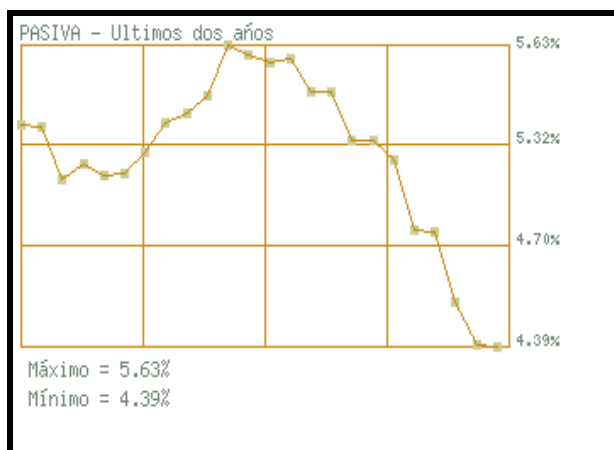
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %

Fuente: BCE (Publicación Julio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

<sup>26</sup> www.bce.fin.ec

## GRÁFICO N° 2.1 TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: BCE (Publicación Julio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

### Análisis:

En los datos que nos proporciona el cuadro N° 2.1, se puede observar que la tasa pasiva en los dos últimos años ha tenido variaciones a la baja, a partir de Junio del 2009 el cual llega a un máximo del 5.63%, la tasa pasiva ha ido bajando paulatinamente hasta Julio del 2010 que llega a un mínimo del 4.39%, actualmente los bancos no representan una gran inversión para la población porque el interés que se obtiene por la inversión es baja en comparación con los años anteriores, es por esta razón que la población prefiere hacer otro tipo de inversión que no sea bancaria. La tasa de interés pasiva permite observar el costo de oportunidad que uno tiene, es decir nos permite escoger la mejor inversión que se puede presentarse en un momento dado.

Producalza, durante los dos últimos años no ha realizado ningún tipo de inversión bancaria, debido a que las tasas de interés son muy bajas, es por eso que ellos poseen la política de reinvertir todas las utilidades en la fábrica para aumentar la producción y lograr más utilidades.

## 2. TASA ACTIVA

“Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos.”<sup>27</sup>

**CUADRO N° 2.2**  
**TASA DE INTERÉS ACTIVA**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.14 %

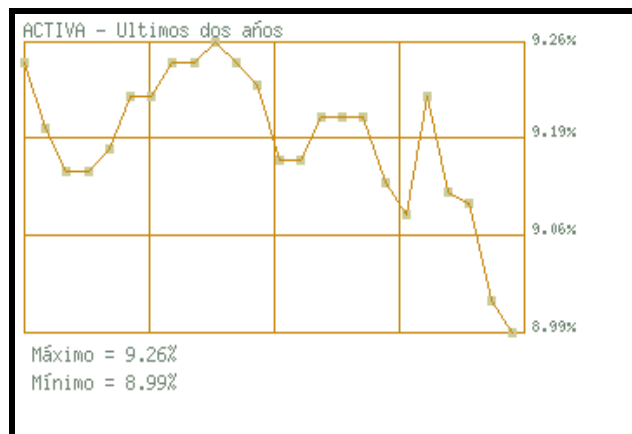
**Fuente:** BCE (Publicación Julio/2010)

**Elaborado por:** Cristian Granja

---

<sup>27</sup> www.bce.fin.ec

## GRÁFICO N° 2.2 TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: BCE (Publicación Julio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

### Análisis:

En los datos que nos proporciona el cuadro N° 2.2, se puede observar que la tasa activa en los dos últimos años ha tenido variaciones a la baja, su máximo fue en Mayo del 2009 el cual llega al 9.26%, a partir de ese mes la tasa activa ha ido bajando paulatinamente llegando a un mínimo del 8.99% en Julio de este año 2010.

Es importante tomar en cuenta este indicador porque es un limitante o facilitador para adquirir un préstamo para los ciudadanos y microempresarios. En base a esto se puede determinar la estructura de financiamiento con la que puede contar la empresa y evaluar los costos de oportunidad debido a que se analiza las alternativas para lograr un buen financiamiento.

**CUADRO N° 2.3**  
**TASA DE INTERÉS ACTIVA MICROEMPRESAS**

TASA ACTIVA MICROEMPRESAS			
FECHA	PRODUCTIVO CORPORATIVO	PRODUCTIVO EMPRESARIAL	PRODUCTIVO PYMES
Julio-31-2010	8.99%	9.77%	11.33%
Junio-30-2010	9.02 %	9.87 %	11.35 %
Mayo-31-2010	9.11 %	9.88 %	11.35 %
Abril-30-2010	9.12 %	9.91 %	11.39 %
Marzo-31-2010	9.21 %	9.94 %	11.35 %
Febrero-28-2010	9.10 %	9.92 %	11.38 %
Enero-31-2010	9.13 %	9.97 %	11.19 %

**Fuente:** BCE (Publicación Julio/2010)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**Análisis:**

La tasa de interés activa de las microempresas en el mes de Junio del 2010 se ha reducido en el sector productivo corporativo, productivo empresarial y productivo PYMES en comparación con meses anteriores.

La tasa de interés en cuanto tiene que ver a las microempresas se están reduciendo debido a que actualmente el Ministerio de Economía y Finanzas y la Secretaría Técnica del Frente Social están analizando respecto a las cooperativas de ahorro y crédito y de las organizaciones no gubernamentales el tema relacionado con el Fondo de Fortalecimiento, Regulación y Capacitación estos se centra en el marco del avance de los trabajos de consolidación del Sistema Nacional de Microcréditos cuyo objetivo es democratizar el acceso al crédito para microempresarios, con incentivos de mercado, aumentando y diversificando la oferta de este tipo de préstamos, facilitando la disponibilidad de fondos reembolsables de microcréditos a las operadoras de primer piso (cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales, bancos). Con este Sistema aumentará el mercado de microcréditos de las operadoras, lo que genera competencia y, por lo tanto,

reducción de las tasas de interés, lo cual favorecerá el acceso al crédito y la creación de empresas.

Producalsa no ha realizado ningún tipo de crédito en este último año, porque no ha sido necesario debido al aumento de las ventas por las restricciones a las importaciones.

## TASA DE INTERÉS EFECTIVA

“La tasa efectiva es aquella a la que efectivamente está colocado el capital. La capitalización del interés en determinado número de veces por año, da lugar a una tasa efectiva mayor que la nominal. Esta tasa representa globalmente el pago de intereses, impuestos, comisiones y cualquier otro tipo de gastos que la operación financiera implique. La tasa efectiva es una función exponencial de la tasa periódica.”<sup>28</sup>

**CUADRO N° 2.4  
TASAS DE INTERÉS EFECTIVAS**

<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	8.99	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.77	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.33	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.86	Consumo	16.30
Vivienda	10.56	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.65	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	24.97	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	27.69	Microcrédito Minorista	30.50
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>

<sup>28</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/TasaEfectiva>

Depósitos a plazo	4.39	Depósitos de Ahorro	1.28
Depósitos monetarios	1.10	Depósitos de Tarjetahabientes	0.78
Operaciones de Reporto	0.30		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	3.68	Plazo 121-180	4.91
Plazo 61-90	3.64	Plazo 181-360	5.21
Plazo 91-120	4.80	Plazo 361 y más	6.69
<b>4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</b>  (según regulación No. 197-2009)			<b>% anual</b>
De las <b>instituciones financieras públicas</b> en el <b>sistema financiero privado</b>			4.00
De las <b>entidades del sector público no financiero</b> en las <b>instituciones financieras públicas</b> ( <i>excepto las entidades públicas del sistema de seguridad social</i> )			3.50
De las <b>entidades públicas</b> del <b>sistema de seguridad social</b> en las <b>instituciones financieras sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros</b>			3.50
<b>5. <a href="#">TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</a></b>			
<b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	4.39	Tasa Legal	8.99
Tasa Activa Referencial	8.99	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: BCE (Publicación Julio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

### Análisis:

Según los datos que nos proporciona el cuadro N° 2.4, la tasa activa efectiva referencial vigentes en este año nos indica que un préstamo productivo empresarial que es a uno de los más solicitados se encuentra en el 9.77%, uno de consumo se encuentra en el 15.86%, un microcrédito minorista en el 27.69%, es decir los intereses para acceder a un crédito son muy elevados lo que hace que las empresas busquen otras formas de financiamiento.

La tasa pasiva efectiva referencial no cumple las expectativas de los inversionistas, puesto que al realizar un depósito a plazo en una institución bancaria se recibirá un interés del

4.39% anual, por un depósito de ahorro el 1.28% anual, lo cual no se hace atractivo para realizar inversiones, si se realiza una inversión a un plazo de 361 días y más se recibe un interés anual del 6.69%, lo que no es representativo debido al interés bajo que pagan.

De igual manera sucede si uno invierte en una institución financiera pública, el interés anual que pagan es el 4% lo cual no resulta rentable. Estos son los hechos que actualmente hacen que personas y empresas prefieran realizar otro tipo de inversiones y no las bancarias.

## INFLACIÓN

“La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se clasifica en:

1. **Inflación Mensual:** Variación del último mes.
2. **Inflación Anual:** Variación del mes con respecto al mismo en el año anterior.
3. **Inflación Acumulada:** Variación del mes con respecto a diciembre del año anterior.”<sup>29</sup>

**CUADRO N° 2.5**  
**INFLACIÓN ANUAL, ACUMULADA Y MENSUAL**

FECHA	ANUAL	ACUMULADA	MENSUAL
Junio-09	4.54%	2,86%	-0.08%
Diciembre-09	4.31%	4,31%	0.58%
Mayo-10	3.24%	1,88%	0.02%
Junio-10	3.30%	1,87%	-0.01%

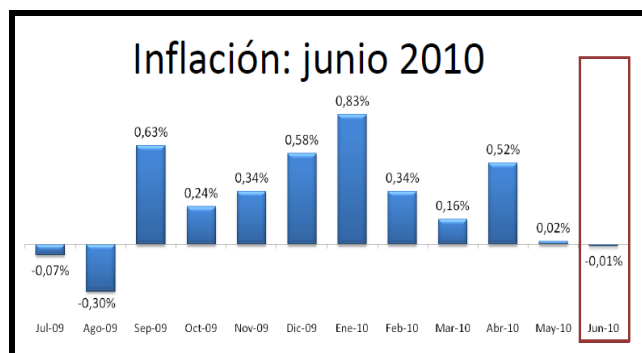
Fuente: INEC (Publicación Junio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

<sup>29</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)



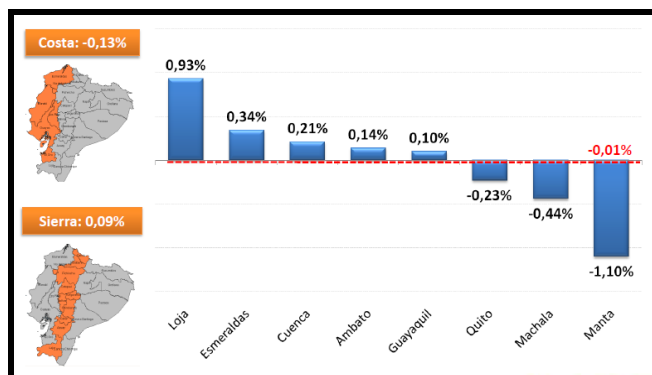
### GRÁFICO N° 2.3 INFLACIÓN



Fuente: INEC (Publicación Junio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

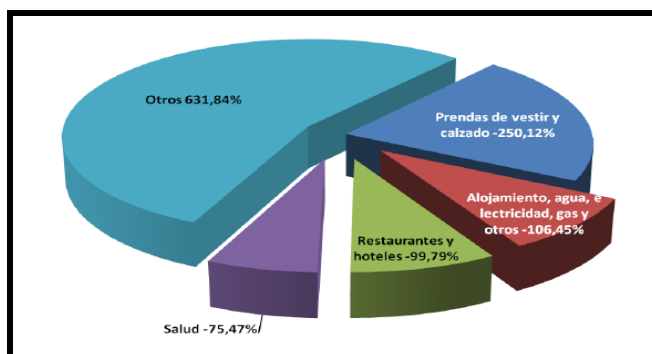
### GRÁFICO N° 2.4 INFLACIÓN MENSUAL POR CIUDADES Y REGIONES



Fuente: INEC (Publicación Junio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

### GRÁFICO N° 2.5 INFLACIÓN POR DIVISIONES DE ARTÍCULOS



Fuente: INEC (Publicación Junio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

## **Análisis:**

En los datos que nos proporciona el cuadro N° 2.5, se puede observar que la inflación mensual se ha reducido en el mes de Junio del 2010 llegando al -0.01%, mientras que en Mayo del 2010 fue de 0.02%.

En los últimos meses los índices de inflación han variado hacia la baja, según datos del INEC la inflación en Junio del 2010 por divisiones de artículos específicamente en prendas de vestir y calzado es del -250.12%. En la ciudad de Ambato según el INEC la inflación es del 0.14%, inferior a otras ciudades como Loja, Esmeraldas y Cuenca.

## **CANASTA FAMILIAR BÁSICA**

“Es el conjunto de bienes y servicios indispensables para que una persona pueda cubrir sus necesidades básicas a partir de sus ingresos.”<sup>30</sup>

**CUADRO N° 2.6**  
**CANASTA FAMILIAR BÁSICA**

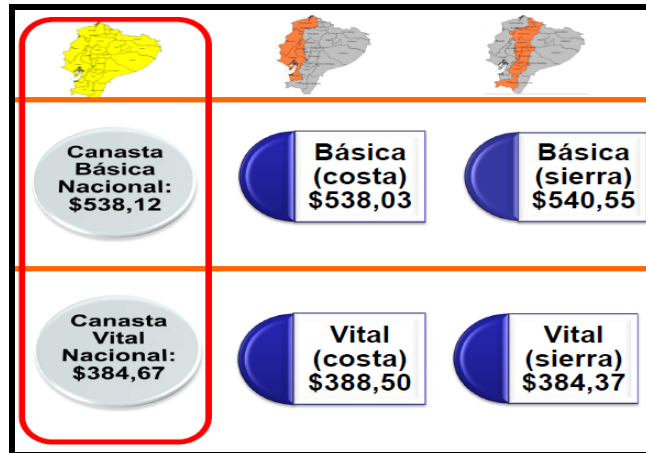
<b>CIUDAD</b>	<b>USD</b>
Cuenca	558,80
Quito	545,88
Loja	543,79
Esmeraldas	548,51
Guayaquil	536,78
Machala	517,46
Manta	522,04
Ambato	502,11

**Fuente:** INEC (Publicación Junio/2010)

**Elaborado por:** Cristian Granja

<sup>30</sup> <http://www.esmas.com/finanzaspersonales/html>

**GRÁFICO N° 2.6**  
**CANASTA BÁSICA POR REGIONES**



Fuente: INEC (Publicación Junio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

**Análisis:**

Como podemos observar en el gráfico N° 2.6, la canasta básica familiar es de \$538.12, en nuestra economía la canasta familiar es muy elevada en comparación con el salario básico unificado lo que limita a los consumidores a adquirir bienes y servicios por no tener suficiente capital. Podemos observar en el gráfico que la canasta básica familiar de la sierra es de \$540.55, superior a la de la costa que es de \$538.03.

Según el cuadro N° 2.6 publicado en el INEC, los mayores precios de la canasta familiar en Junio del 2010, se centran en las ciudades de Cuenca, Quito y Esmeraldas.

**DESEMPLEO**

“Es el porcentaje de la población económicamente activa (PEA) que no se encuentra empleada.”<sup>31</sup>

<sup>31</sup> [www.wikipedia.org/wiki/tasa\\_de\\_desempleo](http://www.wikipedia.org/wiki/tasa_de_desempleo)

**CUADRO N° 2.7**  
**DESEMPLEO NACIONAL**

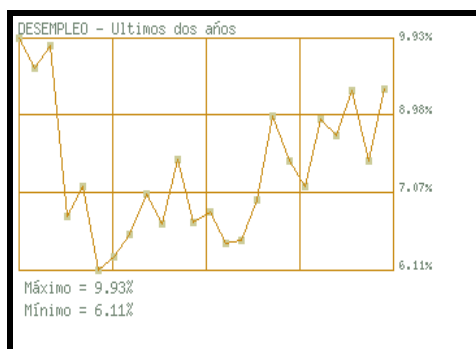
FECHA	VALOR
Marzo-31-2010	9.10 %
Diciembre-31-2009	7.90 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
M-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %

**Fuente:** BCE (Publicación Julio/2010)

**Elaborado por:** Cristian Granja

## GRÁFICO N° 2.7

### DESEMPLEO NACIONAL



**Fuente:** BCE (Publicación Julio/2010)

**Elaborado por:** Cristian Granja

## CUADRO N° 2.8

### DESEMPLEO AMBATO

FECHA	VALOR
Marzo-31-2010	3.10 %
Diciembre-31-2009	3.90 %
Septiembre-30-2009	3.76 %
Junio-30-2009	4.35 %
Marzo-31-2009	4.10 %
Diciembre-31-2008	3.78 %
Noviembre-30-2008	5.30 %
Octubre-31-2008	3.45 %
Septiembre-30-2008	4.16 %
Agosto-31-2008	5.00 %
Julio-31-2008	4.55 %
Junio-30-2008	4.33 %
Mayo-31-2008	4.05 %
Abril-30-2008	3.65 %
Marzo-31-2008	4.36 %
Febrero-29-2008	3.72 %
Enero-31-2008	4.63 %
Diciembre-31-2007	6.57 %

**Fuente:** BCE (Publicación Julio/2010)

**Elaborado por:** Cristian Granja



La cultura es un punto muy importante que se debe tomar en cuenta para poder saber qué tipo de productos se debe ofrecer a una población y de esta forma evitar un mal entendido por parte de ellos.

Un análisis bien realizado de la cultura poblacional permite determinar los gustos, modas y tendencias de la población a la que nos vamos a dirigir. La cultura de la población que es objeto de nuestro estudio (damas de las provincias de la zona centro del país) está en constante cambio, por la facilidad de acceso a la información y la globalización que son un factor determinante en la moda y en los gustos de las damas.

Determinar la cultura de la población permite tener una oportunidad en el mercado y lograr una diferencia frente a la competencia, además nos ayuda a identificar los factores claves para presentar un producto el cual este acorde a las exigencias del cliente y que marque la diferencia frente a otras alternativas de productos que existe en la actualidad para que sea más competitivo.

Es de mucha importancia tener en cuenta la variedad, calidad y originalidad al momento de analizar el mercado, porque para los clientes son factores preponderantes antes de realizar una compra.

#### **2.1.1.1.4 ÁMBITO TECNOLÓGICO**

“Tecnología es el término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión en el entorno material.”<sup>33</sup>

En la actualidad la tecnología juega un papel muy importante, gracias a este recurso las empresas se vuelven más productivas, alcanzando así una economía a escala. Además de esta forma logran ofrecer productos de calidad a precios accesibles para los consumidores.

---

<sup>33</sup> Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

Por eso es la necesidad de que las empresas se tecnifiquen continuamente, adquiriendo maquinaria que les permite ser más eficientes, siendo sin duda el punto clave para lograr una gran ventaja frente a la competencia.

La tecnología demuestra el desarrollo de innovación que tienen las empresas y las sociedades, es así que los cambios tecnológicos provocan ventajas competitivas para los productos y servicios que los poseen. El impacto de la tecnología cambiante es otro factor de importancia en el entorno externo, la tecnología electrónica es la que más rápidamente despunta en el mundo.

La tecnología industrial que se utiliza en Ecuador dependerá del tamaño de la empresa. Hay grandes empresas que utilizan una alta tecnología, como por ejemplo las que trabajan con inyección, y son a la vez las que tienen un mayor nivel de producción y calidad.

Las empresas medianas tienen una tecnología de menor nivel y funcionan con una combinación de trabajo mecánico y manual. Las empresas pequeñas que generalmente son artesanales e informales utilizan un método de producción manual y conforman una gran mayoría en el sector.

### **2.1.1.2 ANÁLISIS DE OTRAS VARIABLES**

Dentro del análisis del macroentorno se encuentran otras variables que son importantes tener en cuenta y que generan cambios en el ambiente organizacional, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

#### **2.1.1.2.1 GEOGRÁFICAS**

“La geografía (del griego, "Tierra", y, "describir" o "representar gráficamente") es la ciencia que estudia la superficie terrestre, manifestados en su principal objeto de estudio que es el espacio geográfico, las sociedades que lo habitan y como otros objetos también aparecen los territorios, paisajes, lugares o regiones, ambientes, medio ambiente, fronteras,



límites que forman al relacionarse entre sí. Así como también el estudio secundario de redes, nodos, flujos, relieves, etc. que también forman parte de esta disciplina.”<sup>34</sup>

Se refiere al análisis de factores que influyen en el desenvolvimiento normal de las actividades como la ubicación geográfica y la geografía accidentada.

Las principales ciudades dedicadas a la producción de calzado son: Quito, Ambato, Cuenca-Gualaceo y Guayaquil. Existen otras ciudades que tienen presencia en la producción artesanal de calzado como Riobamba, Manta, Tulcán, Cotacachi entre otras.

Producalsa se encuentra ubicada geográficamente en la mayor provincia productora de calzado, según una encuesta realizada por la CORPEI a 25 empresas, “el 44% se localizan en Tungurahua, 28% en Pichincha, 20% en Azuay y el 8% en Guayas. De ellas el 44% son artesanales, el 32% se han constituido como Sociedad Anónima y Compañía Limitada, el 12% como persona natural y el 8% restante se divide equitativamente entre microempresa y sociedad civil comercial.”<sup>35</sup>

La mayor parte de las empresas de calzado tienen una experiencia de más de 10 años en desarrollarse en el sector del calzado. La geografía de nuestro país es accidentada especialmente en la zona centro de nuestro país por la Cordillera de los Andes, lo que hace propenso a diversos accidentes, especialmente de tránsito al momento de realizar la entrega de mercaderías a los diferentes proveedores.

Producalsa al ubicarse en la zona centro de nuestro país posee grandes ventajas en comparación con empresas que se encuentran en otras provincias, porque esta ciudad es un punto estratégico por la accesibilidad que tiene con las provincias a la que distribuye su producto. La ubicación geográfica de la empresa permite con mayor facilidad la transportación con el Oriente y la Costa para captar nuevos mercados.

---

<sup>34</sup> Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

<sup>35</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/calzado-nacional>.

## 2.1.1.2.2 DEMOGRÁFICAS

“La demografía (del griego, demos 'pueblo' y grafía 'trazo, descripción') es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales, considerados desde un punto de vista cuantitativo. Por tanto la demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones humanas y las leyes que rigen estos fenómenos.”<sup>36</sup>

**CUADRO N° 2.9**  
**POBLACIÓN TOTAL DEL ECUADOR**

POBLACIÓN TOTAL										
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>12.479.924</b>	<b>12.660.728</b>	<b>12.842.578</b>	<b>13.026.891</b>	<b>13.215.089</b>	<b>13.408.270</b>	<b>13.605.485</b>	<b>13.805.095</b>	<b>14.005.449</b>	<b>14.204.900</b>
<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>5.603.123</b>	<b>5.682.621</b>	<b>5.764.735</b>	<b>5.848.390</b>	<b>5.933.680</b>	<b>6.021.236</b>	<b>6.111.542</b>	<b>6.202.753</b>	<b>6.294.076</b>	<b>6.384.594</b>
AZUAY	612.565	620.385	631.644	643.281	654.684	666.085	678.746	691.054	702.994	714.341
BOLÍVAR	173.840	176.172	176.621	177.145	178.089	179.358	180.293	181.607	183.193	185.049
CAÑAR	212.050	214.839	216.745	218.760	221.045	223.566	226.021	228.702	231.528	234.467
CARCHI	156.747	158.817	160.012	161.286	162.797	164.507	166.116	167.928	169.877	171.943
COTOPAXI	356.804	361.314	368.999	376.917	384.499	391.947	400.411	408.473	416.167	423.336
CHIMBORAZO	413.328	418.736	423.112	427.706	432.711	438.097	443.522	449.271	455.212	461.268
IMBABURA	350.946	355.346	363.766	372.425	380.602	388.544	397.704	406.317	414.451	421.930
LOJA	415.310	420.851	422.656	424.653	427.520	431.077	434.020	437.742	442.011	446.809
PICHINCHA	2.461.071	2.499.969	2.536.195	2.572.154	2.608.856	2.646.426	2.683.272	2.720.764	2.758.629	2.796.838
TUNGURAHUA	450.462	456.192	464.985	474.063	482.877	491.629	501.437	510.895	520.014	528.613
<b>REGIÓN COSTA</b>	<b>6.212.687</b>	<b>6.304.701</b>	<b>6.383.808</b>	<b>6.463.608</b>	<b>6.547.382</b>	<b>6.634.904</b>	<b>6.720.798</b>	<b>6.809.957</b>	<b>6.901.194</b>	<b>6.994.114</b>
EL ORO	539.888	547.454	559.657	572.026	583.797	595.262	608.032	620.138	631.679	642.479
ESMERALDAS	396.047	401.629	408.914	416.312	423.564	430.792	438.576	446.161	453.557	460.668
GUAYAS	3.386.624	3.438.694	3.471.681	3.504.590	3.541.475	3.581.579	3.617.504	3.657.090	3.699.321	3.744.351
LOS RÍOS	668.309	677.720	690.497	703.467	716.106	728.647	742.241	755.417	768.207	780.443
MANABÍ	1.221.819	1.239.204	1.253.059	1.267.213	1.282.440	1.298.624	1.314.445	1.331.151	1.348.430	1.366.173
<b>REGIÓN AMAZÓNICA</b>	<b>569.848</b>	<b>577.553</b>	<b>595.157</b>	<b>612.997</b>	<b>629.373</b>	<b>644.856</b>	<b>662.948</b>	<b>679.498</b>	<b>694.804</b>	<b>708.566</b>
MORONA SANTIAGO	120.487	122.134	123.879	125.668	127.496	129.374	131.337	133.316	135.297	137.254
NAPO	82.206	83.317	85.944	88.606	91.041	93.336	96.029	98.484	100.747	102.775
PASTAZA	64.116	64.981	67.228	69.502	71.585	73.495	75.782	77.849	79.740	81.417
ZAMORA CHINCHIPE	80.079	81.178	81.952	82.755	83.652	84.629	85.571	86.591	87.663	88.778
SUCUMBIOS	133.517	135.305	141.247	147.249	152.587	157.497	163.447	168.721	173.461	177.561
ORELLANA	89.443	90.638	94.907	99.217	103.032	106.525	110.782	114.537	117.896	120.781
<b>REGIÓN INSULAR</b>	<b>18.810</b>	<b>19.241</b>	<b>19.984</b>	<b>20.718</b>	<b>21.376</b>	<b>22.009</b>	<b>22.678</b>	<b>23.298</b>	<b>23.863</b>	<b>24.366</b>
GALÁPAGOS	18.810	19.241	19.984	20.718	21.376	22.009	22.678	23.298	23.863	24.366
<b>ZONAS NO DELIMITADAS</b>	<b>75.456</b>	<b>76.612</b>	<b>78.894</b>	<b>81.178</b>	<b>83.278</b>	<b>85.265</b>	<b>87.519</b>	<b>89.589</b>	<b>91.512</b>	<b>93.260</b>

Fuente: INEC (Publicación Junio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

<sup>36</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/demografia>

**CUADRO N° 2.10**  
**POBLACIÓN MASCULINA TOTAL DEL ECUADOR**

POBLACIÓN MASCULINA TOTAL										
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>6.265.559</b>	<b>6.354.908</b>	<b>6.444.656</b>	<b>6.535.564</b>	<b>6.628.368</b>	<b>6.723.631</b>	<b>6.820.843</b>	<b>6.919.185</b>	<b>7.017.839</b>	<b>7.115.983</b>
<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>2.747.929</b>	<b>2.786.338</b>	<b>2.825.732</b>	<b>2.865.843</b>	<b>2.906.771</b>	<b>2.948.625</b>	<b>2.992.133</b>	<b>3.035.893</b>	<b>3.079.706</b>	<b>3.123.137</b>
AZUAY	290.118	293.681	298.846	304.186	309.417	314.650	320.470	326.124	331.604	336.804
BOLÍVAR	86.561	87.649	87.793	87.974	88.363	88.924	89.318	89.899	90.615	91.465
CAÑAR	98.805	99.811	100.398	101.035	101.797	102.700	103.570	104.544	105.584	106.675
CARCHI	76.814	79.873	80.485	81.136	81.907	82.775	83.590	84.507	85.493	86.538
COTOPAXI	175.304	177.386	181.012	184.749	188.322	191.832	195.833	199.640	203.265	206.635
CHIMBORAZO	198.118	200.433	202.237	204.143	206.247	208.557	210.882	213.361	215.930	218.554
IMBABURA	173.627	175.731	179.808	184.002	187.958	191.796	196.231	200.396	204.324	207.930
LOJA	205.599	208.125	208.785	209.539	210.724	212.276	213.522	215.152	217.505	219.207
PICHINCHA	1.219.771	1.239.732	1.258.261	1.276.645	1.295.404	1.314.514	1.333.235	1.352.278	1.371.505	1.390.904
TUNGURAHUA	221.212	223.917	228.107	232.434	236.632	240.801	245.482	249.992	254.336	258.425
<b>REGIÓN COSTA</b>	<b>3.165.998</b>	<b>3.212.531</b>	<b>3.252.381</b>	<b>3.292.559</b>	<b>3.334.751</b>	<b>3.378.812</b>	<b>3.422.013</b>	<b>3.466.851</b>	<b>3.512.727</b>	<b>3.559.435</b>
EL ORO	277.639	281.299	287.318	293.419	299.214	304.856	311.160	317.123	322.797	328.093
ESMERALDAS	205.445	208.414	212.249	216.141	219.958	223.754	227.835	231.812	235.691	239.422
GUAYAS	1.710.629	1.736.848	1.753.281	1.769.659	1.788.054	1.808.060	1.825.916	1.845.622	1.866.662	1.889.114
LOS RÍOS	349.275	354.216	360.888	367.657	374.254	380.792	387.873	394.735	401.396	407.767
MANABÍ	623.010	631.754	638.645	645.683	653.271	661.350	669.229	677.559	686.181	695.039
<b>REGIÓN AMAZÓNICA</b>	<b>301.400</b>	<b>305.027</b>	<b>313.990</b>	<b>323.072</b>	<b>331.358</b>	<b>339.183</b>	<b>348.404</b>	<b>356.791</b>	<b>364.505</b>	<b>371.384</b>
MORONA SANTIAGO	60.789	61.399	62.054	62.730	63.425	64.163	64.941	65.727	66.515	67.290
NAPO	42.417	42.855	44.071	45.303	46.417	47.459	48.701	49.823	50.847	51.753
PASTAZA	33.644	34.049	35.177	36.317	37.347	38.306	39.449	40.478	41.416	42.242
ZAMORA CHINCHIPE	42.019	42.499	42.806	43.127	43.498	43.920	44.323	44.737	45.237	45.730
SUCUMBIOS	73.519	74.417	77.595	80.804	83.648	86.249	89.418	92.216	94.723	96.880
ORELLANA	49.012	49.808	52.287	54.791	57.023	59.086	61.572	63.780	65.767	67.489
<b>REGIÓN INSULAR</b>	<b>10.427</b>	<b>10.633</b>	<b>11.010</b>	<b>11.382</b>	<b>11.712</b>	<b>12.027</b>	<b>12.362</b>	<b>12.669</b>	<b>12.947</b>	<b>13.191</b>
GALÁPAGOS	10.427	10.633	11.010	11.382	11.712	12.027	12.362	12.669	12.947	13.191
<b>ZONAS NO DELIM.</b>	<b>39.805</b>	<b>40.379</b>	<b>41.543</b>	<b>42.708</b>	<b>43.776</b>	<b>44.784</b>	<b>45.931</b>	<b>46.981</b>	<b>47.954</b>	<b>48.836</b>

Fuente: BCE (Publicación Junio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

**CUADRO N° 2.11**  
**POBLACIÓN FEMENINA TOTAL DEL ECUADOR**

POBLACIÓN FEMENINA TOTAL										
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>6.214.365</b>	<b>6.305.820</b>	<b>6.397.922</b>	<b>6.491.327</b>	<b>6.586.721</b>	<b>6.684.639</b>	<b>6.784.642</b>	<b>6.885.910</b>	<b>6.987.610</b>	<b>7.088.917</b>
<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>2.855.194</b>	<b>2.896.283</b>	<b>2.939.003</b>	<b>2.982.547</b>	<b>3.026.909</b>	<b>3.072.411</b>	<b>3.119.409</b>	<b>3.166.860</b>	<b>3.214.370</b>	<b>3.261.457</b>
AZUAY	322.447	326.704	332.798	339.095	345.267	351.435	358.276	364.930	371.390	377.537
BOLÍVAR	87.279	88.523	88.828	89.171	89.726	90.434	90.975	91.708	92.578	93.584
CAÑAR	113.245	115.028	116.347	117.725	119.248	120.866	122.451	124.158	125.944	127.792
CARCHI	77.933	78.944	79.527	80.150	80.890	81.732	82.526	83.421	84.384	85.405
COTOPAXI	181.500	183.928	187.987	192.168	196.177	200.115	204.578	208.833	212.902	216.701
CHIMBORAZO	215.210	218.303	220.875	223.563	226.464	229.540	232.640	235.910	239.282	242.714
IMBABURA	177.319	179.615	183.958	188.423	192.644	196.748	201.473	205.921	210.127	214.000
LOJA	209.711	212.726	213.871	215.114	216.796	218.801	220.498	222.590	224.961	227.602
PICHINCHA	1.241.300	1.260.237	1.277.934	1.295.509	1.313.452	1.331.912	1.350.037	1.368.486	1.387.124	1.405.934
TUNGURAHUA	229.250	232.275	236.878	241.629	246.245	250.828	255.955	260.903	265.678	270.188
<b>REGIÓN COSTA</b>	<b>3.046.689</b>	<b>3.092.170</b>	<b>3.131.427</b>	<b>3.171.049</b>	<b>3.212.631</b>	<b>3.256.092</b>	<b>3.298.785</b>	<b>3.343.106</b>	<b>3.388.467</b>	<b>3.434.679</b>
EL ORO	262.249	266.155	272.339	278.607	284.583	290.406	296.872	303.015	308.882	314.386
ESMERALDAS	190.602	193.215	196.665	200.171	203.606	207.038	210.741	214.349	217.866	221.246
GUAYAS	1.675.995	1.701.846	1.718.400	1.734.931	1.753.421	1.773.519	1.791.588	1.811.468	1.832.659	1.855.237
LOS RÍOS	319.034	323.504	329.609	335.810	341.852	347.855	354.368	360.682	366.811	372.676
MANABÍ	598.809	607.450	614.414	621.530	629.169	637.274	645.216	653.592	662.249	671.134
<b>REGIÓN AMAZÓNICA</b>	<b>268.448</b>	<b>272.526</b>	<b>281.167</b>	<b>289.925</b>	<b>298.015</b>	<b>305.673</b>	<b>314.544</b>	<b>322.707</b>	<b>330.299</b>	<b>337.182</b>
MORONA SANTIAGO	59.698	60.735	61.825	62.938	64.071	65.211	66.396	67.589	68.782	69.964
NAPO	39.789	40.462	41.873	43.303	44.624	45.877	47.328	48.661	49.900	51.022
PASTAZA	30.472	30.932	32.051	33.185	34.218	35.189	36.333	37.371	38.324	39.175
ZAMORA CHINCHIPE	38.060	38.879	39.146	39.628	40.154	40.709	41.246	41.824	42.426	43.048
SUCUMBIOS	59.998	60.888	63.652	66.445	68.939	71.248	74.029	76.505	78.738	80.681
ORELLANA	40.431	40.830	42.620	44.426	46.009	47.439	49.210	50.757	52.129	53.292
<b>REGIÓN INSULAR</b>	<b>8.383</b>	<b>8.608</b>	<b>8.974</b>	<b>9.336</b>	<b>9.664</b>	<b>9.982</b>	<b>10.316</b>	<b>10.629</b>	<b>10.916</b>	<b>11.175</b>
GALÁPAGOS	8.383	8.608	8.974	9.336	9.664	9.982	10.316	10.629	10.916	11.175
<b>ZONAS NO DELIM.</b>	<b>35.651</b>	<b>36.233</b>	<b>37.351</b>	<b>38.470</b>	<b>39.502</b>	<b>40.481</b>	<b>41.588</b>	<b>42.608</b>	<b>43.558</b>	<b>44.424</b>

Fuente: BCE (Publicación Junio/2010)

Elaborado por: Cristian Granja

## **Análisis:**

Según los cuadros presentados anteriormente, se estima que para el año 2010 la población de nuestro país sea de 14.204.900 habitantes, de los cuales el INEC, estima que la población femenina sumada las provincias de Azuay, Cañar, Cotopaxi, Chimborazo, Imbabura, Loja, Pichincha y Tungurahua, que es objeto de nuestro estudio, porque es el ámbito de acción de Producalza debido a que son las provincias de la zona centro de nuestro país será de 3.167.873 habitantes, estos datos nos permitirán conocer nuestros posibles clientes para estimar la demanda del año 2010.

### **2.1.1.2.3 MEDIO AMBIENTALES**

“Medio ambiente es el conjunto de elementos abióticos (energía solar, suelo, agua y aire) y bióticos (organismos vivos) que integran la delgada capa de la tierra llamada biosfera, sustento y hogar de los seres vivos.”<sup>37</sup>

En la actualidad las medidas ambientales tomadas por los diferentes gobiernos y empresas juegan un papel muy importante en la protección de nuestro planeta. Es por esta razón, que tanto; empresas nacionales como internacionales desempeñen diferentes actividades encaminadas a reducir la degradación medio ambiental, y lograr que las sociedades reconozcan que el medio ambiente es finito.

Un problema importante para los productores de calzado es el desperdicio del cuero en el proceso de producción debido a que representa el 45% del costo total, una adecuada utilización de esta materia prima le representaría a una empresa un gran ahorro anualmente.

Los desperdicios del cuero que incurren normalmente una empresa se dividen en dos fases:

---

<sup>37</sup> Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

## 1. Primera fase

- Espacio que resulta del acomodo de los moldes o troqueles debido a sus áreas irregulares, este desperdicio resulta en la mayoría de los casos inevitable.

## 2. Segunda fase

Características normales del cuero:

- La silueta o contorno de la piel, debido a que por lo general los moldes o troqueles no coincidirán con ésta.
- El área del cuero en relación con el tamaño y forma de los moldes, el desperdicio será menor si el área de la piel es mayor que el área del molde.
- Consideraciones propias de la manufactura del calzado: como acomodo de las piezas.

*NOTA: La segunda fase significa un desperdicio de entre el 5% y 15% que es común, al momento de fabricar un calzado.*

Por ese motivo a continuación detallaremos las medidas tomadas por Producalza para lograr un cambio de actitud en el personal de la empresa con el objetivo de resguardar el medio ambiente mediante la reducción de desperdicios.

- Tratan de reducir al máximo el desperdicio del cuero mediante la utilización óptima y completa de la materia prima. En este caso con el cuero sobrante fabrican pequeños llaveros de cuero que llevan grabados el nombre de la fábrica y que a la vez sirve como publicidad.
- Realizan reciclaje de los desechos en diferentes bolsas, estos desechos son previamente clasificados y si pueden ser reutilizados para la fabricación de otro tipo de producto son vendidos.

- Después de la utilización de la maquinaria de fabricación y equipos de oficina son desconectados al terminar el día laborable para ahorrar energía. Se hace acepción a las alarmas de seguridad que funcionan en la noche.

#### **2.1.1.2.4 INFRAESTRUCTURA**

“La infraestructura es la base material de la sociedad que determina la estructura social y el desarrollo y cambio social. Incluye las fuerzas productivas y las relaciones de producción. De ella depende la superestructura, es decir, el conjunto de elementos de la vida social dependientes de la infraestructura.”<sup>38</sup>

Dentro del aspecto de infraestructura se analizan aspectos de la estructura de nuestro país como vías de comunicación terrestre, marítimas y aéreas. De igual forma se analiza aspectos de infraestructura empresarial.

En lo referente a la infraestructura del Ecuador, nuestro país cuenta con una carretera Panamericana que atraviesa de norte a sur nuestro territorio, y desde ella puede trasladarse hacia el oriente y/o occidente por carreteras de segundo orden. También existen dos autopistas y un sin número de caminos que llevan a los lugares más agrestes del país.

Existe un servicio de transporte urbano que permiten la fácil movilización en cada una de las ciudades, y desde ellas a los distintos puntos de interés en las cercanías.

Varias compañías navieras operan desde los principales puertos ecuatorianos hacia todo el mundo: Guayaquil, Manta, Puerto Bolívar y Esmeraldas.

Ecuador dispone de dos aeropuertos internacionales, el "Mariscal Sucre", en la ciudad de Quito, capital del país, y el "José Joaquín Olmedo " ubicado en Guayaquil, puerto principal, para vuelos internos existen diversos aeropuertos en ciudades como: Latacunga (actualmente está siendo remodelado), Manta, Esmeraldas, Machala, Portoviejo, Puyo,

---

<sup>38</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/infraestructura>

Lago Agrio, Tulcán, etc. En las Islas Galápagos existen también en la Isla Baltra y San Cristóbal.

La infraestructura de Producalza se detalla a continuación:

### GRÁFICO N° 2.9 FÁBRICA PRODUCALZA

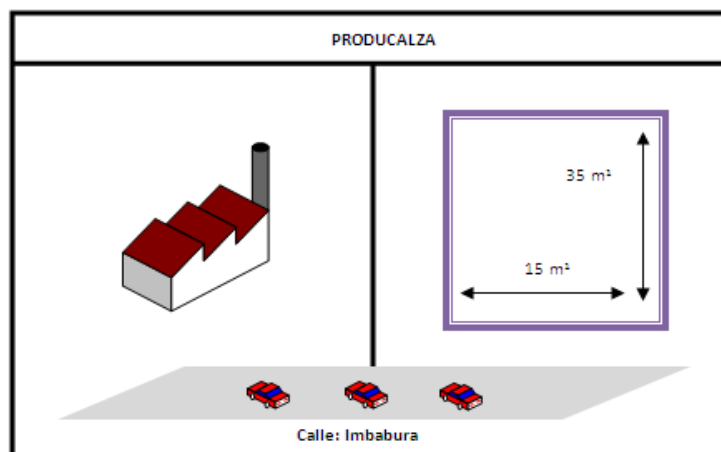


**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

- La fábrica se desarrolla en el primer piso, tiene una extensión de 15 metros de frente y 35 metros de fondo.

### GRÁFICO N° 2.10 DIMENSIONES DE LA FÁBRICA PRODUCALZA

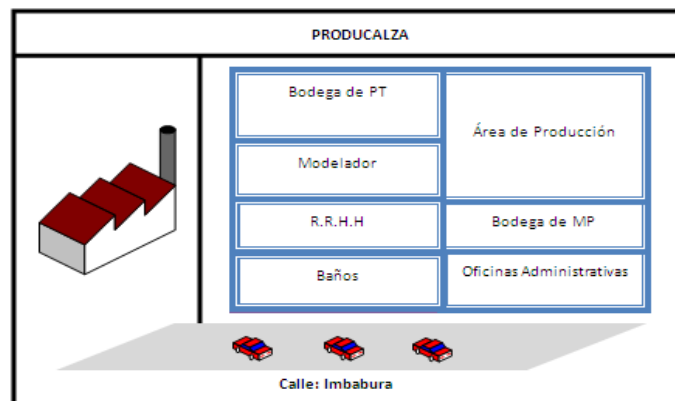


**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

- Producalza se encuentra distribuida de la siguiente manera.

## GRÁFICO N° 2.11 DISTRIBUCIÓN DE LA FÁBRICA PRODUCALZA



**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

### 2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Consiste en identificar aquellos factores preponderantes que están vinculados específicamente con el sector en que Producalza se desenvuelve. Para llevarlo a cabo se puede recurrir al Análisis de la Industria de Porter y de Otras variables.

#### 2.1.2.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA ACTUAL

La competencia actual se refiere específicamente a la competencia de producción nacional que posee Producalza.

Existe a nivel nacional un gran número de empresas que se dedican a la producción de calzado, pero específicamente son muy pocas las empresas que son competencia para Producalza, es decir que se dediquen a la producción de botas y botines para damas.

Las empresas que son competencia tienen una variedad de líneas de productos y no se centran específicamente a producir botas y botines de damas.

A continuación detallare los competidores nacionales que producen botas y botines:



**CUADRO N° 2.12**  
**COMPETENCIA ACTUAL DE PRODUCALZA**

<b>EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>Vecachi</b>	- Av. Los Chasquis N° 011 y Payamino - Telfs: 2844042 - Ambato	- Posicionamiento en el mercado - Cartera de clientes fijos - Excelentes estrategias de mercadeo - Buen ambiente laboral - Correcta administración - Productos de calidad - Garantía	- Falta de renovación de sus líneas de productos - Falta de innovación y creatividad
<b>Bettini</b>	- Cardinet y Av. Atahualpa (Huachi Chico) - Telfs: 2843258 - Ambato	- Variedad de productos para damas - Productos de gran calidad - Garantía del calzado - Innovación	- No aplica estrategias de mercadeo
<b>Misshell</b>	- Pisque Centro – Panamericana Norte - Telfs: 2450269 - Ambato	- Productos de calidad - Variedad de productos	- Falta de ampliación de su ámbito de acción - No aplica estrategias de mercadeo
<b>Creaciones Jeannine</b>	- Juan León Mera (Floreana) y Teligote Telfs: 090685050 - Ambato	- Productos de excelente calidad - Excelente presentación	- Carencia de estrategias de mercadeo - Falta de crecimiento industrial

**Fuente:** Información Área Administrativa

**Elaborado por:** Fábrica Producalza

### 2.1.2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA POTENCIAL

La competencia potencial se refiere a los competidores extranjeros que operan con sus productos en nuestro país.

A continuación detallare los competidores extranjeros:

**CUADRO N° 2.13**  
**COMPETENCIA ACTUAL DE PRODUCALZA**

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Alta Princess</b>	Es una empresa extranjera que distribuía sus productos en nuestro país, específicamente a cadenas nacionales de supermercados.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología de punta</li><li>• Estándares de calidad</li><li>• Desarrollo de alianzas estratégicas</li><li>• Estrategias de mercadeo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precios elevados</li></ul>
<b>Mega-Centro</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Direc: Mariscal Lamar 6-84 y Borrero</li><li>• Telfs: 2830084</li><li>• Cuenca</li></ul>	Es una empresa nacional, especialmente ubicado en Cuenca que se dedica a la importación de botas y botines del mercado extranjero para ser vendidas y distribuidas en nuestro país.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración correcta</li><li>• Estrategias de mercadeo</li><li>• Incorporación de nuevos capitales</li><li>• Variedad de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precios elevados</li></ul>

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Fábrica Producalza

### 2.1.2.3 ANÁLISIS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son los aquellos que satisfacen la misma necesidad, en este caso la necesidad de las damas es ponerse un calzado para poder utilizarlo como medio para

movilizarse y lograr comodidad en sus pies al caminar. Es por esta razón que todos los zapatos de damas son considerados productos sustitutos porque satisfacen esta necesidad.

La diferencia radica en que las botas y botines son utilizadas para ocasiones diferentes porque permiten lucir y resaltar cualidades en las personas y de igual manera lucir vestimentas que van acorde a la utilización de estos productos.

- A continuación se presenta el producto que es el resultado del proceso de producción de Producalza.

### GRÁFICO N° 2.12 BOTAS DE PRODUCALZA



**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

- En el siguiente gráfico podemos observar los productos sustitutos que son fabricados por: Bettini, Creaciones Jeannine y Vecachi.

**GRÁFICO N° 2.13**  
**BOTINES Y ZAPATOS DE LA COMPETENCIA**



Fuente: Internet ([http://2.bp.blogspot.com/\\_BvAhfgJujDk/RyzKnk7JngI/AAAAAAAAAX0/-ZPtIxdLug/s400/botines.jpg](http://2.bp.blogspot.com/_BvAhfgJujDk/RyzKnk7JngI/AAAAAAAAAX0/-ZPtIxdLug/s400/botines.jpg))

Elaborado por: Cristian Granja

**2.1.2.4 ANÁLISIS DE PROVEEDORES: PODER DE NEGOCIACIÓN**

En la siguiente tabla se presenta los proveedores de Producalza, los cuales son:

**CUADRO N° 2.14**  
**PROVEEDORES DE PRODUCALZA**

PROVEEDORES	MATERIA PRIMA / PRODUCTOS	CIUDAD / PAÍS
Curtiduría "San José"	Cuero	Ambato
Cinte - Cuero	Forros y Plantillas	Cuenca
Plasticaucho	Fibra	Ambato
Moda - Plas	Tacos	Colombia
Distribuidora - Dimar	Errajes (Correas) y Sierres	Ambato
Cabali	Cajas para Empaque	Ambato
Vemarquim	Pegamentos (PV Poliuretano) y Productos Químicos (Para el cuero)	Ambato

Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Fábrica Producalza

## **Análisis:**

El poder de negociación por parte de los proveedores nacionales es bajo, puesto que esta materia prima es ofrecida por una gran variedad de proveedores, los cuales son empresas que existen no solo en Ambato sino a nivel nacional, el poder de negociación del proveedor extranjero es compartido debido a que la compra de su producto si influye en la producción final y es la que marca la diferencia con otros competidores, pero como existe una gran variedad de proveedores extranjeros a elegir, en la mayoría de las negociaciones se llega a un acuerdo conveniente para las dos partes, con esto podemos concluir que el mercado internacional de esta industria es muy competitivo.

- **Stakeholders: Análisis de los Proveedores**

Se realizó una encuesta para determinar el grado de relación que cuenta Producalza con sus proveedores, en la cual se pregunto lo siguiente: (Anexo 3-A)

## **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

### **1.- ¿Desde cuándo es proveedor de Producalza?**

**CUADRO N° 2.15**

#### **¿DESDE CUANDO ES PROVEEDOR DE PRODUCALZA?**

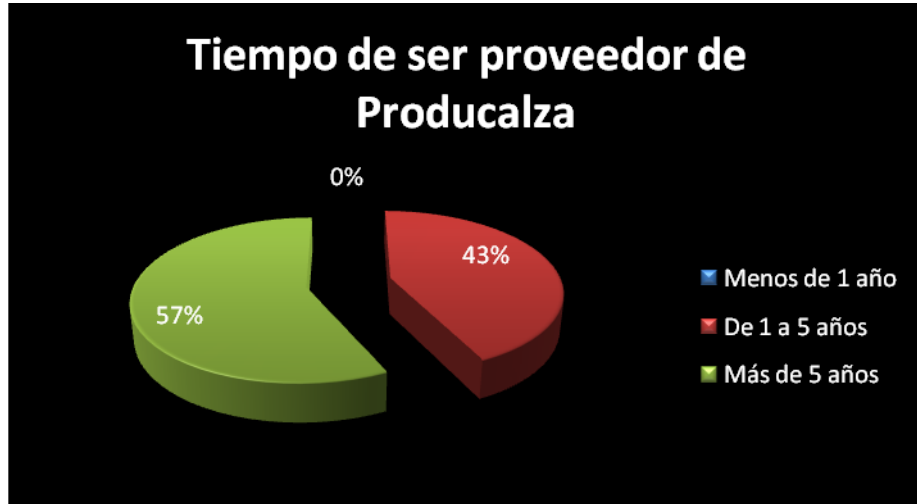
<b>VARIABLES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Menos de 1 año	0	0
De 1 a 5 años	3	43
Más de 5 años	4	57
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo (Encuesta)

**Elaborado por:** Cristian Granja

## GRÁFICO N° 2.14

### ¿DESDE CUANDO ES PROVEEDOR DE PRODUCALZA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

#### Análisis:

De las empresas encuestadas el 57% afirman ser proveedores de Producalza hace más de 5 años, mientras que un 43% nos dijo que proveen sus productos a esta empresa en un lapso de tiempo de 1 a 5 años, y finalmente no existen proveedores menores a un año.

#### 2.- ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad?

## CUADRO N° 2.16

### ¿SU EMPRESA CUENTA CON CERTIFICACIONES DE CALIDAD?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	6	86
No	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

### GRÁFICO N° 2.15

#### ¿SU EMPRESA CUENTA CON CERTIFICACIONES DE CALIDAD?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

#### Análisis:

De las empresas encuestadas el 86% cuentan con certificación de calidad que garantizan sus productos, mientras que el 14% no posee ninguna certificación de calidad.

#### 3.- ¿Producalza es un cliente que realiza sus pagos puntualmente?

### CUADRO N° 2.17

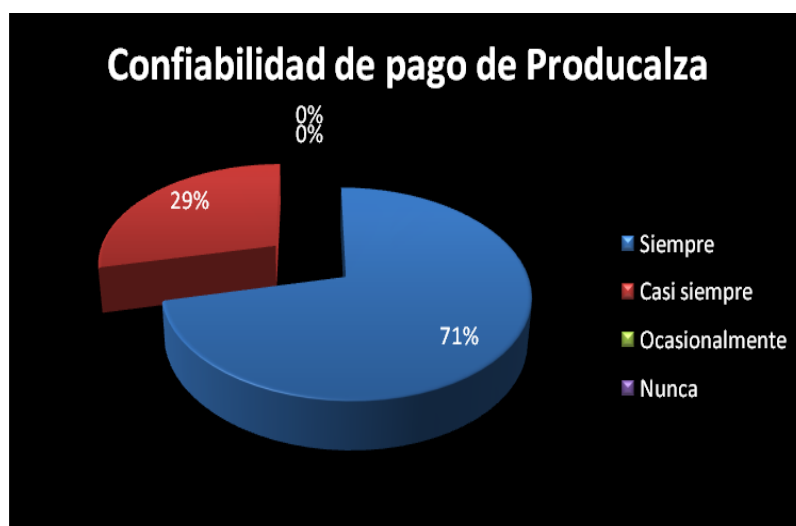
#### ¿PRODUCALZA REALIZA SUS PAGOS PUNTUALMENTE?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Siempre	5	86
Casi siempre	2	14
Ocasionalmente	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

**GRÁFICO N° 2.16**  
**¿PRODUCALZA REALIZA SUS PAGOS PUNTUALMENTE?**



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

**Análisis:**

De las empresas encuestadas el 71% afirman que Producalza siempre realiza sus pagos puntualmente, mientras que el 29% dice que casi siempre realiza sus pagos, lo cual nos confirma la razón de una relación comercial duradera de la empresa con sus proveedores.

**4.- ¿Usted conoce los productos que oferta Producalza?**

**CUADRO N° 2.18**  
**¿CONOCE LOS PRODUCTOS QUE OFERTA PRODUCALZA?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	6	86
No	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja



### GRÁFICO N° 2.17

#### ¿CONOCE LOS PRODUCTOS QUE OFERTA PRODUCALZA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

#### Análisis:

El 86% de los proveedores que representan la mayoría conocen los productos que oferta Producalza, mientras que el 14% no conoce que productos oferta la empresa, lo cual nos reafirma que existe una buena relación entre las partes.

#### 5.- ¿Alguna vez ha dado referencia acerca de los productos ofertados por Producalza a sus clientes?

### CUADRO N° 2.19

#### ¿ALGUNA VEZ HA DADO REFERENCIA DE PRODUCALZA?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	4	
No	2	
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

## GRÁFICO N° 2.18

### ¿ALGUNA VEZ HA DADO REFERENCIA DE PRODUCALZA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

#### Análisis:

De las empresas encuestadas el 67% ha dado referencias positivas de Producalza, y el 33% no ha dado ninguna referencia de la empresa.

#### 2.1.2.5 ANÁLISIS DE CLIENTES: PODER DE NEGOCIACIÓN

Los clientes que posee Producalza son los siguientes:

##### 1. Cadenas de Supermercados

Actualmente los mayores clientes que posee Producalza son las cadenas de supermercados, debido al recargo arancelario específico en los zapatos. Importar representa un gasto muy alto, por esta razón los supermercados han optado por adquirir productos nacionales de buena calidad.

Las cadenas que son clientes de Producalza se encuentran detallados a continuación:

- **Eta Fashion**

### GRÁFICO N° 2.19

#### CADENA DE SUPERMERCADO ETA FASHION



Fuente: Internet (<http://www.malldelrio.com/fotoslocales/75.jpg>)

Elaborado por: Cristian Granja

- **Pony Store**

### GRÁFICO N° 2.20

#### CADENA DE SUPERMERCADO PONY STORE



Fuente: Internet ([http://www.fashionwaymag.com/archivos/news/img/200811/164\\_2\\_24\\_155344.jpg](http://www.fashionwaymag.com/archivos/news/img/200811/164_2_24_155344.jpg))

Elaborado por: Cristian Granja

- **Modas y Estilos**

**GRÁFICO N° 2.21**  
**CADENA DE SUPERMERCADO MODAS Y ESTILOS**



**Fuente:** Internet ([http://1.bp.blogspot.com/\\_ED3ipFQfZlw/Si11JoTn5HI/AAAAAAAAAAk/kcMby9Z-Izw/s320/logo.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_ED3ipFQfZlw/Si11JoTn5HI/AAAAAAAAAAk/kcMby9Z-Izw/s320/logo.jpg))

**Elaborado por:** Cristian Granja

## **2. Almacenes de las diferentes Provincias**

De igual forma Producalza distribuye a un gran número de almacenes de las diferentes provincias de la zona centro del país y en Lago Agrio, los cuales son visitados constantemente por sus dos vendedores que posee Producalza.

### **Análisis:**

El poder de negociación para las cadenas de supermercado es compartido, puesto que para ellos les resulta más conveniente comprar la producción nacional que la extranjera, Producalza al ser una empresa que se dedica a producir específicamente una gran variedad de botas para damas tiene poca competencia, por esta razón el poder de negociación es compartido porque estas cadenas de supermercados compran en grandes cantidades y pagan al contado en su gran mayoría, por esta razón, resulta para la empresa más conveniente venderles a ellos y por lo tanto siempre hay un acuerdo de las dos partes. Lo contrario sucede con los almacenes de las diferentes provincias que tienen un poder de negociación bajo, porque compran en pequeñas cantidades.

- **Stakeholders: Análisis de los Clientes**

Se analizó una encuesta realizada anterior a este trabajo por Producalza, el cual tuvo como objetivo determinar las necesidades de los clientes y el nivel de satisfacción que brinda la empresa. (Anexo 3-B)

**1.- ¿Desde cuándo usted es cliente de Producalza?**

**CUADRO N° 2.20**

**¿DESDE CUÁNDO USTED ES CLIENTE DE PRODUCALZA?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Menos de 1 año	20	18
De 1 a 5 años	56	51
Más de 5 años	34	31
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

**GRÁFICO N° 2.22**

**¿DESDE CUÁNDO USTED ES CLIENTE DE PRODUCALZA?**



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

### Análisis:

De las empresas encuestadas el 51% de los clientes afirma ser cliente de Producalza desde un lapso de tiempo de 1 a 5 años, el 31% nos dijo que adquirirían los productos de esta empresa desde un tiempo mayor a 5 años, y finalmente un 18% de los clientes encuestados afirman serlo menos de un año.

### 2.- ¿Considera que los productos de Producalza cumplen con sus expectativas?

CUADRO N° 2.21

#### ¿CONSIDERA QUE LOS PRODUCTOS CUMPLEN CON SUS EXPECTATIVAS?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	102	93
No	8	7
TOTAL	110	100

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

GRÁFICO N° 2. 23

#### ¿CONSIDERA QUE LOS PRODUCTOS CUMPLEN CON SUS EXPECTATIVAS?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

### Análisis:

Del total de los encuestados el 93% afirma que los productos ofertados por Producalza cumple con sus expectativas, mientras que el restante 7% dice lo contrario.

### 3.- ¿Señale que aspecto influye en su decisión de compra?

CUADRO N° 2.22

#### ¿SEÑALE QUE ASPECTO INFLUYE EN SU DECISIÓN DE COMPRA?

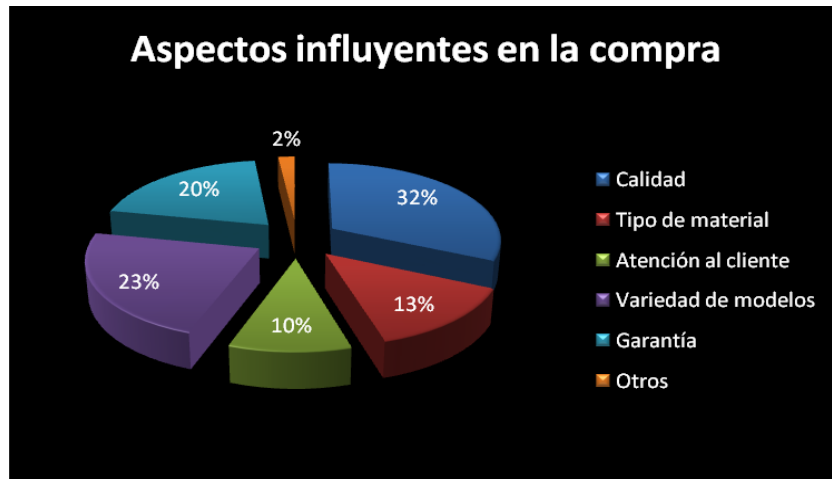
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Calidad	35	32
Tipo de material	15	13
Atención al cliente	11	10
Variedad de modelos	25	23
Garantía	22	20
Otros	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

GRÁFICO N° 2.24

#### ¿SEÑALE QUE ASPECTO INFLUYE EN SU DECISIÓN DE COMPRA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

### Análisis:

El 32% de los encuestados, afirma que el factor más influyente al momento de adquirir un producto de Producalza es por la calidad de los mismos, el 23% dicen que prefieren estos productos por su variedad de modelos , el 20% compran por la garantía que ofrece la empresa, el 13% por el tipo de material utilizado en la fabricación del calzado, el siguiente factor incidente de compra es la atención al cliente realizada tanto por los dueños de la empresa así como también sus agentes vendedores con el 10%, y finalmente el 2% de los clientes basa su decisión en otros tipos de factores.

#### 4.- ¿Desde que es cliente de Producalza ha adquirido botas de otras Fábricas?

CUADRO N° 2.23

#### ¿HA ADQUIRIDO BOTAS DE OTRAS FÁBRICAS?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	47	43
No	63	57
TOTAL	110	100

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

GRÁFICO N° 2.25

#### ¿HA ADQUIRIDO BOTAS DE OTRAS FÁBRICAS?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza



### Análisis:

El 57% de la clientela de esta fábrica afirma nunca haber comprado botas de la competencia desde que es cliente de Producalza, mientras que lo contrario el 43% dice que ha comprado botas de otras fábricas.

### 5.- ¿Con qué frecuencia adquiere productos de Producalza?

**CUADRO N° 2.24**

#### ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERE PRODUCTOS DE PRODUCALZA?

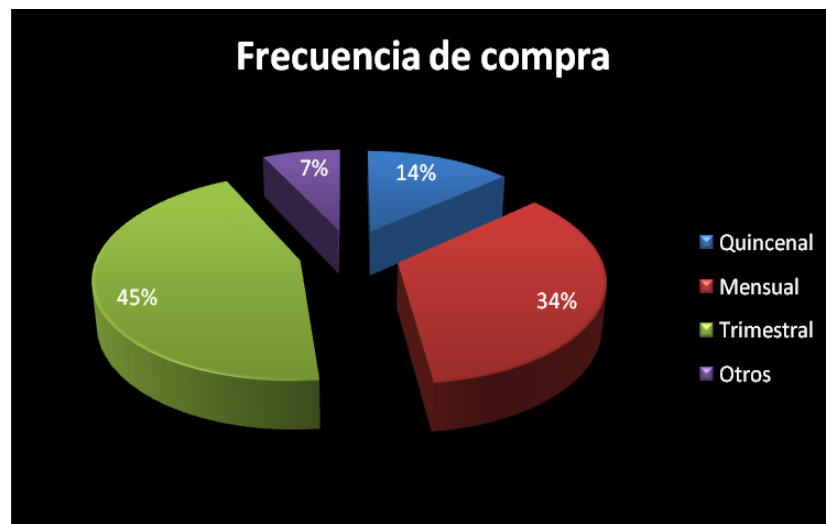
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Quincenal	15	14
Mensual	38	34
Trimestral	49	45
Otros	8	7
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

**GRÁFICO N° 2.26**

#### ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERE PRODUCTOS DE PRODUCALZA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

### Análisis:

El 45% de los clientes adquieren productos de Producalza trimestralmente, el 34% adquieren en forma mensual, el 14% en forma quincenal y el 7% adquieren en otra frecuencia de tiempo.

### 6.- ¿Cómo considera los precios de Producalza con relación a la competencia?

CUADRO N° 2.25

#### ¿CÓMO CONSIDERA LOS PRECIOS DE PRODUCALZA?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Bajos	18	16
Normales	77	70
Elevados	15	14
TOTAL	110	100

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

GRÁFICO N° 2.27

#### ¿CÓMO CONSIDERA LOS PRECIOS DE PRODUCALZA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

### Análisis:

El 70% de los clientes encuestados considera que los precios son normales y acordes a la situación de los mercados, el 16% piensa que los precios de los productos son elevados y el 14% opina que son elevados.

### 7.- ¿Qué forma de pago prefiere para cancelar los productos adquiridos?

**CUADRO N° 2.26**

#### ¿QUÉ FORMA DE PAGO PREFIERE PARA CANCELAR?

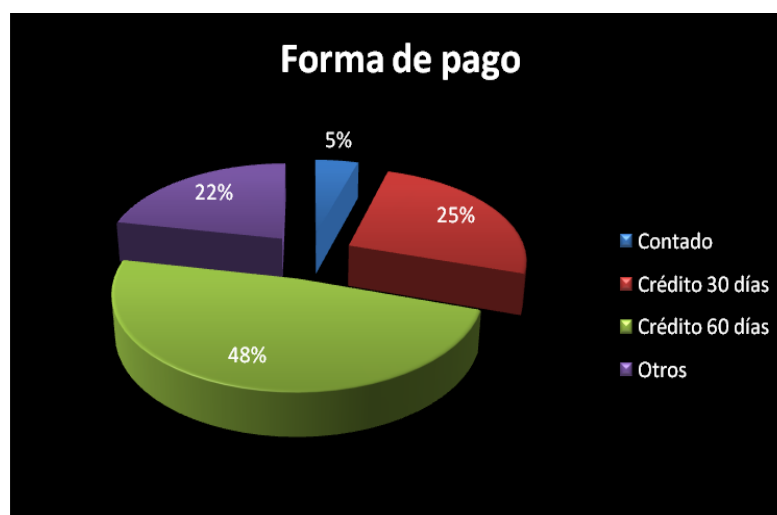
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Contado	5	5
Crédito 30 días	28	25
Crédito 60 días	53	48
Otros	24	22
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

**GRÁFICO N° 2.28**

#### ¿QUÉ FORMA DE PAGO PREFIERE PARA CANCELAR?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Fábrica Producalza

## **Análisis:**

El 48% de los clientes prefieren pagar la mercadería mediante un crédito de 60 días, el 25% con un crédito de 30 días, el 22% con otro tipo de crédito, y tan solo el 5% al contado.

### **2.1.2.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MERCADO**

El sector productivo del calzado ha sufrido un gran crecimiento en este último año, por consecuencia de las restricciones por parte del gobierno para equilibrar la balanza comercial o de pagos, el cual se operó en los siguientes términos:

“El Calzado (cap. 64 NANDINA) tendrá un arancel específico de US\$ 10.00 por cada par.  
»<sup>39</sup>

Estas medidas tomadas en el país permitió un incremento de las ventas en lo que va del año del 30% que cada vez más está creciendo, por las compras a las empresas nacionales de las grandes cadenas de supermercado, estas medidas de salvaguardia además de incrementar las ventas, obligó a varias empresas a innovarse tecnológicamente para ser más competitivas y lograr un mejor calzado de calidad e innovación en sus productos. “La capacidad instalada del sector pasó del 30% y el 40% al 100% generando nuevas fuentes de trabajo y en los primeros seis meses del año, las importaciones bajaron 14,7%.”<sup>40</sup>

Ambato representa el 40% de la producción de calzado a nivel nacional, debido a la gran concentración de empresas situadas en esta ciudad por la mano de obra calificada.

El Gerente de Producalza Sr. German Llerena, acota que sería mejor para la producción nacional que se mantenga estas medidas de salvaguardias en forma indefinida, porque permite el crecimiento e innovación tecnológica de la industria nacional, logrando productos más competitivos y de mejor calidad a nivel nacional, esto permitirá que en un futuro más cercano nuestras empresas puedan empezar a competir con grandes multinacionales.

---

<sup>39</sup> <http://www.revistacapital.com.ec>

<sup>40</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/calzado-nacional>.

Producalza actualmente es una de las empresas de Ambato que se encuentran bien posesionadas en el mercado esto se debe a que la marca de su producto (El cual es **MARJORIE**”), está logrando un reconocimiento por las damas que compran botas y botines, debido a su calidad, terminado, diseño, durabilidad e innovación.

**GRÁFICO N° 2.29**  
**MARCA DE LAS BOTAS DE PRODUCALZA**



**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

## **2.2 AMBIENTE INTERNO**

Busca identificar claramente los factores claves del ambiente interno de Producalza que están favoreciendo o limitando su desarrollo. Luego de un análisis cuidadoso y sincero se establecen cuáles de ellos se constituyen en Fortalezas y Debilidades.

### **2.2.1 PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**

#### **Descripción del Área Administrativa:**

- Existe un excelente ambiente laboral.
  
- Existe una comunicación clara, honesta y respetuosa entre los empleados y el área administrativa.

- Experiencia en el sector de producción de calzado por parte del Gerente de Producalza.

**GRÁFICO N° 2.30**  
**GERENTE GENERAL (SR. GERMAN LLERENA)**



**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

PRODUCALZA, no cuenta con un esquema definido de asignación de recursos para las diferentes áreas: administrativa, operativa y financiera; la asignación de recursos en los distintos procesos de la fábrica actualmente se realiza de una manera general basada en el tiempo y la experiencia sin tener una organización adecuada. Esta falta de organización ha dado como resultado una declinación en el aspecto económico y productivo de la fábrica, generando obstáculos en su desarrollo.

En el área administrativa los problemas presentados son:

- Mantienen un esquema de responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros del personal, sin existir un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos.
- El propietario toma las decisiones financieras y de producción, asignando los recursos necesarios para las actividades.
- No tiene definido claramente un plan estratégico ni procedimientos para el cumplimiento de metas establecidas.

- Falta de priorización en las tomas de decisiones, que evita que se haga primero lo que más conviene a la fábrica.
- Ausencia de protección legal en la marca del producto, lo que podría ocasionar problemas como el uso de la marca sin autorización.
- A pesar del buen ambiente laboral donde predomina el respeto entre el personal, no existe un adecuado plan motivacional que incentive al mejor desenvolvimiento laboral y cumplimiento de metas.

### **Descripción del Área Financiera**

- Las utilidades son reinvertidas en la empresa y no son desviadas para otros fines personales o de inversión.
- Los gastos en que incurre la empresa con más frecuencia son los Administrativos y de provisión de materiales.
- La empresa utiliza informes mensuales de las ventas del producto terminado y de igual forma de materia prima comprada.

En el aspecto financiero los problemas existentes radican en:

- La fábrica no aplica principios fundamentales de finanzas como lo es el análisis de estados financieros, importante para mantener un adecuado control de ingresos y egresos.
- Posee el programa de contabilidad “MONICA”, que no es utilizado de forma óptima y en su totalidad por la empresa, la contabilidad lo realizan de forma externa con una contadora externa.

- Actualmente las actividades contables son controlados de forma simple, únicamente mediante el registro de las compras y ventas realizadas.
- No planifica ni presupuesta requerimientos financieros futuros.
- Realiza las debidas declaraciones de impuestos al estado, sin embargo no existe un soporte adecuado y ordenado de estados financieros que sustente los mismos si se llegase a presentar el problema de una auditoría.

### **2.2.2 PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

El proceso que utiliza Producalza para la fabricación de una bota y botines es el siguiente:



**CUADRO N° 2.27**  
**PROCESO DE FABRICACIÓN**

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Modelado del calzado	Es la actividad donde se realiza el diseño del nuevo calzado, su presupuesto, y se pone en lata el nuevo modelo previo a su fabricación.
2	Captación de pedidos	Actividad donde los vendedores después de indicar el nuevo diseño a los clientes, receptan el pedido.
3	Elaborar orden de pedido	Lo realiza la secretaria, para llevar registro de clientes y producción.
4	Envío a producción orden de trabajo	El jefe de producción, revisa el stock de productos terminados, si no hay en bodega de PT, es el que da la orden de producción y retiro de materiales.
5	Bodega de MP, revisa y entrega material que se requiere según orden de trabajo	Es donde se tiene almacenada la materia prima y donde después de recibir a orden de producción el bodeguero transporta el material para el inicio de la fabricación del calzado.
6	Cortado del calzado	Área donde se realiza el cortado del material necesario (Cuero) para la producción de calzado. El tamaño y la forma de cada segmento están determinados por el molde de corte. Utiliza herramientas de corte como chavetas, tijeras, estiletes.
7	Destallado del calzado	<p>En esta actividad se realizan dos pasos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cuero es gastado o rebajado al grosor deseado. (Máquina Destalladora)</li> <li>- El cuero es doblado de acuerdo al modelo (Máquina Cambreadora)</li> </ul>

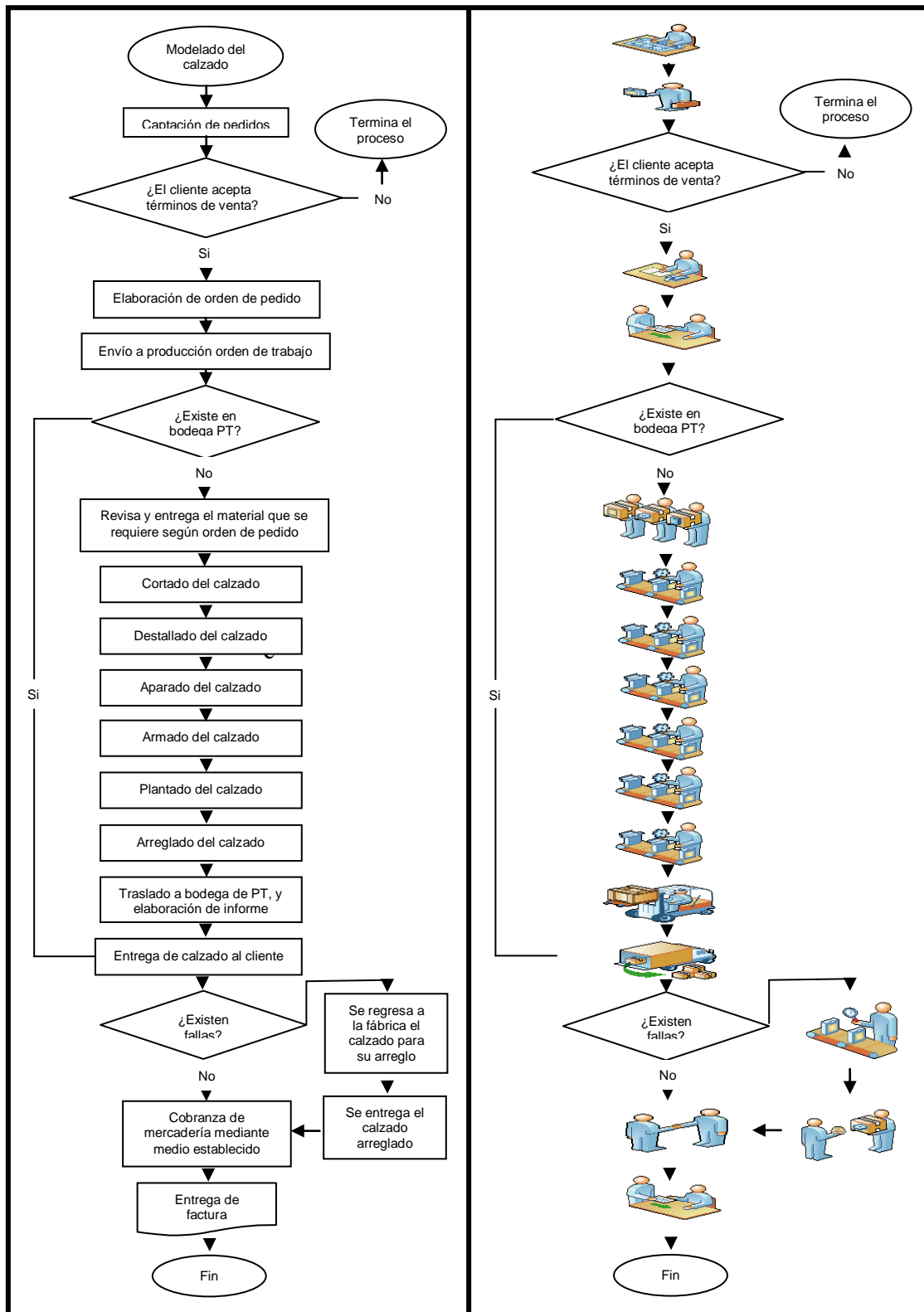
8	Aparado del calzado	<p>En esta actividad se realizan varios pasos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Foliado:</b> es la impresión en los forros de la clave, número de lote, modelo número de par, tamaño o medida del calzado; para su rápida selección e identificación.</li> <li>b) <b>Grabado:</b> impresión de la marca en la plantilla.</li> <li>c) <b>Perforado:</b> en algunos casos se lleva a cabo de acuerdo al diseño.</li> <li>d) <b>Aparado:</b> el último paso termina con el cosido mediante la máquina de aparado.</li> </ul>
9	Armado del calzado	Es la colocación del calzado cosido en las diferentes hormas de acuerdo a la numeración para acomodar y centrar el calzado, esto se hace manualmente con herramientas como pinzas y martillos.
10	Plantado del calzado	Es la actividad donde se coloca la planta del calzado, esto se hace mediante la utilización del horno reactivador y prensa de aire.
11	Arreglo del calzado	En esta actividad el personal se encarga de de acomodar el calzado en las respectivas cajas, revisar que no exista fallas y digitar códigos.
12	Traslado a bodega de PT y elaboración de informes de PT	Se realiza el informe del producto terminado por parte del jefe de producción y es transportado a bodega.
13	Entrega del calzado al cliente	Proceso en el cual sale el producto terminado de la bodega al cliente, el cual revisa que no exista ninguna falla, si existe regresa a la fábrica para ser arreglado.
14	Cobranza de mercadería mediante medio de pago establecido	Las cobranzas lo realiza el vendedor, por medios de pago establecidos generalmente cheques, que son llevados y entregados al gerente de la empresa.
15	Entrega de factura	Esta actividad lo realiza el vendedor al momento de entregar la mercadería o se envía dentro de la caja que es transportado por alguna agencia de envíos, cuando no puede ir a dejar el vendedor.

**Fuente:** Información Área Administrativa

**Elaborado por:** Fábrica Producalza

GRÁFICO N° 2.31

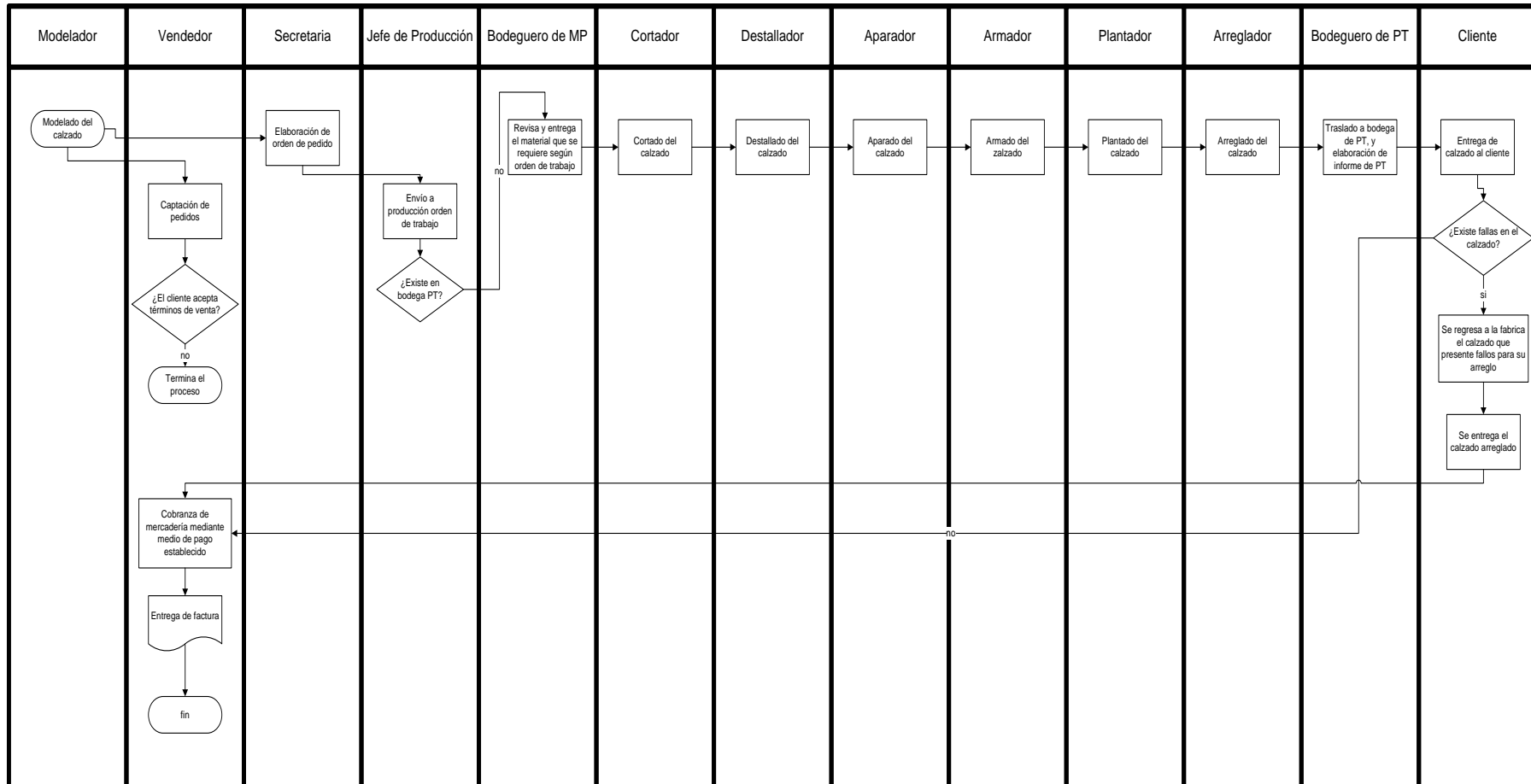
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FABRICACIÓN



Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Fábrica Producalza

**GRÁFICO N° 2.32**  
**FLUJOGRAMA DE RESPONSABLES**



Fuente: Información Área Administrativa

Elaborado por: Fábrica Producalza

- Producalza tiene una producción diaria de 120 pares que aumentan y disminuyen dependiendo la temporada.
- El modelado o diseño de la nueva bota o botín de Producalza son propios de la empresa el cual es en su gran mayoría.
- De igual manera ellos aplican el Benchmarking, en especial de revistas que llegan a la empresa en forma quincenal.
- La producción anual está enmarcada dentro de una variación estacional, en donde las ventas se incrementan en los meses de Mayo, Junio, Agosto, Noviembre y Diciembre.
- Posee un sistema de control de mercaderías y de procesos mediante solicitudes de materiales y órdenes de trabajo.
- La logística en el área de producción es adecuada por lo tanto no se pierde mucho tiempo. Los empleados de la planta operativa se encuentran acorde con las exigencias de cada actividad, generando un trabajo eficiente y eficaz cumpliendo con los pedidos establecidos.
- Se realiza revisiones periódicas de maquinarias en el taller a fin de comprobar su buen funcionamiento.

### **2.2.3 PROCESOS TECNOLÓGICOS**

- En el aspecto tecnológico Producalza utiliza varias máquinas que son requeridas en actividades específicas, existe actividades que no es necesario el manejo de maquinaria porque se las puede realizar manualmente.
- En las actividades que se utiliza tecnología son las siguientes:

✓ **Destallado del calzado**

Utilizan 2 Máquinas Destalladoras y 1 Máquina Cambreadora

**GRÁFICO N° 2.33**  
**MAQUINARIA DE DESTALLADO DEL CALZADO**



**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

✓ **Aparado del calzado**

Los aparadores poseen 6 Máquinas de Aparar

**GRÁFICO N° 2.34**  
**MAQUINARIA DE APARADO DEL CALZADO**



**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

✓ **Plantado del calzado**

Poseen 3 Hornos Reactivadores y 1 Prensa de Aire

**GRÁFICO N° 2.35**  
**MAQUINARIA DE PLANTADO DEL CALZADO**



**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

- De igual manera utiliza un software contable denominado “MONICA”, para su manejo poseen cinco computadoras.

#### **2.2.4 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

La administración del recurso humano se encuentra enmarcada en los siguientes términos:

- Los trabajadores del área de producción cuenta con uniformes (Mandiles de la Fábrica) para realizar su labor y prevenir accidentes.

## GRÁFICO N° 2.36

### UNIFORMES DEL RECURSO HUMANO



**Fuente:** Investigación de Campo (Observación Directa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

- Producalza cuenta con su manual de funciones para el mejor desempeño de sus empleados.
- Se realiza capacitaciones del personal al momento de incorporar nuevos empleados, son preparados en el área donde se van a desempeñar cuando no tienen experiencia, si poseen experiencia se le realiza una supervisión de su trabajo con el objetivo que cumpla los lineamientos de la fábrica.
- El número del personal que labora y que hace posible el funcionamiento de la empresa es de 39 personas, los cuales se encuentra distribuidos de la siguiente manera:



**CUADRO N° 2.28**  
**PERSONAL DE PRODUCALZA**

<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>	<b>CARGO</b>
1	Gerente
1	Jefe de Personal
1	Jefe de Producción
1	Jefe de Marketing y Ventas
1	Contador (Externo)
1	Secretaria
2	Vendedores
2	Bodegueros
1	Modelador
2	Cortadores
2	Destalladores
10	Aparadores
6	Armadores
4	Plantadores
4	Arregladores

**Fuente:** Información Área Administrativa

**Elaborado por:** Fábrica Producalza

- **Stakeholders: Análisis de los Empleados**

Se realizó una encuesta para determinar el grado de satisfacción de los empleados, quienes son el principal activo de Producalza, en la cual se preguntó lo siguiente: (Anexo 3-C)

**1.- ¿Cómo considera su nivel de compromiso con la empresa?**

**CUADRO N° 2.29**

**¿CÓMO CONSIDERA SU NIVEL DE COMPROMISO CON LA EMPRESA?**

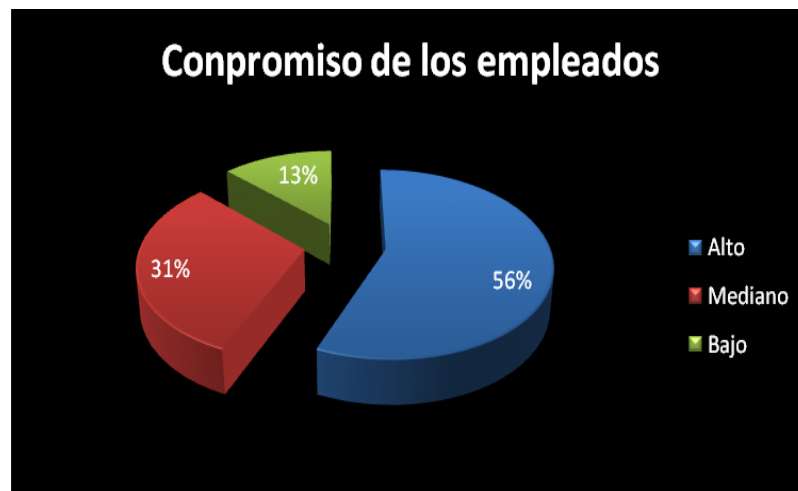
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Alto	22	56
Mediano	12	31
Bajo	5	13
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo (Encuesta)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 2.37**

**¿CÓMO CONSIDERA SU NIVEL DE COMPROMISO CON LA EMPRESA?**



**Fuente:** Investigación de Campo (Encuesta)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**Análisis:**

El 56% de los empleados encuestados afirma que su comprometimiento con la empresa es alto, mientras que un 31% dice que su comprometimiento es medio y el 13% tiene un compromiso bajo con Producalza.

## 2.- ¿Cómo considera las medidas de seguridad y protección de Producalza?

CUADRO N° 2.30

### ¿CÓMO CONSIDERA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN?

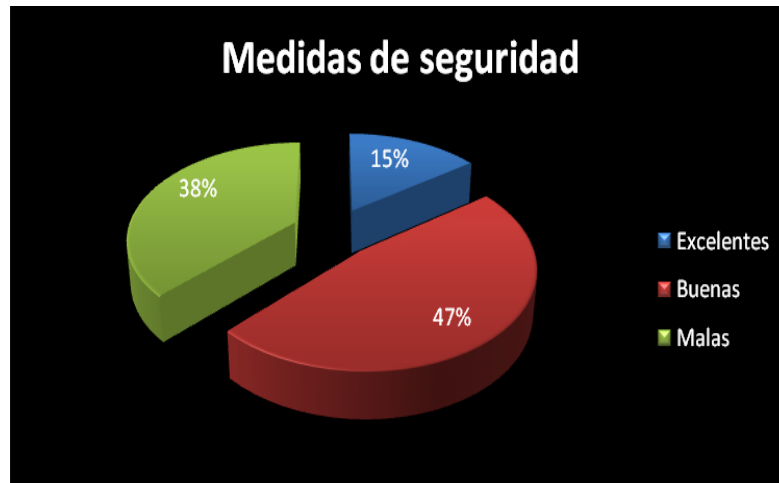
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelentes	6	47
Buenas	19	38
Malas	15	15
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

GRÁFICO N° 2.38

### ¿CÓMO CONSIDERA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

#### Análisis:

El 47% de los empleados encuestados afirman que las medidas de seguridad y protección que brinda la empresa son buenas, el 38% dice que no están de acuerdo con las medidas brindadas, y finalmente con el 15% se encuentran los empleados que opinan que las medidas son las idóneas o excelentes.

### 3.- ¿Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe o superiores?

**CUADRO N° 2.31**

#### ¿SUS IDEAS Y SUGERENCIAS SON ESCUCHADAS POR SU SUPERIOR?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	28	72
No	11	28
TOTAL	39	100

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

**GRÁFICO N° 2.39**

#### ¿SUS IDEAS Y SUGERENCIAS SON ESCUCHADAS POR SU SUPERIOR?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

#### Análisis:

El 72% de los empleados afirma que sus peticiones y sugerencias son acogidas favorablemente, mientras que el 28% restante dice lo contrario.

#### 4.- ¿Cómo considera el trato y comunicación con su jefe o superior?

CUADRO N° 2.32

#### ¿CÓMO CONSIDERA EL TRATO Y COMUNICACIÓN CON SU SUPERIOR?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	25	64
Bueno	12	31
Malo	2	5
TOTAL	39	100

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

GRÁFICO N° 2.40

#### ¿CÓMO CONSIDERA EL TRATO Y COMUNICACIÓN CON SU SUPERIOR?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

#### Análisis:

El 64% de los empleados poseen una excelente comunicación con sus superiores, el 31% poseen una buena relación y solamente el 5% posee una relación mala con sus jefes.

5.- ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?

**CUADRO N° 2.33**

**¿CUÁL ES SU NIVEL DE COMPAÑERISMO?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	27	69
Bueno	11	28
Malo	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de Campo (Encuesta)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 2.41**

**¿CUÁL ES SU NIVEL DE COMPAÑERISMO?**



**Fuente:** Investigación de Campo (Encuesta)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**Análisis:**

El 69% de los empleados encuestados afirma que su nivel de compañerismo es excelente, mientras que el 28% dice que es buena su relación con sus compañeros, y tan solo el 3% piensa que sus relaciones laborales son pésimas.

6.- ¿Cómo considera la motivación por parte de la empresa?

CUADRO N° 2.34

¿CÓMO CONSIDERA LA MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Alto	5	13
Mediano	10	61
Bajo	24	26
TOTAL	39	100

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

GRÁFICO N° 2.42

¿CÓMO CONSIDERA LA MOTIVACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA?



Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

Elaborado por: Cristian Granja

**Análisis:**

El 61% de los empleados encuestados afirman que el nivel de motivación por parte de la empresa hacia ellos es bajo, el 26% dice que es medio y finalmente el 13% piensa que es alto.

- Cada persona que labora en la fábrica posee una ficha, donde se detallan los datos personales y donde se registra la hora de entrada y de salida del empleado.

**GRÁFICO N° 2.43**  
**FICHA PERSONAL DE EMPLEADOS**

	Fábrica: Imbabura s/n e Isidro Viteri Almacén: Mariano Eguez 03-07 y Sucre Telfs. 03-850667 099-840274
	<b>Apellidos:</b> <b>Nombres:</b> <b>Fecha de Nacimiento:</b> <b>Domicilio:</b> <b>Teléfonos:</b> <b>Casa:</b> <b>Móvil:</b> <b>Cargo que Desempeña:</b>
<b>Hora de Entrada</b>	<b>Hora de Salida</b>
<i>Responsable:</i>	

**Fuente:** PRODUCALZA (Información Área Administrativa)

**Elaborado por:** Cristian Granja

- Producalza posee su propio reglamento tanto para empleados externos (Vendedores) y para empleados internos (Área Administrativa y de Producción).

## 2.3 ANÁLISIS FODA

Esta herramienta servirá para analizar la situación competitiva de Producalza. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo.

### 2.3.1 MATRIZ DEL ANÁLISIS FODA



**CUADRO N° 2.35**  
**MATRIZ FODA "PRODUCALZA"**

AMBIENTE EXTERNO				AMBIENTE INTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
O1	Mercado y clientela en constante crecimiento	A1	Ingreso ilegal de productos similares por la ineficiencia aduanera	F1	Posicionamiento del producto	D1	Falta de mejoramiento tecnológico
O2	Excelente ubicación geográfica	A2	Competidores con falta de ética	F2	Empleados comprometidos con la empresa	D2	Falta de estrategias y aplicación de las mismas
O3	Diversidad de proveedores que facilitan la obtención de insumos y materia prima	A3	Incremento de competidores en el mercado	F3	Productos de calidad, variados y garantizados	D3	Carencia de plan de marketing
O4	Poca competencia con tecnología de punta	A4	Aplicación de alianzas estratégicas por parte de los competidores	F4	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con los clientes y proveedores	D4	Falta de asesoramiento en diferentes áreas de la empresa
O5	Firma de posibles acuerdos comerciales que incentive la producción	A5	Periodos inesperados de inestabilidad política y económica	F5	Precios acorde a las expectativas del mercado	D5	Falencias en el control contable
O6	Fácil accesibilidad a diversos puntos del país	A6	Competidores con mayor capital	F6	Agilidad en los diferentes procesos	D6	Baja motivación del personal
O7	Poca competencia extranjera	A7	Ausencia de marco legal que beneficie la industria del calzado	F7	Proveedores con certificaciones de calidad	D7	Falta de seguimiento de la gestión
O8	Acceso a mano de obra adecuada			F8	Excelentes niveles de compañerismo entre empleados	D8	Escasa capacitación
				F9	Buenas relaciones y comunicación jefes - empleados	D9	Falta de mejoramiento del sistema de prevención contra accidentes

Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Cristian Granja

### **2.3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO**

“Esta Matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.”<sup>41</sup>

El peso va desde 0.0 (no muy importante) hasta 1.0 (absolutamente importante), el mismo que se asignará a cada factor; el total de peso siempre debe sumar 1.0 y el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5

La calificación para cada uno de los factores va de 1 a 4 de la siguiente manera:

Debilidades importantes: 1

Debilidades menores: 2

Fortalezas no muy importantes: 3

Fortalezas importantes: 4

---

<sup>41</sup> Fred, David / Conceptos de Ad. Estratégica / Pag. 149

**CUADRO N° 2.36**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS "PRODUICALZA"**

N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO /PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Posicionamiento del producto	0.07	4	0.28
F2	Empleados comprometidos con la empresa	0.04	3	0.12
F3	Productos de calidad, variados y garantizados	0.08	4	0.32
F4	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con los clientes y proveedores	0.04	3	0.12
F5	Precios acorde a las expectativas del mercado	0.07	4	0.28
F6	Agilidad en los diferentes procesos	0.04	3	0.12
F7	Proveedores con certificaciones de calidad	0.05	3	0.15
F8	Excelentes niveles de compañerismo entre empleados	0.05	3	0.15
F9	Buenas relaciones y comunicación jefes - empleados	0.06	4	0.24
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Falta de mejoramiento tecnológico	0.07	2	0.14
D2	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	0.07	2	0.14
D3	Carencia de plan de marketing	0.07	2	0.14
D4	Falta de asesoramiento en diferentes áreas de la empresa	0.03	1	0.03
D5	Falencias en el control contable	0.07	2	0.14
D6	Baja motivación del personal	0.06	2	0.12
D7	Falta de seguimiento de la gestión	0.04	1	0.04
D8	Escasa capacitación	0.05	1	0.05
D9	Falta de mejoramiento del sistema de prevención contra accidentes	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>		1.00		2.62

Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Cristian Granja

### **Análisis:**

Según la Matriz podemos observar que las mayores **Fortalezas** de Producalza, es la calidad, variedad y garantía de su producto, lo que permitió un gran posicionamiento de la marca, así mismo sus mayores **Debilidades** es la falta de mejoramiento tecnológico en algunas actividades del proceso de producción, la falta de estrategias para mejorar la administración de la fábrica y la carencia de un plan de marketing que permita un mejor posicionamiento de la fabrica.

El resultado ponderado de esta Matriz es de 2.62, el cual se encuentra por encima de la media (2.50), centrándose el mayor peso ponderado en las Fortalezas las cuales deben ser aprovechadas evitando poseer Debilidades.

### 2.3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

“La Matriz de Factores Externos es aquella que permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, política, legal, tecnológica.”<sup>42</sup>

Se relaciona con 4 preguntas que son:

- Cuáles son las Oportunidades y Amenazas reales del mercado.
- Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y cada amenaza.
- La calificación es:
  - ✓ Amenaza importante = 1
  - ✓ Amenaza menor = 2
  - ✓ Oportunidad menor = 3
  - ✓ Oportunidad importante = 4
- Cuál es el resultado ponderado de Producalza, que surge del análisis de la Matriz de Evaluación Externa.

El peso va desde 0.0 (no muy importante) hasta 1.0 (absolutamente importante), el mismo que se asignará a cada factor; el total de peso siempre debe sumar 1.0 y el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5

---

<sup>42</sup> Fred, David / Conceptos de Ad. Estratégica / Pag. 110

**CUADRO N° 2.37**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS "PRODUCCALZA"**

N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO /PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Mercado y clientela en constante crecimiento	0.10	4	0.40
O2	Excelente ubicación geográfica	0.05	3	0.15
O3	Diversidad de proveedores que facilitan la obtención de insumos y materia prima	0.05	3	0.15
O4	Poca competencia con tecnología de punta	0.08	4	0.32
O5	Firma de posibles acuerdos comerciales que incentive la producción	0.09	4	0.36
O6	Fácil accesibilidad a diversos puntos del país	0.04	3	0.12
O7	Poca competencia extranjera	0.05	3	0.15
O8	Acceso a mano de obra adecuada	0.04	3	0.12
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Ingreso ilegal de productos similares por la ineficiencia aduanera	0.10	2	0.20
A2	Competidores con falta de ética	0.08	2	0.16
A3	Incremento de competidores en el mercado	0.10	2	0.20
A4	Aplicación de alianzas estratégicas por parte de los competidores	0.05	1	0.05
A5	Periodos inesperados de inestabilidad política y económica	0.07	2	0.14
A6	Competidores con mayor capital	0.05	1	0.05
A7	Ausencia de marco legal que beneficie la industria del calzado	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>		1.00		2.62

Fuente: Capítulo II  
 Elaborado por: Cristian Granja

### **Análisis:**

Según la Matriz podemos observar que la mayor **Oportunidad** para Producalza, es el crecimiento del mercado y la clientela debido a las medidas de salvaguardia, así mismo sus mayores **Amenazas** son el incremento de competidores en este sector industrial y el ingreso de productos ilegales a nuestro país.

El resultado ponderado de esta Matriz es de 2.62, el cual se encuentra por encima de la media (2.50), centrándose el mayor peso ponderado en las Oportunidades las cuales deben ser aprovechadas evitando las Amenazas.

### 2.3.4 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

La matriz interna-externa ayuda a los estrategas a la formulación de estrategias alternativas que permite colocar a la organización dentro de un cuadro de nueve celdas, basados en dos dimensiones claves, los totales ponderados de la evaluación de factores internos (EFI) en el eje x y los totales ponderados de la evaluación de factores externos (EFE) en el eje y, sugiriendo diferentes implicaciones estratégicas en relación al cuadrante en que se encuentre la empresa.

**CUADRO N° 2.38**  
**MATRIZ INTERNA-EXTERNA "PRODUCALZA"**

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		FUERTE 3,00 a 4	PROMEDIO 2,00 a 2,99	DÉBIL 1,00 a 1,99
TOTALES PONDERADOS EFE	ALTO 3,00 a 4	I	II	III
	MEDIO 2,00 a 2,99	IV	V	VI
	BAJO 1,00 a 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Cristian Granja

#### **Análisis:**

Producalza se encuentra en el Quinto Cuadrante, lo recomendable para las empresas que caen en las celdas III, V o VII es administrar estrategias para **“Retener y Mantener”**; las estrategias más idóneas que hay que desarrollar son la de diferenciación, desarrollo del mercado y de especialistas.



## **CAPÍTULO III**

### **FILOSOFÍA ACTUAL DE LA EMPRESA**

En la filosofía actual de la empresa se describe la misión, visión, valores corporativos y todo lo implementado para una mejor administración y direccionamiento empresarial por parte de Producalza. Esto nos permitirá analizar y reestructurar su filosofía con el objetivo de mejorar y lograr las metas que se desea alcanzar.

Hay que recalcar que la misión, visión y valores corporativos que se presentan a continuación se reestructuró en el Capítulo V para un mejor direccionamiento de Producalza.

#### **3.1 VISIÓN**

Elaborar calzado que cumplan con todos los requisitos de alta calidad y eficacia, puntualidad para alcanzar la consolidación del mercado tanto nacional como internacional.

#### **3.2 MISIÓN**

Traspasar las fronteras de la comercialización nacional siendo reconocidos a nivel nacional e internacional como un producto de moda y calidad.

#### **3.3 VALORES CORPORATIVOS**

##### **LEALTAD**

El empleado tiene que ser leal en su trabajo teniendo absoluta reserva de modelos, procesos y clientes propios de la empresa.

## **TRANSPARIENCIA**

Tanto empleador como empleado deben demostrar sinceridad mutua en la cual no exista hipocresía y mentira.

## **UNIDAD**

Todos los miembros pertenecientes a esta organización deben trabajar unidos buscando beneficios comunes con el fin de alcanzar cualquiera de las metas.

## **RESPETO**

Deberá existir un respeto mutuo entre compañeros y hacia todos los recursos privados de los cuales dispone la empresa.

## **CONCIENCIA**

El empleado debe ser consciente de todas sus funciones y tienen que ser realizadas con el más alto nivel de calidad, puesto que existe mucho dinero de por medio.

## **CONFIANZA**

El empleador depositará la confianza con el fin de recibir un resultado honesto para el beneficio de la empresa.

## **DEFENSA, SOLIDARIDAD**

Todos los miembros de la empresa deben ser solidarios entre si y defensores de sus puestos de trabajo como el sector al que pertenece.

### **3.4 REGLAMENTO DE LA EMPRESA**

Producalza, para mantener el orden y la responsabilidad de los empleados que laboran en esta fábrica, se ha visto en la necesidad de implementar un reglamento para los empleados los cuales se deben cumplir a cabalidad por parte del talento humano. A continuación se detalla el reglamento:

#### **REGLAS DE EMPLEADOS**

El siguiente reglamento que se detalla a continuación es para los empleados internos de Producalza.

#### **HORARIO DE LUNES A VIERNES**

- Hora de Entrada: 8: 00
- Hora de Lunch 1:00 a 1:30
- Hora de Salida: 5:30

#### **HORARIO DEL SABADO (Si la empresa lo requiere)**

Dispondrá el Jefe de Producción

#### **ATRAZOS**

A partir de 8:03 a.m \$2 de multa.

#### **FALTAS**

Faltas Injustificadas \$5 Multa.

- Se justificará la falta solo con certificado médico, o con la respectiva solicitud al Jefe de Producción.

## **POR OLVIDO Y MAL PONCHADO (Ficha Personal)**

Bajo la respectiva verificación de la Srta. Secretaria para restaurar la falta cometida por el empleado \$1 de multa; si no se logra restaurar la falta el empleado perderá el día de trabajo, y por dar ponchando \$2.

## **COMPROMISO**

El empleado tiene el compromiso de comunicar a la empresa el cese de sus funciones con 30 días de anticipación caso contrario no se cancelará los días adeudados por la empresa, el personal nuevo tendrá que trabajar mínimo quince días para poder realizar su cancelación.

## **VELADAS (Si la empresa lo requiere)**

Tienen la obligación de velar hasta 10:30 p.m. cuando la empresa lo requiera incluido el sábado hasta las 6:00 p.m. que cuenta como velada.

- La empresa facilitará el transporte y merienda al empleado gratuitamente.

Según el Código de Trabajo en los siguientes artículos se estipula que:

**“Art. 47.- De la jornada máxima.-** La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda cuarenta horas semanales, salvo disposición de ley.

**Art. 49.- Jornada nocturna.-** La jornada nocturna entendiéndose por tal es la que se realiza entre las 7 p.m. y las 6 a.m. del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna aumentada en un veinticinco por ciento.

**Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.-** Por convenio suscrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los

artículos 47 y 49, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones

- Si tuviere lugar durante el día o hasta las doce de la noche, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más de un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las doce de la noche y las seis de la mañana, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.
- El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo, deberá ser pagado con el 100% de recargo.”<sup>43</sup>

*NOTA: Como podemos observar las horas de trabajo y las horas extraordinarias son en base a convenios entre los empleados y el empleador de Producalza y previa autorización del inspector de trabajo, caso contrario estaría incurriendo en una falta. Las remuneraciones por horas extras son canceladas de acuerdo a la ley.*

## **PAGOS**

La empresa no garantiza pagos quincenales, debido a que se los realiza los primeros días de cada mes.

## **SALIDA**

La salida será sujeta a revisión por una persona encargada de la empresa. Los horarios de salida son los siguientes: 5:35 PM, 5:50PM, 6:05PM, 6:20PM, 6:35PM antes de este horario la salida se la realizara por la oficina.

---

<sup>43</sup> Código de Trabajo, Capítulo V, art. 47, 49, 55, Pag. 34, 35, 36

## **PERMISOS**

Los permisos serán solicitados únicamente al Jefe de Personal con un justificativo razonable.

## **DEBERES**

El empleado tiene el deber de velar por la buena actividad dentro del trabajo que desempeña, como son: profesionalismo, disciplina, honradez y conocimiento personal.

De ver anomalías en sus funciones diarias el empleado quedará expuesto a fuertes multas y hasta el despido de este.

Todos los trabajadores están en la obligación de mantener siempre limpio su lugar de trabajo, evitar los desperdicios, y debe cuidar la maquinaria y todas las herramientas que utilice para su trabajo y una vez que termine su trabajo poner en su lugar totalmente ordenado

## **REGLAS DE VENDEDORES**

De la misma manera los empleados externos (vendedores) están sujetos a reglas que les sirven como guías y pautas para su mejor desempeño. Este reglamento se detalla a continuación:

- El trabajo será específico de ventas (solo producto de la empresa)
- El Sr. Agente Vendedor, tiene la obligación de explorar nuevos clientes y cumplir las bases establecidas por la empresa en sus respectivas zonas.
- El Sr. Agente Vendedor, se reportará desde la zona donde fue asignado.
- Portará el material necesario para realizar su labor, estos son:

- ✓ Mostrario en buen estado
- ✓ Notas de pedido
- ✓ Tarjetas de presentación
- ✓ Mostrario de cueros
- ✓ Catálogo
- ✓ Identificación
- ✓ Listado de cobranzas
- ✓ Listado de clientes
- ✓ Listado de precios
- ✓ Listado de fechas festivas

- Acudir a la zona destinada, fecha y hora designada previo estudio de la empresa, la falta será justificada en caso de enfermedad con el certificado médico correspondiente.
- Pedirá restauración del muestrario para cada viaje a una persona designada por gerencia y retornará al final del mismo, para su respectiva entrega, de haber pérdida de muestrario o catálogo asumirá el costo respectivo.
- Receptar las notas de pedido con letra legible, bien clara, completo los datos y observaciones, para evitar problemas con el cliente en el momento de la entrega, los mismos que serán sometidos a la calificación de crédito y producción.
- Queda prohibido pedir dinero o mercadería al cliente salvo permiso de gerencia de ser así, se le descontará el valor pedido, más un 50% de este como sanción.
- Durante la semana de trabajo el Sr. Agente Vendedor deberá estar sobrio.
- El Sr. Agente Vendedor está expuesto a ser supervisado sin previo aviso por su inmediato superior.

- En caso de devoluciones por falla de fabricación deberá traer inmediatamente de regreso a la empresa, de ser devuelto la mercadería por otro motivo tiene la obligación de vender en otro lugar máximo en 20 días de la devolución caso contrario asumirá una sanción asignada.
- El Sr. Agente Vendedor tiene la obligación de respaldar las facturas inmediatamente luego de la entrega, con un plazo de 17 días (calendario), caso contrario su porcentaje de comisión disminuirá de acuerdo transcurran los días de mora:

<b>CHEQUES</b>	
<b>DÍAS</b>	<b>%</b>
0 - 17	5
18 - 35	4
36 - 53	3
54 - 71	2
71 en adelante	0

Obligado luego de este tiempo a recaudar lo adeudado juntamente con la Srta. Secretaria.

- Cobranzas en efectivo serán depositadas en las cuentas bancarias de la empresa.
- Los cobros se los realizará en los plazos establecidos caso contrario asumirá la pérdida de Interés el Vendedor.

**EJEMPLO:**

Entrega 1°	24 de Junio	\$2.474,00
Entrega 2°	6 de Julio	\$386,00
<b>Factura a cobrar:</b>		<b>\$2.860,00</b>



### FORMA CORRECTA DE COBRO

			4%
06 de Agosto	\$953,00	30 días	\$38,12
06 de Sep.	\$953,00	60 días	\$76,24
06 de Oct.	\$954,00	90 días	\$114,48
TOTAL			<b>\$228.84</b>

### FORMA INCORRECTA DE COBRO

			4%
31 Agst	\$286	55 días	\$20,97
10 Sept.	\$286	65 días	\$24,70
17 Sept.	\$286	72 días	\$27,36
21 Sept.	\$286	75 días	\$28,50
24 Sept.	\$286	78 días	\$29,64
28 Sept.	\$286	82 días	\$31,16
01 Oct.	\$286	85 días	\$32,30
04-oct	\$286	88 días	\$33,44
10-oct	\$286	94 días	\$35,72
30-oct	\$286	114 días	\$43,32
TOTAL			<b>\$307.11</b>

Forma Incorrecta	\$ 307.11	
Forma Correcta	<u>\$ 228.82</u>	
<b>Pérdida de Interés</b>	<b>\$ 78.29</b>	<b>(asume Vendedor)</b>


- El Sr. Agente Vendedor, tiene la obligación de presentarse los días lunes de 8:30 a 10:30 en la mañana y de 5:00 a 6:00 en la tarde y en algunos casos previa cita de la gerencia.

- Los pagos se realizarán los primeros días de cada mes con un cierre de cartera hasta el 25 de cada mes.
- En caso de cheques devueltos el Vendedor tiene 20 días para abonar los valores adeudados caso contrario asumirá los intereses de mora.
- El Vendedor tiene la obligación de informar el cese de sus funciones con 30 días de anticipación caso contrario perderá las comisiones adeudadas por la empresa.
- Referencias de Clientes que la empresa solicita:
  - ✓ RUC. o C.I
  - ✓ Referencias comerciales
  - ✓ Referencias bancarias
  - ✓ Dirección domiciliaria, local y familiar cercano
  - ✓ Teléfono domiciliario , local y familiar cercano
  - ✓ Antigüedad del local
  - ✓ Local propio o arrendado
  - ✓ Forma de pago
- Bases de pedidos mínimo en cada zona asignada es de 150 pares semanales.

### **3.5 MANUAL DE FUNCIONES**

Producalsa, para la mejor comprensión de las funciones del talento humano ha implementado un manual, en el cual los integrantes de la empresa siguen para un mejor desenvolvimiento.

**CUADRO N° 3.1**  
**FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Gerencia General.</p> <p><b>CARGO:</b> Gerente General.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Secretaria, Contadora, Jefe de Personal, Jefe de Producción, Jefe de Marketing y Ventas.</p>	
<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Dirigir, manejar y controlar los procesos de Producalza, así como interrelacionarse con los proveedores y clientes, además de llevar al personal con liderazgo y controlar el dinero que ingresa y sale diariamente.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p><b>FUNCIONES GENERALES:</b> Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa y productiva de Producalza.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisión general y control de cada una de las áreas de la empresa.</li> <li>2. Estabilizar economicamente a la empresa.</li> <li>3. Revisar, calificar y aprobar pedidos.</li> <li>4. Analizar, costear y adquirir proveeduría inicial.</li> <li>5. Emisión de pedidos a fabricar.</li> <li>6. Dar información técnica del nuevo producto.</li> <li>7. Representar legalmente a la empresa.</li> </ol>	

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Sistemas informáticos.
- Administración empresarial y financiera.
- Metodologías de formulación y evaluación de proyectos.
- Gestión de calidad.
- Desarrollo y relaciones humanas.
- Legislación vigente aplicable a empresas del sector privado.

### COMPETENCIAS:

- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Facilidad de palabra.
- Trabajo en equipo.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, o afines.

### EXPERIENCIA:

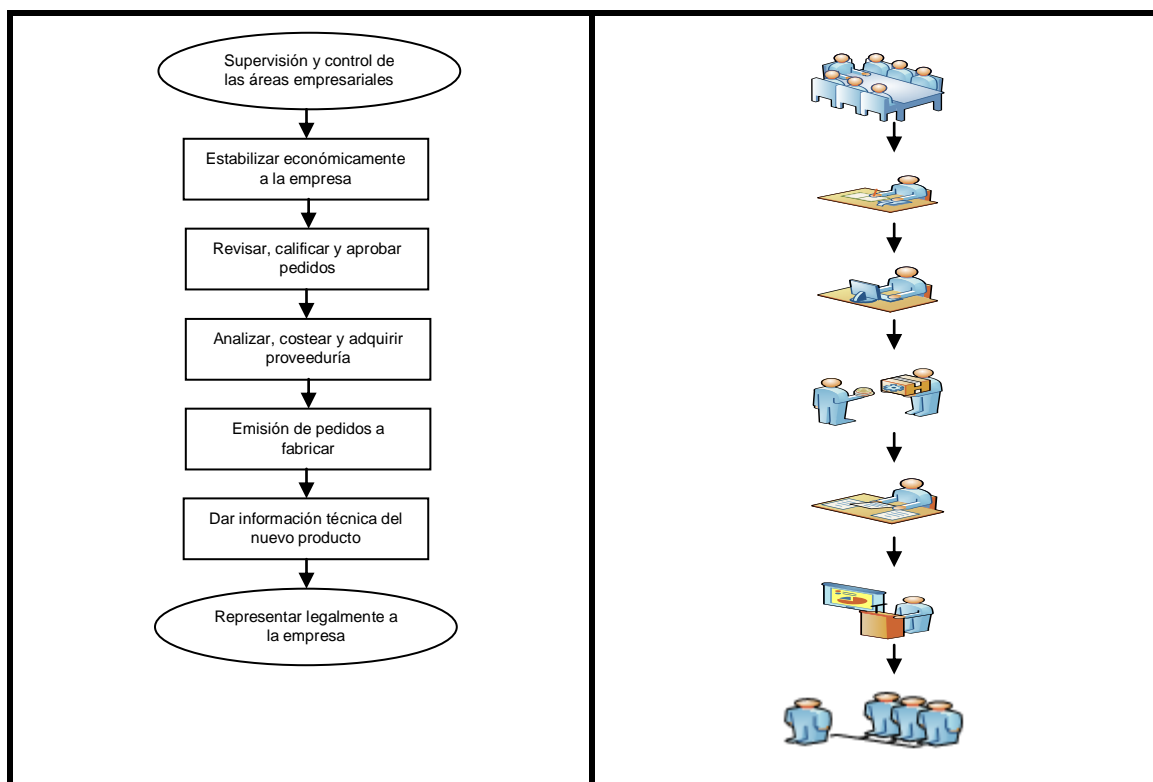
Mínimo tres años en cargos similares.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.1**

**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL**



**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 3.2**

**FUNCIONES DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Recursos Humanos.</p> <p><b>CARGO:</b> Jefe de Recursos Humanos.</p>	

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:**

Gerente General, Secretaria, Contadora, Jefe de Producción, Jefe de Marketing y Ventas.

**PROPÓSITO GENERAL****OBJETIVO DEL PUESTO:**

Dirigir y controlar el personal que trabajan dentro de Producalza, de igual manera debe abastecer de los recursos necesarios a los empleados para el desempeño diario y su cuidado personal.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES****FUNCIONES GENERALES:**

Organizar, planificar, dirigir, coordinar y abastecer la gestión del recurso humano y de igual forma evaluar y registrar el desempeño de los mismos.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

1. Petición y reclutamiento del personal.
2. Control de entrada y salida del empleado.
3. Control de orden y disciplina.
4. Control y evaluación del desempeño.
5. Supervisar permisos y justificaciones.
6. Abastecimiento de recursos de seguridad.
7. Cancelación de mensualidades.

**REQUISITOS****CONOCIMIENTOS BÁSICOS:**

- Administración de recursos humanos.
- Derecho laboral.
- Desarrollo y relaciones humanas.
- Sistemas informáticos.

**COMPETENCIAS:**

- Liderazgo.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

- Habilidades para solucionar problemas.
- Fluidez verbal.

**FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Ingeniero Comercial, o afines.

**EXPERIENCIA:**

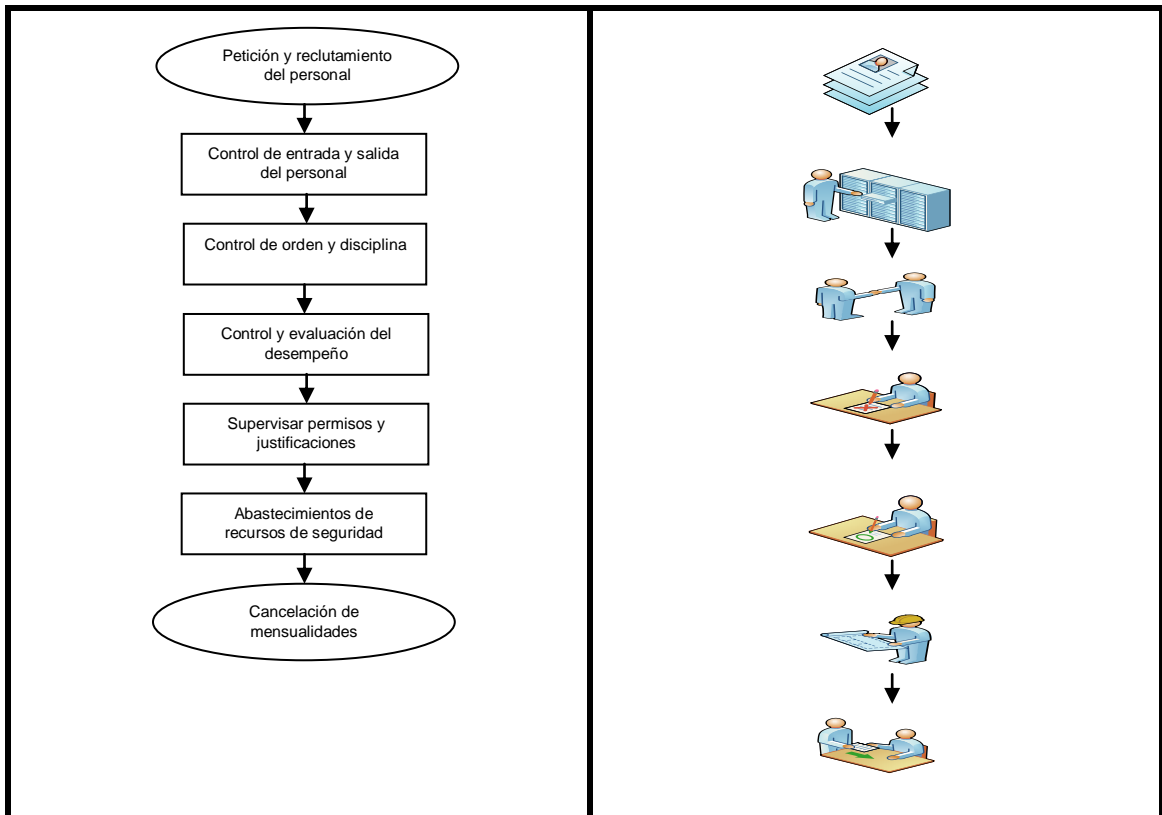
Mínimo dos años en cargos similares.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.2**


**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS**



**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 3.3**  
**FUNCIONES DEL JEFE DE PRODUCCIÓN**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Jefe de Producción.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Gerente General, Secretaria, Jefe de Personal, Jefe de Marketing y Ventas, Cortadora, Destallador, Armador, Aparador, Plantador, Arreglador y Bodeguero.</p>	
<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Dirigir y controlar la producción dentro de Producalza, de igual manera debe coordinar las diferentes actividades que se realiza en el proceso productivo.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p><b>FUNCIONES GENERALES:</b> Programar, controlar y planificar la producción, de igual manera hace emisiones de pedidos y revisiones de stock.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de stock de productos en proceso, terminados y materia prima.</li> <li>2. Planificación, seguimiento, petición y recepción de materia prima.</li> <li>3. Revisión de la calidad de materia prima.</li> <li>4. Programar producción.</li> </ol>	



5. Emisión y recepción de orden cortado, destallado y cambreado, aparado, armado, plantado y arreglado.
6. Abastecimiento de materia prima a los empleados.
7. Asistencia y mantenimiento a maquinaria e inmuebles.
8. Recepción de trabajo concluido.
9. Supervisión y control general de la calidad del producto terminado.

## **REQUISITOS**

### **CONOCIMIENTOS BÁSICOS:**

- Sistemas informáticos.
- Gestión de la calidad y productividad.
- Planeación estratégica.
- Gerencia de operaciones.
- Manejo de procesos continuos.

### **COMPETENCIAS:**

- Manejo de maquinarias.
- Manejo de personal.
- Énfasis a la productividad.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas, Ingeniero Comercial, o afines.

### **EXPERIENCIA:**

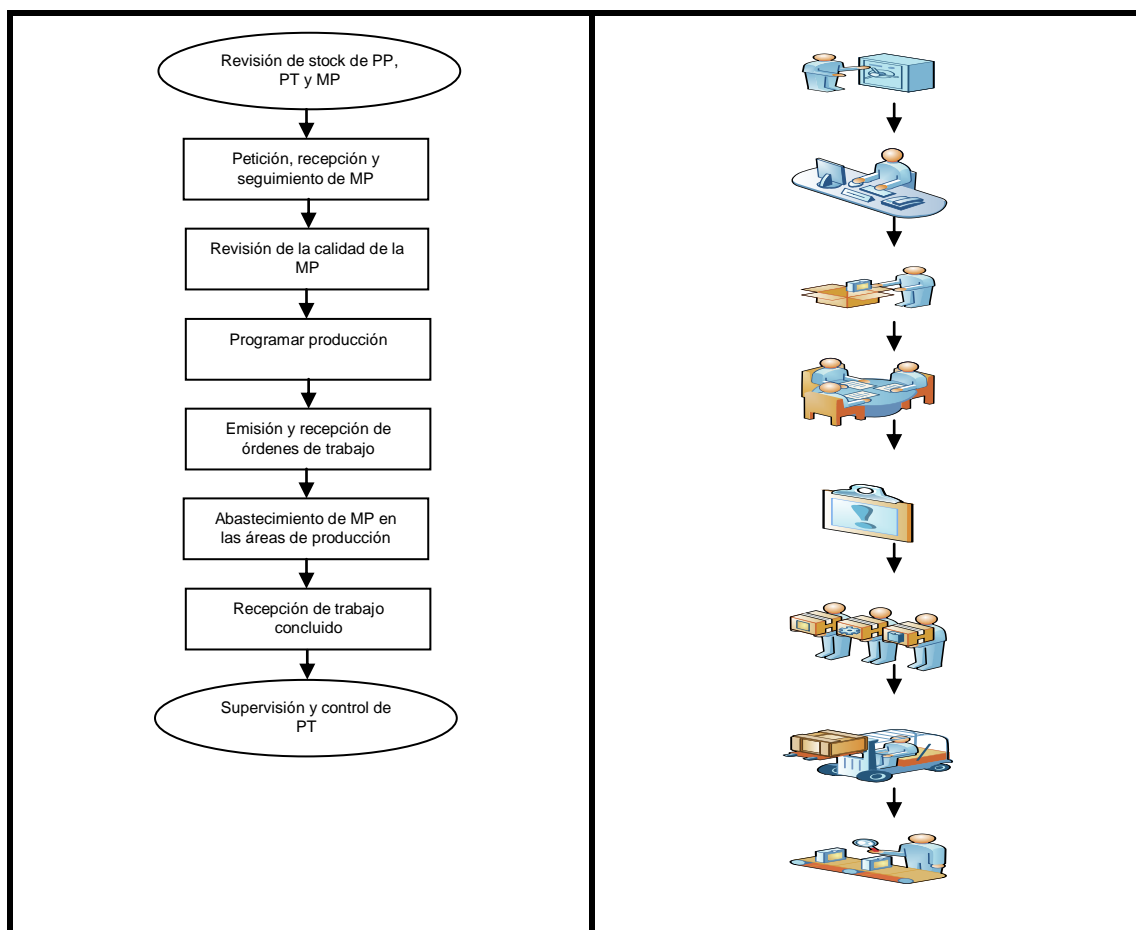
Mínimo tres años en cargos similares.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.3**

**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL JEFE DE PRODUCCIÓN**



Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

**CUADRO N° 3.4**

**FUNCIONES DEL JEFE DE MARKETING Y VENTAS**

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Marketing y Ventas.</p>	

**CARGO:**

Jefe de Marketing y Ventas.

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:**

Gerente General, Secretaria, Contadora y Jefe de Producción.

**PROPÓSITO GENERAL****OBJETIVO DEL PUESTO:**

Realizar un estudio de mercado para la distribución del nuevo producto, tomando en cuenta la factibilidad y acogida del calzado.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES****FUNCIONES GENERALES:**

Analizar y mercadear un nuevo producto, de igual manera deberá proponer estrategias de marketing para los productos y la empresa.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

1. Estudiar la facilidad de venta del producto en la zona asignada.
2. Mercadear el nuevo producto.
3. Realizar un estudio del ciclo de vida de los productos existentes.
4. Formular y aplicar estrategias de mercado para productos y la empresa.
5. Supervisar ventas.
6. Supervisar el servicio que se brinda, las necesidades y las cobranzas de clientes.

**REQUISITOS****CONOCIMIENTOS BÁSICOS:**

- Sistemas informáticos.
- Marketing estratégico
- Técnicas de negociación.
- Estudios de mercados.
- Mercadeo de Productos.

**COMPETENCIAS:**

- Habilidad para mercadear productos.
- Don de mando y liderazgo participativo.
- Espíritu crítico y creador.

**FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Ingeniero en Marketing o carreras afines.

**EXPERIENCIA:**

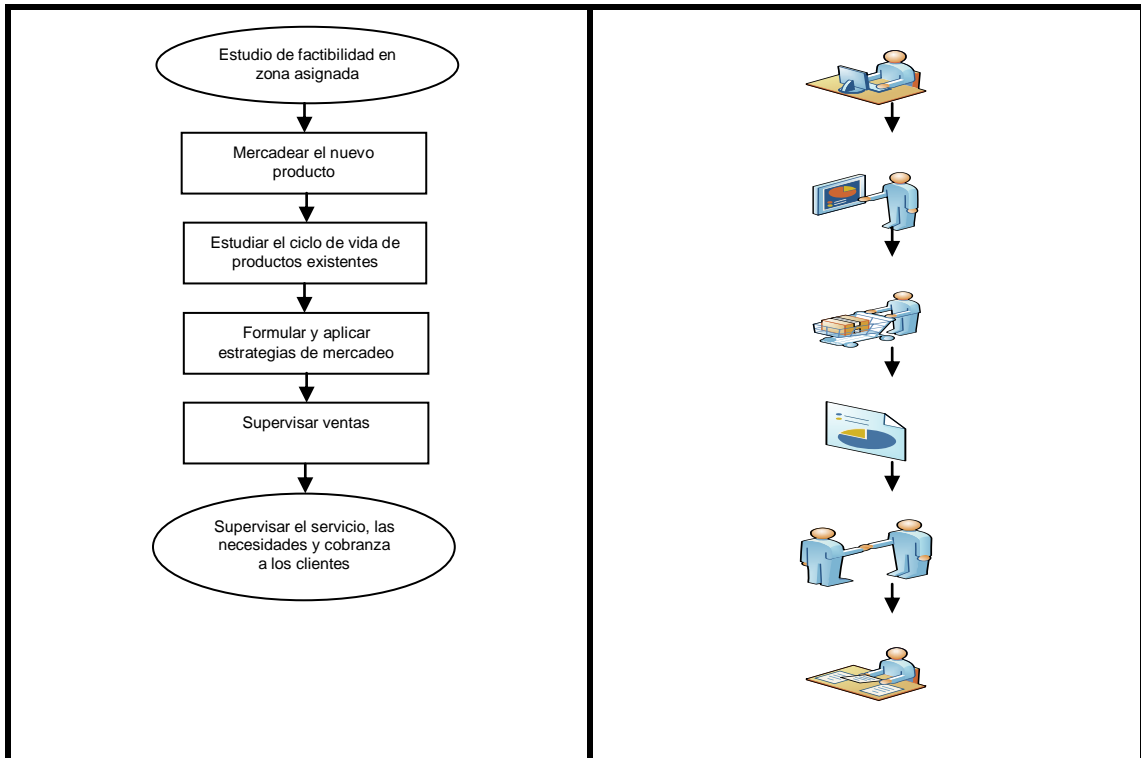
Mínimo dos años en cargos similares.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.4**


**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL JEFE DE MARKETING Y VENTAS**



**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 3.5**  
**FUNCIONES DE LA SECRETARIA**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Gerencia General.</p> <p><b>CARGO:</b> Secretaria.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Gerente General, Jefe de Personal, Jefe de Producción, Bodeguero, Jefe de Marketing y Ventas.</p>	
<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Apoyar en el manejo de la documentación, así como en las coordinaciones delegadas por el Gerente General.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p><b>FUNCIONES GENERALES:</b> Receptar y entregar la documentación a la Gerencia General y asistirlo cuando este lo requiera.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega de catálogos, tarjetas de presentación, mostrario, lista de precios a los vendedores.</li> <li>2. Confirmaciones de envío y llegada de pedidos.</li> <li>3. Digitar facturas, notas de entrega, guías de remisión.</li> <li>4. Registro de clientes a los que se va a realizar la cobranza.</li> <li>5. Acudir zonas asignadas, para trámites pertinentes de la empresa.</li> <li>6. Informar a gerencia de novedades en la empresa.</li> </ol>	

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Manejo de sistemas informáticos.
- Redacción de informes y oficios.
- Manejo de procesos administrativos.

### COMPETENCIAS:

- Personalidad atrayente y cortés.
- Buena redacción y ortografía (destreza manual).
- Capacidad de síntesis y análisis.
- Alta capacidad de interrelaciones personales.
- Responsable y respetuosa.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Instrucción de segundo grado; secretariado o su equivalente.

### EXPERIENCIA:

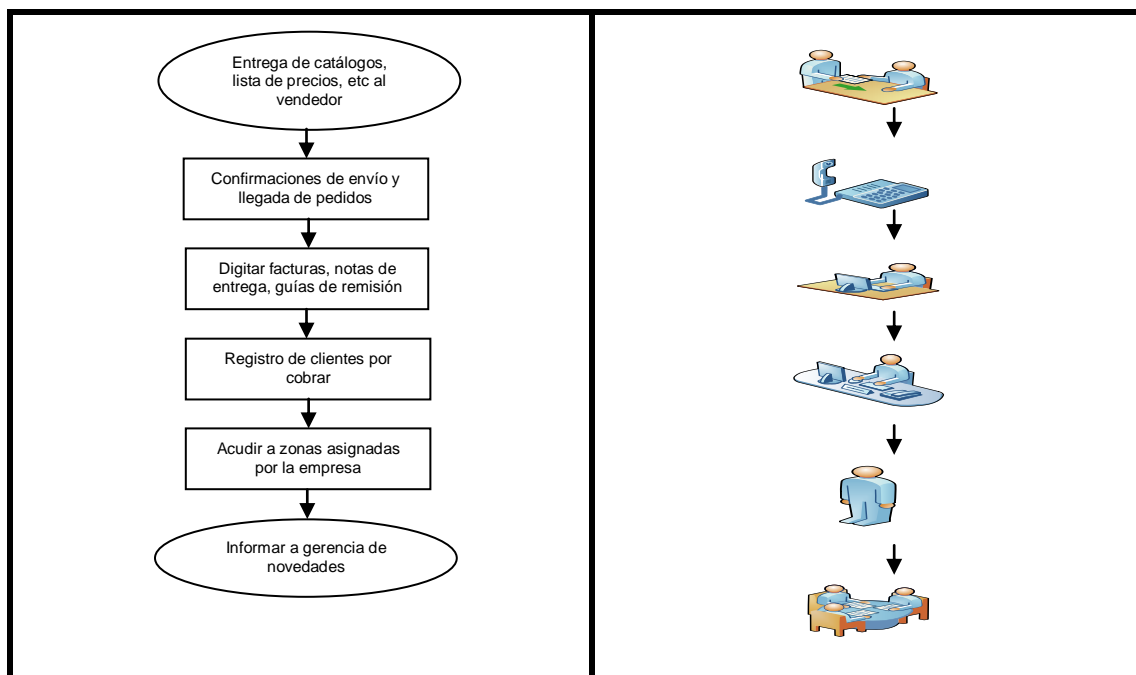
Mínimo un año en cargos similares.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.5**

**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA**




**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 3.6**

**FUNCIONES DE LA CONTADORA**

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento Financiero.</p> <p><b>CARGO:</b> Contadora.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Gerente General, Secretaria, Jefe de Producción y Bodeguero.</p>	

## PROPÓSITO GENERAL

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de conciliar las ejecuciones presupuestarias y las partidas contables y conducir la administración financiera de los Programas, procurando la oportuna disponibilidad de los recursos para su ejecución, incluyendo las gestiones presupuestarias pertinentes.

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### FUNCIONES GENERALES:

Receptar documentación pertinente para realizar las debidas declaraciones de impuestos y manejar la contabilidad de Producalza.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

1. Control de inventarios.
2. Recepción de informes de producto terminado.
3. Recepción y archivo de facturas.
4. Emisión de Retenciones.
5. Cancelaciones de proveeduría.
6. Elaboración de balances
7. Pago mensuales SRI.
8. Pago de nóminas IESS.

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Manejo de sistemas informáticos y contables.
- Contabilidad general y costos.
- Tributación (Altos conocimientos de la ley tributaria, seguro social y ley de compañías)
- Administración financiera.

### COMPETENCIAS:

- Agilidad numérica.
- Agudeza visual.
- Destreza para la utilización de equipo informático.



**FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Ingeniero en Finanzas y Auditoría (CPA), o afines.

**EXPERIENCIA:**

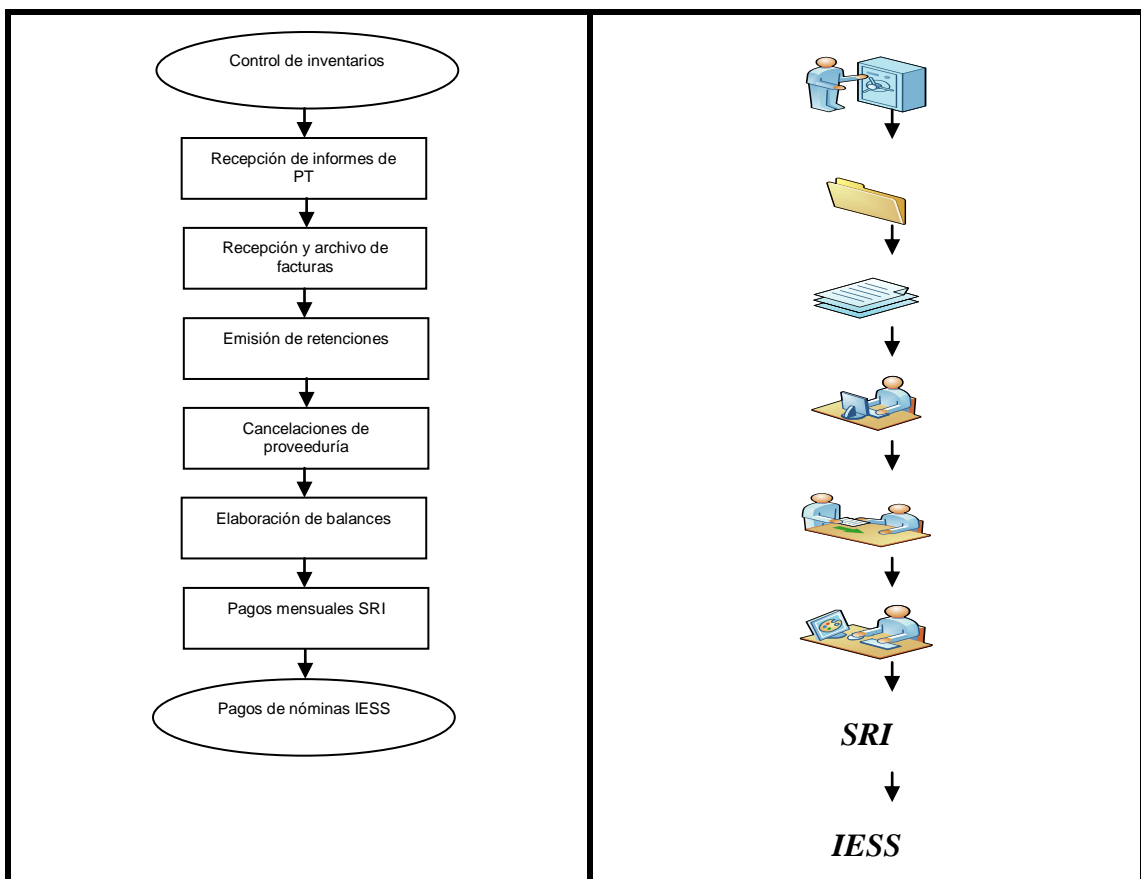
Mínimo dos años en cargos similares.

Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.6**


**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DE LA CONTADORA**



Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

**CUADRO N° 3.7**  
**FUNCIONES DEL VENDEDOR**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Marketing y Ventas.</p> <p><b>CARGO:</b> Vendedor.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Gerente General, Secretaria, Contadora, Jefe de Producción, Jefe de Marketing y Ventas.</p>	
<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Realizar la venta o distribución del nuevo producto en los lugares asignados, realizando un análisis previo del cliente.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p><b>FUNCIONES GENERALES:</b> Vender y mercadear los productos de la empresa.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acudir zonas asignadas por la empresa, para la venta y mercadeo de productos.</li> <li>2. Venta del producto.</li> <li>3. Coordinar modo y fecha de cobranza.</li> <li>4. Cobro del pedido.</li> <li>5. Informar de novedades del producto.</li> </ol>	

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Mercadeo y venta de productos.
- Técnicas de negociación.
- Desarrollo y relaciones humanas.

### COMPETENCIAS:

- Personalidad atrayente.
- Muy buena presencia.
- Alta capacidad para relaciones interpersonales y fluidez verbal.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Estudiante de Marketing o carreras afines.

### EXPERIENCIA:

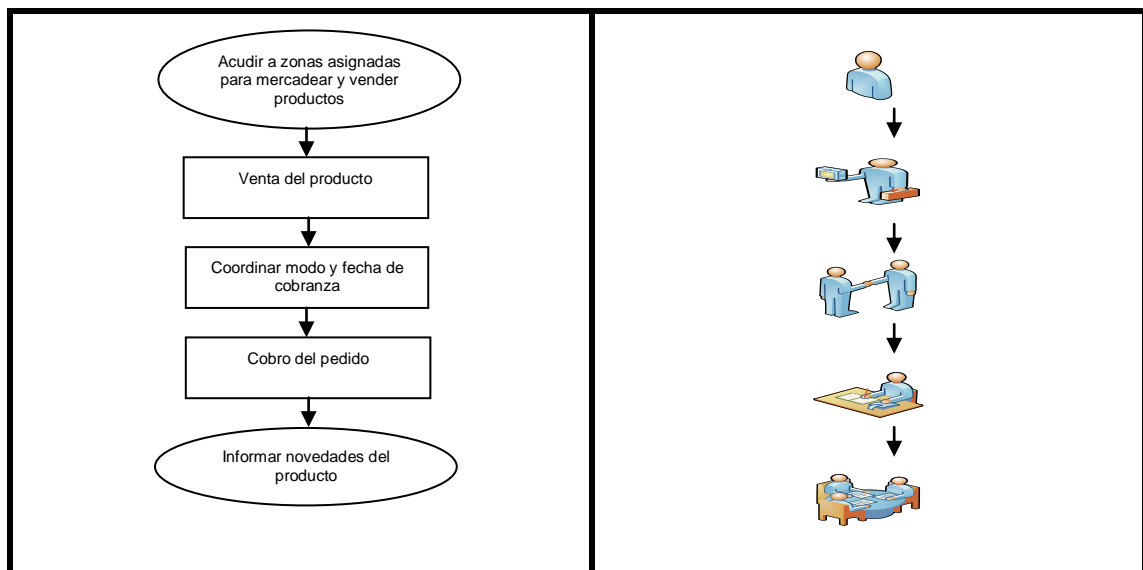
Mínimo un año.

Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

## GRÁFICO N° 3.7


### FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL VENDEDOR



Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

**CUADRO N° 3.8**  
**FUNCIONES DEL BODEGUERO**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Bodeguero.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Gerente General, Contador y Jefe de Producción.</p>	
<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Manejar y controlar la emisión y recepción de abastos tanto de materia prima como de productos terminados de la empresa.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p><b>FUNCIONES GENERALES:</b> Receptar y emitir materia prima y productos terminados con su respectiva documentación.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción y almacenamiento de materia prima.</li> <li>2. Recepción de orden de abastecimiento de materia prima al área de producción (cortado, destallado y cambreado, armado, plantado, empacado).</li> <li>3. Almacenamiento del producto terminado.</li> <li>4. Revisión y agrupación del producto terminado para la entrega de pedidos.</li> <li>5. Envío de pedidos a clientes.</li> </ol>	

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Curso de relaciones públicas y humanas.
- Manejo de Inventarios.
- Uso de computadora (Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel).
- Uso de fax.

### COMPETENCIAS:

- Capacidad organizativa.
- Excelentes relaciones personales.
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás.
- Amabilidad.
- Metódico, ordenado, enfocado a la tarea.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Bachiller.

### EXPERIENCIA:

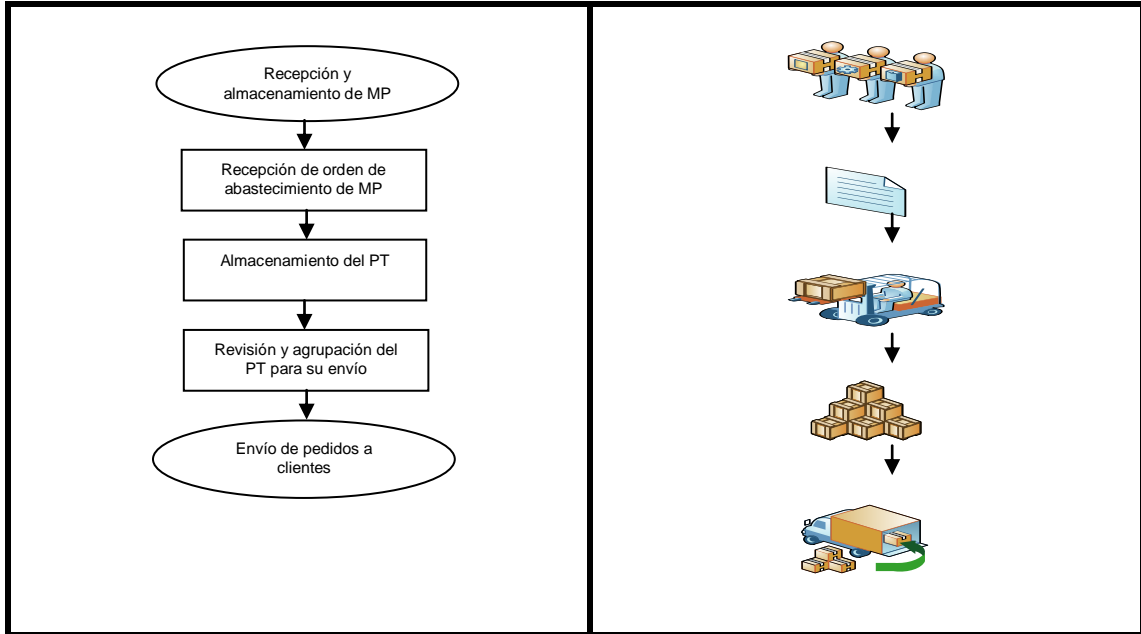
Mínimo un año.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.8**

**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL BODEGUERO**



Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

**CUADRO N° 3.9**

**FUNCIONES DEL MODELADOR**

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Modelador.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Gerente General, Contador, Jefe de Personal, Jefe de Producción, Jefe de Marketing y Ventas.</p>	

## PROPÓSITO GENERAL

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Diseñar un nuevo calzado que sea innovador, de calidad, de estilo y que tenga acogida por las damas.

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### FUNCIONES GENERALES:

Diseñar, presupuestar y fabricar un nuevo calzado para su distribución.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

1. Diseñar y presupuestar materiales del nuevo modelo.
2. Modelar y fabricar la respectiva prueba.
3. Escalado, revisado y colocado en lata el modelo para su producción.

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Uso de computadora (Manejo de software de diseño gráfico).
- Cursos y capacitación en diseño de calzado.

### COMPETENCIAS:

- Capacidad investigadora.
- Tener Iniciativa, creatividad e innovación.
- Excelente manejo del material de diseño.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Diseñador Gráfico.

### EXPERIENCIA:

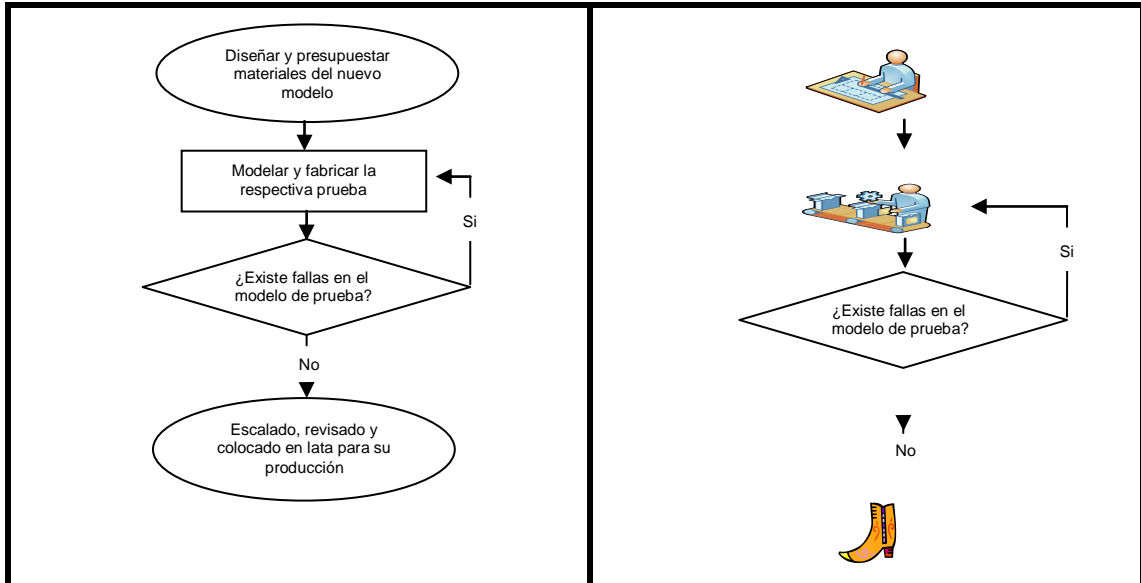
Mínimo un año.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.9**

**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL MODELADOR**



**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 3.10**

**FUNCIONES DEL CORTADOR**

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Cortador.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Jefe de Personal, Jefe de Producción y Bodeguero.</p>	



## PROPÓSITO GENERAL

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar el corte del calzado de acuerdo a la horma y el número indicado.

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### FUNCIONES GENERALES:

Cortar el cuero tomando en cuenta las medidas exactas para la fabricación del calzado.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

- (Recepción de orden de cortado con el respectivo material)

El jefe de producción entregará al cortador la orden de producción completamente claro, completo y firmado, junto con el material a cortar estrictamente medido.

- (Proceder a realizar el cortado)

El cortador realizará su trabajo con toda la prolijidad posible y aprovechando el tiempo que es importante, tomando en cuenta el ahorro del cuero que es necesario.

- (Entrega de trabajo concluido)

El cortador tiene la obligación de entregar al jefe de producción su trabajo concluido, cuando este lo haya finalizado en su totalidad, en orden y firmado.

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Cursos y capacitación en corte de calzado.
- Conocimientos de medidas de calzado.

### COMPETENCIAS:

- Manejo adecuado del material de cortado.
- Capacidad ahorrativa.
- Eficiente administración del tiempo.
- Enfocado/a al orden.

**FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Bachiller.

**EXPERIENCIA:**

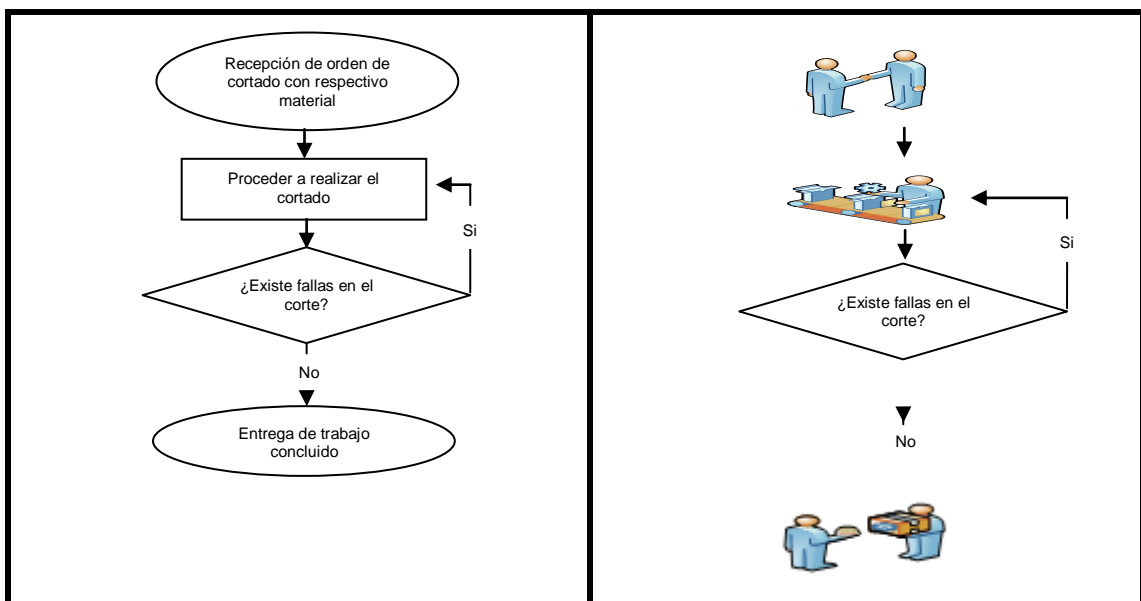
Mínimo un año.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.10**


**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL CORTADOR**



**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 3.11**  
**FUNCIONES DEL DESTALLADOR**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Destallador.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Jefe de Personal, Jefe de Producción y Bodeguero.</p>	
<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Doblar el cuero y desgastarlo hasta que quede el grosor deseado y se acople a las medidas del calzado.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p><b>FUNCIONES GENERALES:</b> Realizar el debido doble y desgastamiento del cuero mediante la utilización de las máquinas pertinentes.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Recepción de orden de destallado y cambreado del cuero con el respectivo material.)</li> </ul> <p>El jefe de producción entregará al destallador la orden de producción completamente claro, completo y firmado, junto con el producto a destallar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceder a realizar el destallado (el cuero es gastado o rebajado al grosor deseado).</li> </ul> <p>El destallador realizará su trabajo teniendo en cuenta que es responsabilidad el buen manejo de la máquina destalladora.</p>	

- Proceder a realizar el cambreado (el cuero es doblado de acuerdo al modelo).

Este trabajo lo realiza utilizando la máquina cambreadora, aquí no debe olvidar chequear el aceite de la maquinaria, como también el ahorro del material que es necesario.

- (Entrega de trabajo concluido)

El destallador tiene la obligación de entregar al jefe de producción su trabajo concluido, cuando este lo haya finalizado en su totalidad, en orden y firmado.

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Cursos y capacitación en destallado y cambreado de calzado.
- Conocimiento en el manejo de maquinaria de destallado y cambreado.
- Mantenimiento de maquinaria utilizada.

### COMPETENCIAS:

- Manejo adecuado del material y maquinaria.
- Capacidad ahorrativa.
- Eficiente administración del tiempo.
- Enfocado/a al orden.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Bachiller.

### EXPERIENCIA:

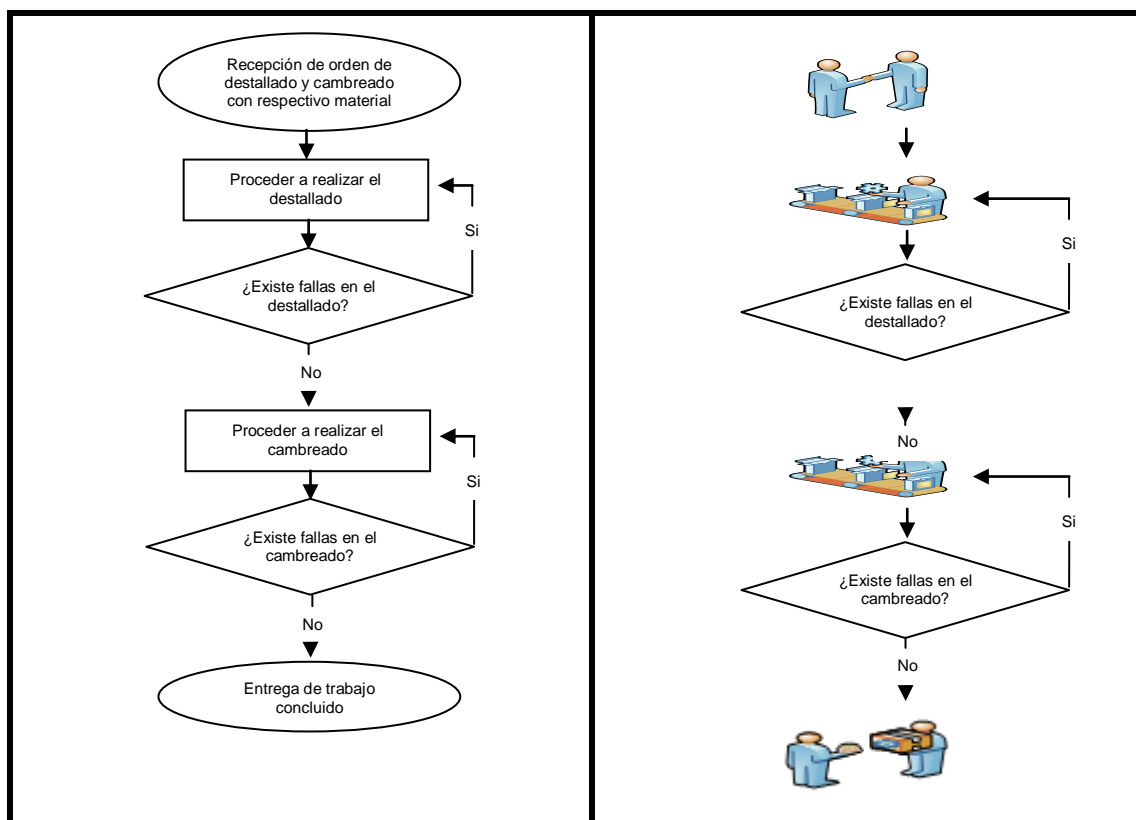
Mínimo un año.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.11**

**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL DESTALLADOR**



**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 3.12**

**FUNCIONES DEL APARADOR**

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>IDENTIFICACIÓN</b></p>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Aparador.</p>	

**RELACIONES DE COORDINACIÓN:**

Jefe de Personal, Jefe de Producción y Bodeguero.

**PROPÓSITO GENERAL****OBJETIVO DEL PUESTO:**

Realizar las uniones del cuero mediante el cosido del mismo, de igual forma se realizan perforaciones si el modelo lo requiere.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES****FUNCIONES GENERALES:**

Coser el cuero para darle forma al modelo mediante la máquina de aparado.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- (Recepción de orden de aparado con el respectivo material)

El jefe de producción entregará al líder de mesa de aparado la orden de producción completamente claro, completo y firmado, junto al producto a trabajar.

- (Proceder a realizar el aparado)

El aparador procederá a realizar el cosido del calzado mediante la utilización óptima de la máquina de aparado.

- (Entrega de trabajo concluido)

El líder de mesa del aparado tiene la obligación de entregar al jefe de producción su trabajo concluido cuando este lo haya finalizado en su totalidad, en orden y firmado.

**REQUISITOS****CONOCIMIENTOS BÁSICOS:**

- Cursos y capacitación en aparado de calzado.
- Conocimiento en el manejo de maquinaria de aparado.
- Mantenimiento de maquinaria utilizada.

**COMPETENCIAS:**

- Manejo adecuado del material y maquinaria.
- Capacidad ahorrativa.
- Eficiente administración del tiempo.
- Enfocado/a al orden.

**FORMACIÓN PROFESIONAL:**

Bachiller.

**EXPERIENCIA:**

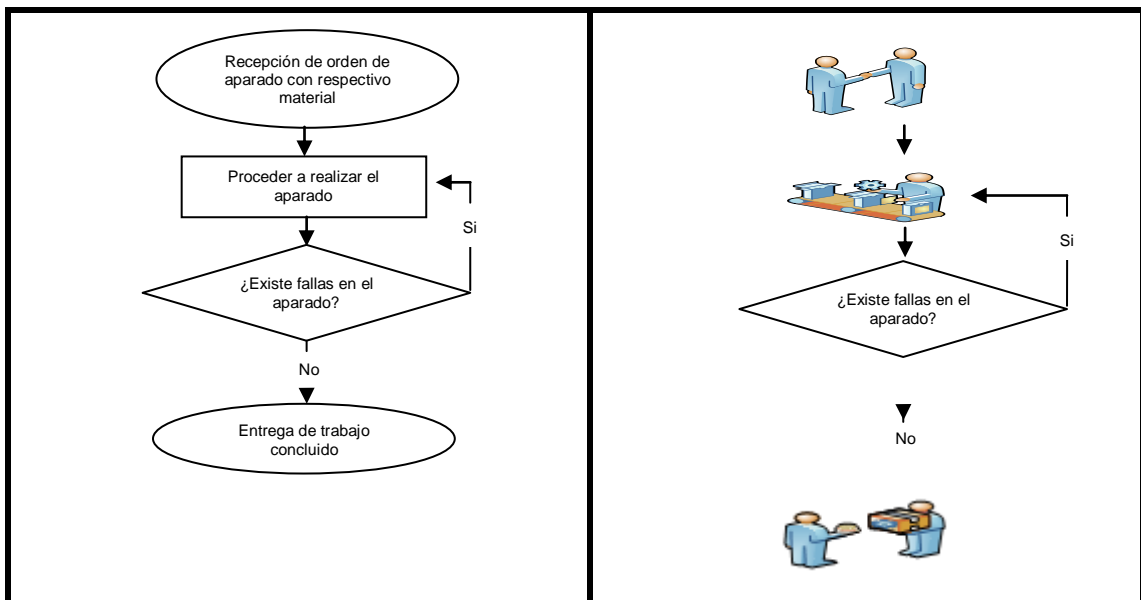
Mínimo un año.

Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.12**


**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL APARADOR**



Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

**CUADRO N° 3.13**  
**FUNCIONES DEL ARMADOR**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Armador.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Jefe de Personal, Jefe de Producción y Bodeguero.</p>	
<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Colocar el calzado en las diferentes hormas, para darle forma al calzado.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p><b>FUNCIONES GENERALES:</b> Colocación del calzado cosido en las diferentes hormas de acuerdo a la numeración, con el objetivo de acomodar y centrarlo, esto se hace manualmente con herramientas como pinzas y martillos.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Recepción de orden de armado con el respectivo material)</li> </ul> <p>El jefe de producción entregará al armador la orden de producción completamente claro, completo y firmado junto a los cortes a armar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Proceder a realizar el armado)</li> </ul> <p>El armador realizará su trabajo con toda la prolijidad posible, aprovechando el tiempo que es importante</p>	



y utilizando sus herramientas de forma óptima.

- (Entrega de trabajo concluido)

El armador tiene la obligación de entregar al jefe de producción su trabajo concluido cuando este lo haya finalizado en su totalidad, en orden y firmado.

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Cursos y capacitación en armado de calzado.
- Conocimiento en la utilización óptima del material de armado de calzado.

### COMPETENCIAS:

- Manejo adecuado del material.
- Capacidad ahorrativa.
- Eficiente administración del tiempo.
- Enfocado/a al orden.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Bachiller.

### EXPERIENCIA:

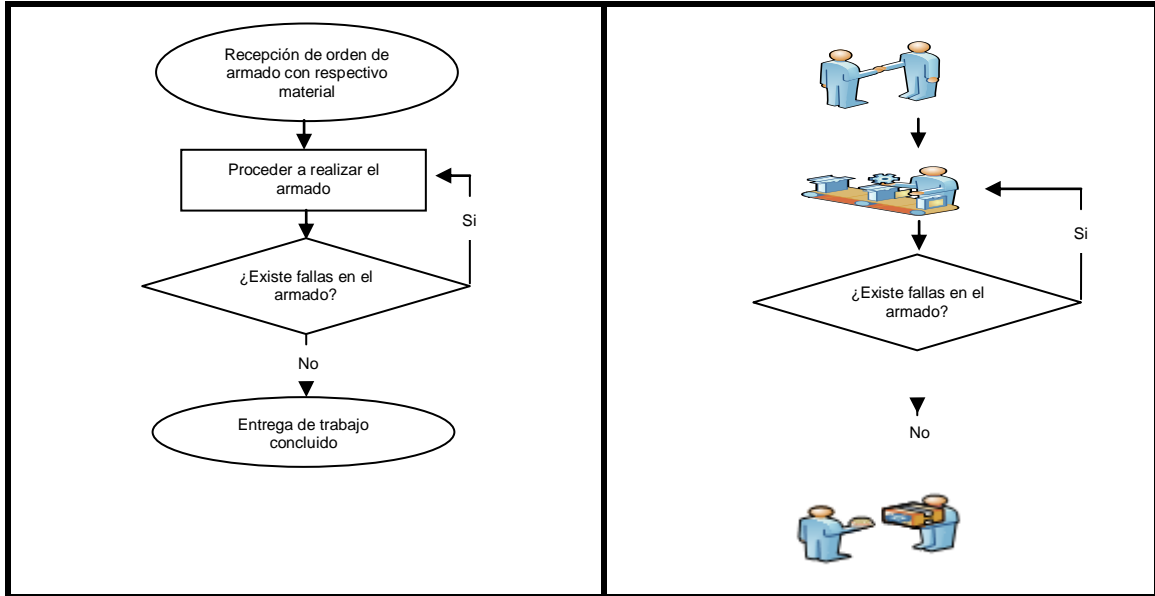
Mínimo un año.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

### GRÁFICO N° 3.13

#### FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL ARMADOR



Fuente: Información Área de Administración

Elaborado por: Cristian Granja

### CUADRO N° 3.14

#### FUNCIONES DEL PLANTADOR

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Plantador.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Jefe de Personal, Jefe de Producción y Bodeguero.</p>	

## PROPÓSITO GENERAL

### OBJETIVO DEL PUESTO:

Colocar la planta del calzado, para darle forma final al calzado.

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### FUNCIONES GENERALES:

Colocación de la planta del calzado mediante el horno reactivador y prensa de aire.

### FUNCIONES ESPECIFICAS:

- (Recepción de orden de plantado con el respectivo material)

El jefe de producción entregará al plantador la orden de producción completamente claro, completo y firmado junto al armado a plantar.

- (Proceder a realizar el plantado)

El plantador realizará su trabajo mediante la utilización del horno reactivador y la prensa de aire.

- (Entrega de trabajo concluido)

El plantador tiene la obligación de entregar al jefe de producción su trabajo concluido cuando este lo haya finalizado en su totalidad, en orden y firmado.

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Cursos y capacitación en plantado de calzado.
- Conocimiento en la utilización óptima del horno reactivado y prensa de aire.
- Mantenimiento y utilización de la maquinaria.

### COMPETENCIAS:

- Manejo adecuado del material y maquinaria.
- Capacidad ahorrativa.
- Eficiente administración del tiempo.
- Enfocado/a al orden.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Bachiller.

**EXPERIENCIA:**

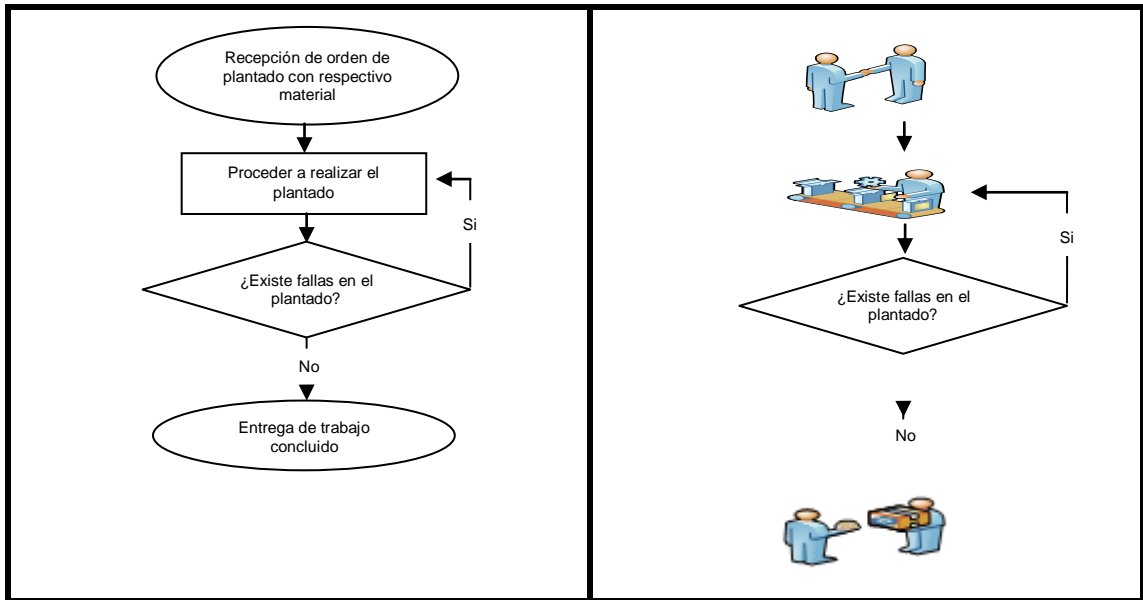
Mínimo un año.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.14**


**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL PLANTADOR**



**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 3.15**  
**FUNCIONES DEL ARREGLADOR**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>ÁREA A LA QUE CORRESPONDE:</b> Departamento de Producción.</p> <p><b>CARGO:</b> Arreglador.</p> <p><b>RELACIONES DE COORDINACIÓN:</b> Secretaria, Jefe de Personal, Jefe de Producción y Bodeguero.</p>	
<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Acomodar y revisar que no existan fallas del calzado producido.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<p><b>FUNCIONES GENERALES:</b> El personal se encarga de acomodar el calzado, revisar que no existan fallas, digitar códigos y poner en las respectivas cajas.</p> <p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Recepción de orden de arreglado con el respectivo material)</li> </ul> <p>El jefe de producción entregará al arreglador la orden de producción completamente claro, completo y firmado junto a los zapatos a arreglar.</p>	

- (Proceder a realizar el arreglo para su colocación en cajas)

El arreglador realizará su trabajo con toda la prolijidad posible y aprovechando el tiempo que es importante, tomando en cuenta el orden y limpieza del lugar y sin dar opción a repetir el trabajo.

- (Digitar códigos)

El arreglador efectuará la respectiva digitación e impresión de códigos en papel adhesivo para su colocación en las cajas.

- (Entrega de trabajo concluido)

El arreglador tiene la obligación de entregar al jefe de producción su trabajo concluido cuando este lo haya finalizado en su totalidad, en orden y firmado.

## REQUISITOS

### CONOCIMIENTOS BÁSICOS:

- Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.
- Utilización óptima de materiales.

### COMPETENCIAS:

- Manejo adecuado del material.
- Capacidad ahorrativa.
- Eficiente administración del tiempo.
- Enfocado/a al orden.

### FORMACIÓN PROFESIONAL:

Bachiller.

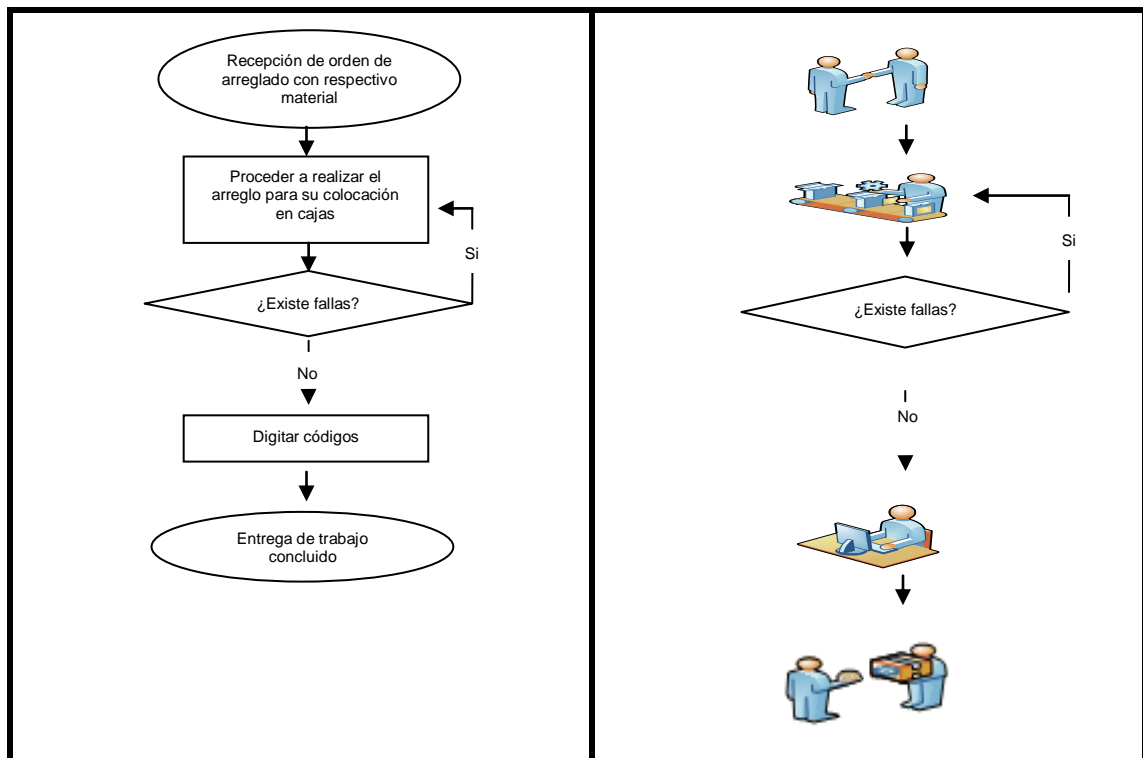
### EXPERIENCIA:

Mínimo un año.

**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 3.15**  
**FLUJOGRAMA DE FUNCIONES DEL ARREGLADOR**



**Fuente:** Información Área de Administración

**Elaborado por:** Cristian Granja

### 3.6 ESTRATEGIAS

Producalza a pesar que posee muchas falencias en su administración, ha implementado estrategias que le ha permitido mantenerse y mejorar en su actividad. Entre las cuales encontramos las siguientes:

#### **Administrativas:**

- Desarrollo de programas de capacitación para el personal que labora en la empresa.
- Posee un manual de funciones que se reestructuró debido a las falencias que presentaba.
- Manejo correcto del personal de la empresa donde predomina el respeto y la confianza.

- Desarrollo de programas administrativos para mejorar la gestión de los agentes vendedores.

### **Financieras:**

- Promover el crecimiento económico de la empresa mediante la reinversión de utilidades.
- Manejo correcto, claro y eficiente en el cobro a los diferentes clientes.
- A pesar de poseer contadora externa cumple con todas las obligaciones pertinentes con el estado.
- Manejo correcto de facturas, notas de ventas y guías de remisión.
- Pagos a tiempo y sin retrasos a los empleados y proveedores.

### **Producción:**

- Implementación de un sistema de utilización óptima para evitar y sacar provecho de los desperdicios.
- Proceso de producción adecuado para la empresa.
- Predominio de la calidad en cada actividad que se realiza en la producción.
- Diversificación e innovación de modelos para captar más mercado.



## **CAPÍTULO IV**

### **MATRICES DE PONDERACIÓN O ACCIÓN**

#### **4.1 MATRIZ DE PONDERACIÓN O ACCIÓN**


Las matrices de acción complementan el análisis situacional, para esto utilizaremos el análisis FODA realizado anteriormente, el objetivo de las matrices es permitir a los estrategas cuantificar el impacto de los factores externos en relación a la capacidad de respuesta de la empresa.

En este análisis se busca la identificación de puntos críticos y ventajas competitivas de la organización, que nos servirán como base para la construcción de los objetivos estratégicos que deseamos alcanzar en cada perspectiva. (Anexo 4)

##### **4.1.1 MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA “FO”**

La matriz de áreas ofensivas nos permite visualizar las oportunidades que por tener la mayor correlación con las fortalezas se pueden capitalizar.

**CUADRO N° 4.1**  
**MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVAS DE ESTRATÉGICA “FO”**

	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	Mercado y clientela en constante crecimiento	Excelente ubicación geográfica	Diversidad de proveedores que facilitan la obtención de insumos y materia prima	Poca competencia con tecnología de punta	Firma de posibles acuerdos comerciales que incentiva la producción	Fácil accesibilidad a diversos puntos del país	Poca competencia extranjera	Acceso a mano de obra adecuada	<b>T O T A L</b>	
		<b>FORTALEZAS</b>									
		Posicionamiento del producto	5	3	1	3	1	1	3	1	<b>18</b>
		Empleados comprometidos con la empresa	3	1	1	1	3	1	1	1	<b>12</b>
		Productos de calidad, variados y garantizados	5	5	1	3	3	1	3	1	<b>22</b>
		Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con los clientes y proveedores	3	1	5	1	1	1	1	1	<b>14</b>
		Precios acorde a las expectativas del mercado	5	5	1	3	3	1	3	1	<b>22</b>
		Agilidad en los diferentes procesos	3	1	1	3	3	1	3	1	<b>16</b>
		Proveedores con certificaciones de calidad	3	1	5	1	3	1	3	1	<b>18</b>
		Excelentes niveles de compañerismo entre empleados	1	1	1	3	1	1	1	3	<b>12</b>
Buenas relaciones y comunicación jefes - empleados	1	1	1	3	1	1	1	3	<b>12</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>146</b>		

Promedio de la matriz fila	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}}$	=	$\frac{146}{8}$	=	18,25
Promedio de la matriz columna	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columnas}}$	=	$\frac{146}{9}$	=	16,22
Ratio Balance de Fuerza	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} \cdot \text{Nf} \cdot \text{Nc}}$	=	$\frac{146}{5 \cdot 8 \cdot 9}$	=	0,41

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**Análisis:**

La matriz FO, nos indica que existe una probabilidad del 41% de que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

#### 4.1.1.1 ÁREAS OFENSIVA ESTRATÉGICA “FO”

Estas áreas son el resultado del análisis de la matriz de áreas de ofensiva estratégica.

**CUADRO N° 4.2**  
**ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA “PRODUCCALZA”**

- FO -		
N°	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	Posicionamiento del producto	Mercado y clientela en constante crecimiento
2	Productos de calidad, variados y garantizados	Excelente ubicación geográfica
3	Precios acorde a las expectativas del mercado	Poca competencia con tecnología de punta
4	Proveedores con certificaciones de calidad	Firma de posibles acuerdos comerciales
5		Poca competencia extranjera

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

#### 4.1.2 MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSIVA ESTRATÉGICA “DA”

La matriz de áreas defensivas se construye cruzando debilidades con las amenazas. Lo que nos interesa con esta matriz es determinar las debilidades que afectan a la organización y que potencializan el efecto de las amenazas.

**CUADRO N° 4.3**  
**MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSIVAS ESTRATÉGICA “DA”**

	<b>A M E N A Z A S</b>	Ingreso ilegal de productos similares por la ineficiencia aduanera	Competidores con falta de ética	Incremento de competidores en el mercado	Aplicación de alianzas estratégicas por parte de los competidores	Periodos inesperados de inestabilidad política y económica	Competidores con mayor capital	Ausencia de marco legal que beneficie la industria del calzado	<b>T O T A L</b>	
		<b>DEBILIDADES</b>								
		Falta de mejoramiento tecnológico	3	3	3	1	1	3	1	15
		Falta de estrategias y aplicación de las mismas	3	5	1	5	1	1	1	17
		Carencia de plan de marketing	3	3	3	3	1	3	1	17
		Falta de asesoramiento en diferentes áreas de la empresa	1	1	3	1	1	1	3	11
		Falencias en el control contable	1	5	1	1	3	1	1	13
		Baja motivación del personal	1	3	3	1	1	1	1	11
		Falta de seguimiento de la gestión	3	1	1	1	3	1	1	11
		Escasa capacitación	1	1	3	3	1	1	1	11
Falta de mejoramiento del sistema de prevención contra accidentes	1	3	3	1	1	1	1	11		
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>117</b>		

Promedio de la matriz fila	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}}$	=	$\frac{117}{7}$	=	16,71
Promedio de la matriz columna	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columnas}}$	=	$\frac{117}{9}$	=	13,00
Ratio Balance de Fuerza	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} \times \text{N}^{\text{a}} \times \text{Nc}}$	=	$\frac{117}{5 \times 7 \times 9}$	=	0,37

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**Análisis:**

La matriz DA, nos indica que existe una probabilidad del 37% de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

#### 4.1.2.1 ÁREAS DE DEFENSIVAS ESTRATÉGICA “DA”

Estas áreas son el resultado del análisis de la matriz de áreas de defensiva estratégica.

**CUADRO N° 4.4**  
**ÁREAS DE DEFENSIVA ESTRATÉGICA “PRODUCALZA”**

- DA -		
N°	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Falta de mejoramiento tecnológico	Ingreso ilegal de productos similares por la ineficiencia aduanera
2	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	Competidores con falta de ética
3	Carencia de plan de marketing	Incremento de competidores en el mercado
4	Falencias en el control contable	Aplicación de alianzas estratégicas por parte de los competidores

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)


**Elaborado por:** Cristian Granja

#### 4.1.3 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

Se construye esta matriz cruzando las fortalezas con las amenazas. Lo que busca esta matriz es determinar las fortalezas de la organización que le servirán de respuesta para disminuir y enfrentar a las amenazas de la organización.

## CUADRO N° 4.5

### MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

	A M E N A Z A S	Ingreso ilegal de productos similares por la ineficiencia aduanera	Competidores con falta de ética	Incremento de competidores en el mercado	Aplicación de alianzas estratégicas por parte de los competidores	Periodos inesperados de inestabilidad política y económica	Competidores con mayor capital	Ausencia de marco legal que beneficie la industria del calzado	T O T A L
<b>FORTALEZAS</b>									
Posicionamiento del producto		5	3	3	3	1	1	1	17
Empleados comprometidos con la empresa		1	1	3	3	1	1	1	11
Productos de calidad, variados y garantizados		5	5	5	3	1	3	1	23
Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con los clientes y proveedores		3	3	3	1	1	1	1	13
Precios acorde a las expectativas del mercado		5	3	3	3	1	1	1	17
Agilidad en los diferentes procesos		3	3	3	1	1	1	1	13
Proveedores con certificaciones de calidad		3	1	1	3	1	1	3	13
Excelentes niveles de compañerismo entre empleados		1	3	3	1	1	1	1	11
Buenas relaciones y comunicación jefes - empleados		1	3	3	1	1	1	1	11
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>129</b>

Promedio de la matriz fila	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}}$	=	$\frac{129}{7}$	=	18,43
Promedio de la matriz columna	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columnas}}$	=	$\frac{129}{9}$	=	14,33
Ratio Balance de Fuerza	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{Nf} * \text{Nc}}$	=	$\frac{129}{5 * 7 * 9}$	=	0,41

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

#### **Análisis:**

La matriz FA, nos indica que existe una probabilidad del 41% de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas.

#### 4.1.3.1 ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “FA”

Estas áreas son el resultado de la matriz de áreas de respuesta estratégica.

**CUADRO N° 4.6**  
**ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA “PRODUCCALZA”**

- FA -		
N°	FORTALEZAS	AMENAZAS
1	Posicionamiento del producto	Ingreso ilegal de productos similares por la ineficiencia aduanera
2	Productos de calidad, variados y garantizados	Competidores con falta de ética
3	Precios acorde a las expectativas del mercado	Incremento de competidores en el mercado
4		Aplicación de alianzas estratégicas por parte de los competidores


**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

#### 4.1.4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

La matriz de áreas de mejoramiento estratégico se forma cruzando las debilidades con las oportunidades. Lo que busca esta matriz es determinar las debilidades que posee la organización, las cuales deben ser rectificadas para aprovechar y lograr capitalizar las oportunidades.

**CUADRO N° 4.7**  
**MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”**

	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	Mercado y clientela en constante crecimiento	Excelente ubicación geográfica	Diversidad de proveedores que facilitan la obtención de insumos y materia prima	Poca competencia con tecnología de punta	Firma de posibles acuerdos comerciales que incentive la producción	Fácil accesibilidad a diversos puntos del país	Poca competencia extranjera	Acceso a mano de obra adecuada	<b>T O T A L</b>	
		<b>DEBILIDADES</b>									
		Falta de mejoramiento tecnológico	5	3	1	3	3	1	1	1	18
		Falta de estrategias y aplicación de las mismas	5	3	1	3	3	1	1	1	18
		Carencia de plan de marketing	5	1	1	3	3	1	3	1	18
		Falta de asesoramiento en diferentes áreas de la empresa	3	1	1	1	3	1	1	1	12
		Falencias en el control contable	5	1	1	1	5	1	1	1	16
		Baja motivación del personal	3	1	1	1	1	1	1	1	10
		Falta de seguimiento de la gestión	3	1	1	1	3	1	1	1	12
Escasa capacitación	3	1	1	1	3	1	1	1	12		
Falta de mejoramiento del sistema de prevención contra accidentes	1	1	1	1	1	1	1	1	8		
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>124</b>		

Promedio de la matriz fila	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}}$	=	$\frac{124}{8}$	=	15,50
Promedio de la matriz columna	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columnas}}$	=	$\frac{124}{9}$	=	13,78
Ratio Balance de Fuerza	=	$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} \cdot \text{NF} \cdot \text{Nc}}$	=	$\frac{124}{5 \cdot 8 \cdot 9}$	=	0,34

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**Análisis:**

La matriz DO, nos indica que existe una probabilidad del 34% de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades.



#### 4.1.4.1 ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

Estas áreas son el resultado del análisis de la matriz de mejoramiento estratégico.

**CUADRO N° 4.8**  
**ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “PRODUCALZA”**

- DO -		
N°	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	Falta de mejoramiento tecnológico	Mercado y clientela en constante crecimiento
2	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	Firma de posibles acuerdos comerciales
3	Carencia de plan de marketing	
4	Falencias en el control contable	

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

#### 4.2 ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA

En las áreas de priorización estratégica colocamos las áreas ofensivas, defensivas, de respuesta y de mejoramiento estratégico que tuvieron más correlación en las matrices de áreas estratégicas, con el objetivo de determinar las que se deben mantener y las que se deben mejorar y que nos permita posteriormente determinar los objetivos de cada perspectiva. (Anexo 5)

**CUADRO N° 4.9**

**ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA “PRODUCALZA”**

<b>N°</b>	<b>ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>MANTENER ESTRATEGIA</b>	<b>IMPLEMENTAR ESTRATEGIA</b>
1	Posicionamiento del producto	x	
2	Productos de calidad, variados y garantizados	x	
3	Precios acorde a las expectativas del mercado	x	
4	Proveedores con certificaciones de calidad	x	
5	Mercado y clientela en constante crecimiento		x
6	Excelente ubicación geográfica		x
7	Poca competencia con tecnología de punta		x
8	Firma de posibles acuerdos comerciales		x
9	Poca competencia extranjera		x
10	Falta de mejoramiento tecnológico		x
11	Falta de estrategias y aplicación de las mismas		x
12	Carencia de plan de marketing		x
13	Falencias en el control contable		x
14	Ingreso ilegal de productos similares por la ineficiencia aduanera		x
15	Competidores con falta de ética		x
16	Incremento de competidores en el mercado		x
17	Aplicación de alianzas estratégicas por parte de los competidores		x

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 4.10**  
**TABULACIÓN DE LAS ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA**

VARIABLE	TABULACIÓN
Mantener Estrategia	4
Implementar Estrategia	13
TOTAL	17

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**GRÁFICO N° 4.1**  
**ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA**



**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**Análisis:**

En el 76% de las áreas de priorización estratégica es necesario implementar estrategias para su mejor desenvolvimiento y en el 24% de las áreas de priorización estratégica se debe mantener la estrategia utilizada.

**4.2.1 IDENTIFICACIÓN PRE-OBJETIVOS**

Una vez determinado las áreas de priorización tomamos las que necesitan ser mejoradas, para identificar los pre-objetivos que se establecerán a cada perspectiva.

**CUADRO N° 4.11**  
**IDENTIFICACIÓN PRE-OBJETIVOS “PRODUCALZA”**

N°	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVO
1	Mercado y clientela en constante crecimiento	Desarrollar un plan de crecimiento empresarial, mediante conquistas de nuevos mercados que permita incrementar los niveles de venta.
2	Excelente ubicación geográfica	Aprovechar la localización en la zona centro del país para mejorar la distribución de su producto.
3	Poca competencia con tecnología de punta	Beneficiarse de la poca tecnología de la competencia mediante la adquisición tecnológica que mejore el proceso productivo.
4	Firma de posibles acuerdos comerciales	Aprovechar los acuerdos que firme el gobierno para incentivar la producción nacional.
5	Poca competencia extranjera	Aprovechar las restricciones a empresas extranjeras para posesionarse en el mercado.
6	Falta de mejoramiento tecnológico	Adquirir tecnología para las actividades que no están implementadas y renovar la tecnología que sea obsoleta que demoren los procesos.
7	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	Elaborar y aplicar una planificación estratégica, que mejore el direccionamiento empresarial.
8	Carencia de plan de marketing	Elaborar un plan de marketing que involucre a toda la empresa para posesionarse de mejor manera en el mercado.
9	Falencias en el control contable	Realizar de forma inmediata un control adecuado del área contable de la empresa, para que no existan dificultades en su administración.
10	Ingreso ilegal de productos similares por la ineficiencia aduanera	Mantener y mejorar las características del calzado para darle una excelente imagen a la empresa con el objetivo de que productos extranjeros no se constituyan una amenaza.
11	Competidores con falta de ética	Realizar un análisis interno y externo de la empresa, con el objetivo de corregir y mejorar las falencias existentes para que no se constituya en una ventaja de la competencia.
12	Incremento de competidores en el mercado	Lograr y mantener la fidelización de los clientes mediante un programa de incentivos y exclusividad del producto.
13	Aplicación de alianzas estratégicas por parte de los competidores	Firmar alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras.

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

#### **4.2.2 PRIORIZACIÓN PRE-OBJETIVOS**

La priorización ayuda a determinar la factibilidad e impacto que tienen los pre-objetivos determinados anteriormente. Para esto se da una ponderación a la factibilidad y el impacto.

En la priorización pre-objetivos si la factibilidad o el impacto son altos es equivalente a una calificación de 10, y si es bajo es igual a 5, a su vez se procede a multiplicar la ponderación por el porcentaje de la factibilidad y del impacto para obtener el total.

**CUADRO N° 4.12**  
**PRIORIZACIÓN PRE-OBJETIVOS “PRODUCCALZA”**

N°	PRE-OBJETIVO	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
		POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD R.R.HH APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA AUTILIZARSE	TOTAL	APORTE A LA MISIÓN	APORTE A LA VISIÓN	TOTAL
		45%	30%	25%	100%	50%	50%	100%
1	Desarrollar un plan de crecimiento empresarial, mediante conquistas de nuevos mercados que permita incrementar los niveles de venta.	10	10	5	8.75	10	10	10
2	Aprovechar la localización en la zona centro del país para mejorar la distribución de su producto.	5	10	5	6.50	10	10	10
3	Beneficiarse de la poca tecnología de la competencia mediante la adquisición tecnológica que mejore el proceso productivo.	5	10	5	6.50	5	10	7.50
4	Aprovechar los acuerdos que firme el gobierno para incentivar la producción nacional.	5	10	5	6.50	5	10	7.50
5	Aprovechar las restricciones a empresas extranjeras para posesionarse en el mercado.	10	10	5	8.75	10	10	10
6	Adquirir tecnología para las actividades que no están implementadas y renovar la tecnología que sea obsoleta que demoren los procesos.	5	10	10	7.75	10	10	10
7	Elaborar y aplicar una planificación estratégica, que mejore el direccionamiento empresarial.	10	10	10	10	10	10	10
8	Elaborar un plan de marketing que involucre a toda la empresa para posesionarse de mejor manera en el mercado.	10	10	10	10	10	10	10
9	Realizar de forma inmediata un control adecuado del área contable de la empresa, para que no existan dificultades en su administración.	10	10	10	10	10	10	10
10	Mantener y mejorar las características del calzado para darle una excelente imagen a la empresa con el objetivo de que productos extranjeros no se constituyan una amenaza.	10	10	5	8.75	10	10	10
11	Realizar un análisis interno y externo de la empresa, con el objetivo de corregir y mejorar las falencias existentes para que no se constituya en una ventaja de la competencia.	10	10	10	10	10	10	10
12	Lograr y mantener la fidelización de los clientes mediante un programa de incentivos y exclusividad del producto.	5	10	5	6.50	10	10	10
13	Firmar alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras.	10	10	5	8.75	5	10	7.50

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

### **Análisis:**

Podemos observar que los pre-objetivos que poseen una mayor factibilidad de realizarse y que tienen un mayor impacto en la empresa en el momento de concretarse son: realizar un análisis interno y externo de la empresa para mejorar las falencias, mantener y mejorar la calidad del producto, elaborar una planificación estratégica y de marketing.

De igual forma existen pre-objetivos que poseen poca factibilidad de realizarse pero si se ejecutara tendrían un impacto positivo en la empresa como es beneficiarse de la poca tecnología de la competencia mediante la renovación tecnológica.

### **4.2.3 MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO**

En esta matriz se coloca el resultado del cuadro anterior para determinar el impacto y la factibilidad que poseen al implementar los pre-objetivos.

**CUADRO N° 4.13**  
**MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO**

		IMPACTO →	
		BAJO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD	ALTO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD
F A C T I B I L I D A D			Desarrollar un plan de crecimiento empresarial, mediante conquistas de nuevos mercados que permita incrementar los niveles de venta.
			Aprovechar las restricciones a empresas extranjeras para posesionarse en el mercado.
			Elaborar y aplicar una planificación estratégica, que mejore el direccionamiento empresarial.
			Elaborar un plan de marketing que involucre a toda la empresa para posesionarse de mejor manera en el mercado.
			Realizar de forma inmediata un control adecuado del área contable de la empresa, para que no existan dificultades en su administración.
			Mantener y mejorar las características del calzado para darle una excelente imagen a la empresa con el objetivo de que productos extranjeros no se constituyan una amenaza.
			Realizar un análisis interno y externo de la empresa, con el objetivo de corregir y mejorar las falencias existentes para que no se constituya en una ventaja de la competencia.
			Firmar alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras.
			BAJO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD
			Aprovechar la localización en la zona centro del país para mejorar la distribución de su producto.
			Beneficiarse de la poca tecnología de la competencia mediante la adquisición tecnológica que mejore el proceso productivo.
			Aprovechar los acuerdos que firme el gobierno para incentivar la producción nacional.
			Adquirir tecnología para las actividades que no están implementadas y renovar la tecnología que sea obsoleta que demoren los procesos.
			Lograr y mantener la fidelización de los clientes mediante un programa de incentivos y exclusividad del producto.

Fuente: Capítulo IV

Elaborado por: Cristian Granja



### **4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PERSPECTIVAS**

Los objetivos estratégicos permiten proporcionar una dirección a la empresa y son la exteriorización de lo que se desea lograr en el plazo establecido a través de su misión básica, para su identificación nos hemos servido de la Matriz de Factibilidad e Impacto realizada anteriormente. Estos objetivos se constituyen en la base para el proceso de ejecución y control estratégico que se realizó mediante el balanced scorecard. Estos objetivos se proponen a las cuatro perspectivas del BSC.

#### **4.3.1 OBJETIVO FINANCIERO**

Conseguir hasta el año 2013 una correcta administración financiera y contable de la empresa, que facilite el desempeño empresarial y permita el control y la correcta inversión del recurso monetario.

#### **4.3.2 OBJETIVO DE CLIENTES**

Mejorar y mantener los niveles de satisfacción de los clientes para el año 2013, con productos acordes a las expectativas y requerimientos de los clientes que permitan la conquista de nuevos mercados.

#### **4.3.3 OBJETIVO DE PROCESOS INTERNOS**

Alcanzar para el 2013 un mejor desempeño en los procesos operativos de la empresa, manteniendo y mejorando tanto los estándares de calidad como la tecnología, con el objetivo de proporcionar una satisfacción óptima al consumidor.

#### **4.3.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Generar para el 2013 un ambiente que favorezca el desempeño y crecimiento personal, donde desarrollen la iniciativa y creatividad mediante programas motivacionales.

# CAPÍTULO V

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 5.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Producalza, fue creado con la finalidad de producir calzado específicamente para damas tanto casual, formal y sandalias de cuero, pero con el paso del tiempo se dedico solo a la producción de botas y botines de damas donde se fue destacando y captando más mercados por su innovación, calidad y durabilidad.

Actualmente la fábrica posee una gran acogida en las zonas de distribución pero el objetivo empresarial es extender su ámbito de acción y darse a conocer a nivel nacional.

### 5.2 NUEVA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

El objetivo del direccionamiento empresarial, es rectificar y encaminar la filosofía empresarial a una adecuada administración estratégica.

Producalza, no posee una adecuada filosofía empresarial, es por eso necesario rectificar y proponer una filosofía que vaya acorde al desempeño de la empresa, con el objetivo de mejorar y encaminarla al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

#### 5.2.1 VALORES CORPORATIVOS

“Los valores corporativos se define como el conjunto de creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.”<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> <http://www.misionvisionvalores.com/>

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa. (Anexo 6-A)

**CUADRO N° 5.1**  
**FORMULACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS “PRODUCCALZA”**

¿QUÉ VALORES DEBE REGULAR LA GESTIÓN DE PRODUCCALZA?	¿QUÉ COMPROMISOS DEBE DEFINIR A LOS VALORES?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad</li> </ul>	Fidelidad y firmeza en los compromisos adquiridos por la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> </ul>	Actuar conforme a lo que dictamina la ley.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> </ul>	Escuchar y considerar las sugerencias de los empleados y del entorno empresarial.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	Consecuente con las actuaciones y omisiones como individuos y como organización.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> </ul>	Actuar con honradez en el ejercicio de cada cargo y en el uso de los recursos organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad</li> </ul>	Reserva en la información a los que tenga acceso.

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

## **LEALTAD**

*Sentimiento de afecto, fidelidad y respeto hacia los compromisos*

En Produccalza, cumplimos los compromisos adquiridos por la empresa. Todos los miembros de la organización asumirán con fidelidad y firmeza el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la entidad, actuando siempre en bien de la empresa.

## **TRANSPARENCIA**

*Actitud para hacer públicas las actuaciones y sus resultados.*

En Producalza, comunicamos los resultados de nuestra gestión y estamos dispuestos al libre examen por parte de la comunidad y entidades de control, para lo cual publicamos y entregamos la información solicitada de manera veraz y oportuna. Las actuaciones del personal que labora en la empresa serán claras, sin ocultar o esconder lo que debe ser conocido, demostrando sinceridad en el cuál no exista hipocresía y mentira.

## **RESPECTO**

*Aceptación a los demás en su forma de pensar, sentir y actuar.*

En Producalza, escuchamos y consideramos las sugerencias de nuestros empleados y de la comunidad, con el fin de fortalecer los procesos misionales y de apoyo para mejorar la función empresarial. Producalza reconocerá, apreciará, y valorará las cualidades, necesidades y decisiones de cada persona ya sea por su conocimiento o experiencia.

## **RESPONSABILIDAD**

*Capacidad para reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de sus actuaciones.*

En Producalza, prevenimos y corregimos errores que son consecuencias de nuestras actuaciones y omisiones como individuos y como organización, contribuyendo a un clima laboral óptimo y a la toma adecuada de decisiones. El personal que labora en la empresa debe actuar con un claro concepto del deber, cumpliendo con todos los parámetros y normas establecidas en la organización.

## **HONESTIDAD**

*Comportamiento coherente entre lo que se piensa, se expresa y se hace con relación al cuidado de los bienes.*

En Producalza, utilizamos los recursos exclusivamente para el cumplimiento de nuestra gestión brindando garantía a la comunidad. El personal de la empresa se compromete a actuar con honradez tanto en el ejercicio de su cargo como en el uso de los recursos de la entidad que le son confiados por razón de su función.

## **CONFIDENCIALIDAD**

*Disposición para mantener discreción sobre la información a la que hemos tenido acceso o que nos ha sido confiada.*

En Producalza se guarda reserva sobre los documentos, hechos e información a los cuales tenga acceso. Los empleados no revelarán la información que sea de su conocimiento en el ejercicio de sus cargos, excepto en los casos y formas previstas por la ley.



- Lealtad
- Transparencia
- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Confidencialidad

### **5.2.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

“Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.”<sup>45</sup>

Producalza al no poseer principios corporativos, es necesario implementarlos. (Anexo 6-B)

---

<sup>45</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

**CUADRO N° 5.2**  
**FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS “PRODUCALZA”**

¿QUÉ PRINCIPIOS DEBE REGULAR LA GESTIÓN DE PRODUCALZA?	¿QUÉ DEFINE A LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> </ul>	Capacidad para producir mediante la utilización óptima de sus recursos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cliente</li> </ul>	La plena satisfacción de los gustos y necesidades de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> </ul>	Propiedad inherente que debe poseer el bien fabricado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	Lograr combinar las habilidades y conocimientos de todo el personal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> </ul>	Generar ideas que permitan el crecimiento empresarial.

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja



- Productividad
- Orientación al Cliente
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Creatividad

### 5.2.3 MISIÓN

“Es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la organización. En ella se describe que necesidades pretende satisfacer y como lo hará. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro de negocio”<sup>46</sup> (Anexo 6-C)

**CUADRO N° 5.3**  
**FORMULACIÓN DE LA MISIÓN “PRODUCALZA”**

<b>Tipo de organización:</b> ¿Qué clase de organización somos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fábrica de calzado</li> </ul>
<b>Motivo:</b> ¿Para qué nos constituimos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender los requerimientos y necesidades de los clientes</li> </ul>
<b>Productos o servicios:</b> ¿Qué ofrecemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción y comercialización de calzado de damas (botas)</li> </ul>
<b>Clientes:</b> ¿Qué ofrecemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para pequeños, medianos y grandes comerciantes o distribuidores a nivel nacional</li> </ul>
<b>Factor diferenciador:</b> ¿Qué nos hará diferentes al resto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad e innovación del producto</li> <li>▪ Orientación al cliente</li> <li>▪ Competitivos</li> </ul>
<b>Mercados:</b> ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado nacional</li> </ul>
<b>Recursos:</b> ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recurso humano calificado</li> <li>▪ Tecnología calificada</li> </ul>
<b>Gestión:</b> ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A través de alianzas estratégicas con proveedores extranjeros que presten calidad</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

<sup>46</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)

## **“MISIÓN PRODUCALZA”**



Somos una empresa que produce y comercializa calzado para damas dirigido a pequeños, medianos y grandes comerciantes y distribuidores a nivel nacional, la calidad e innovación de nuestros productos y orientación al cliente nos hacen diferenciadores. Contamos con un equipo moderno y confiable, recurso humano competente para atender los requerimientos y necesidades de los clientes; buscando ser más competitivos mediante alianzas estratégicas con proveedores nacionales y extranjeros.

### **5.2.4 VISIÓN**

“Es la máxima aspiración de una organización, el lugar ideal donde quiere llegar con su accionar en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos. Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.”<sup>47</sup> (Anexo 6-D)

---

<sup>47</sup> Planificación Estratégica – Implementación del BSC (Folleto)



**CUADRO N° 5.4**  
**FORMULACIÓN DE LA VISIÓN “PRODUCCALZA”**

¿Qué deseamos hacer en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser reconocido como modelo de organización empresarial.</li> </ul>
¿Para qué lo haremos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidarnos como una empresa líder y ejemplo de buena gestión en la producción de calzado de damas.</li> </ul>
¿A quién deseamos servir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado nacional</li> </ul>
¿En qué tiempo lograremos la visión?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el 2013</li> </ul>
¿Qué recursos emplearemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recurso humano calificado</li> <li>▪ Experiencia empresarial</li> <li>▪ Tecnología calificada</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**“VISIÓN PRODUCCALZA”**



En el 2013 ser reconocido como modelo de gestión empresarial, para consolidarse como líder y ejemplo de buena gestión a nivel nacional en la producción de calzado de damas mediante la utilización óptima de los recursos empresariales.

### **5.2.5 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL**

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.”<sup>48</sup>

Tomando en cuenta que los organigramas son de suma importancia dentro de una organización, se hará una representación gráfica del organigrama de Producalza.

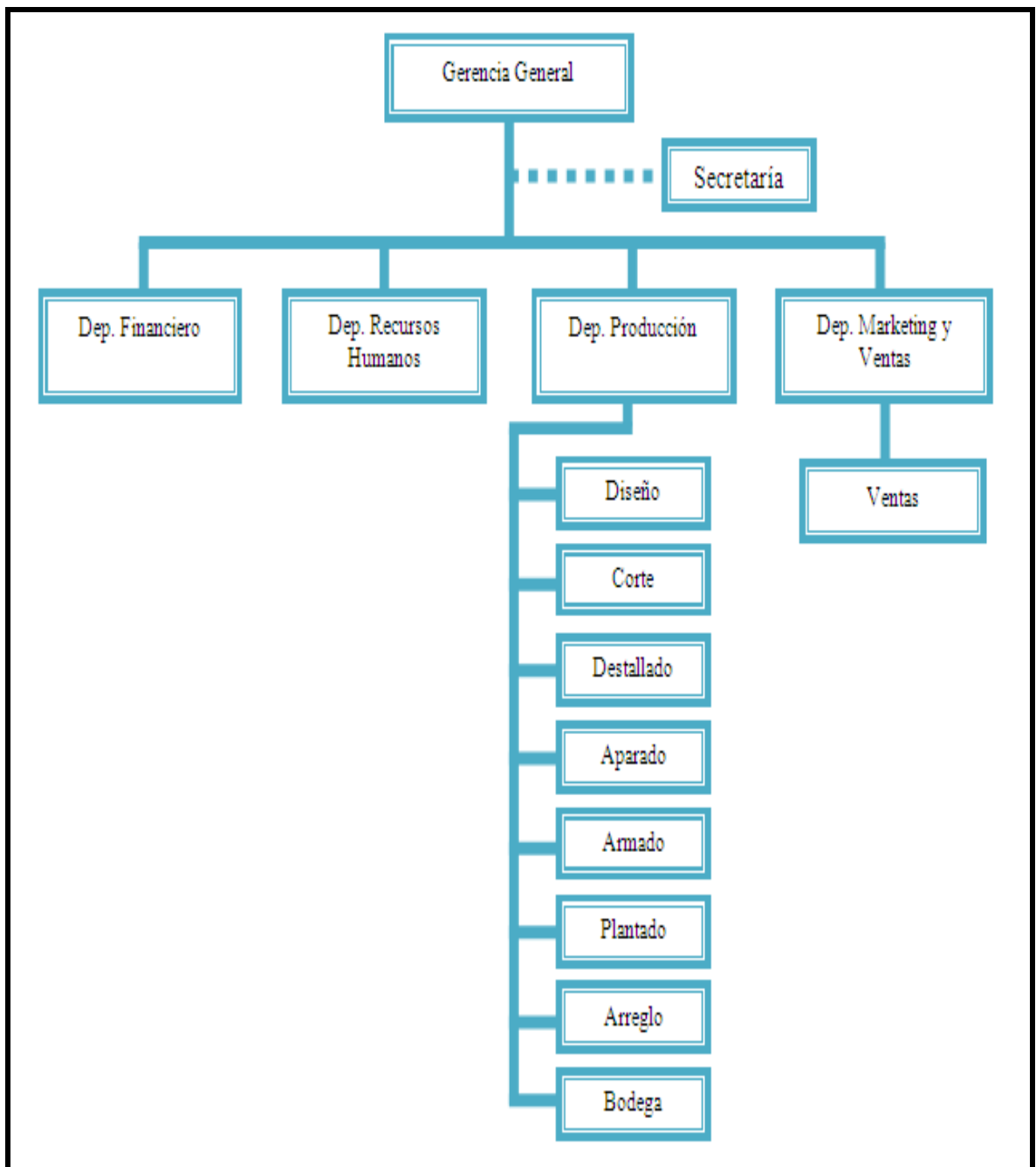
#### **5.2.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Se describe los diferentes niveles jerárquicos de coordinación y apoyo de Producalza.

---

<sup>48</sup> «Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

**GRÁFICO N° 5.1**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “PRODUCALZA”**



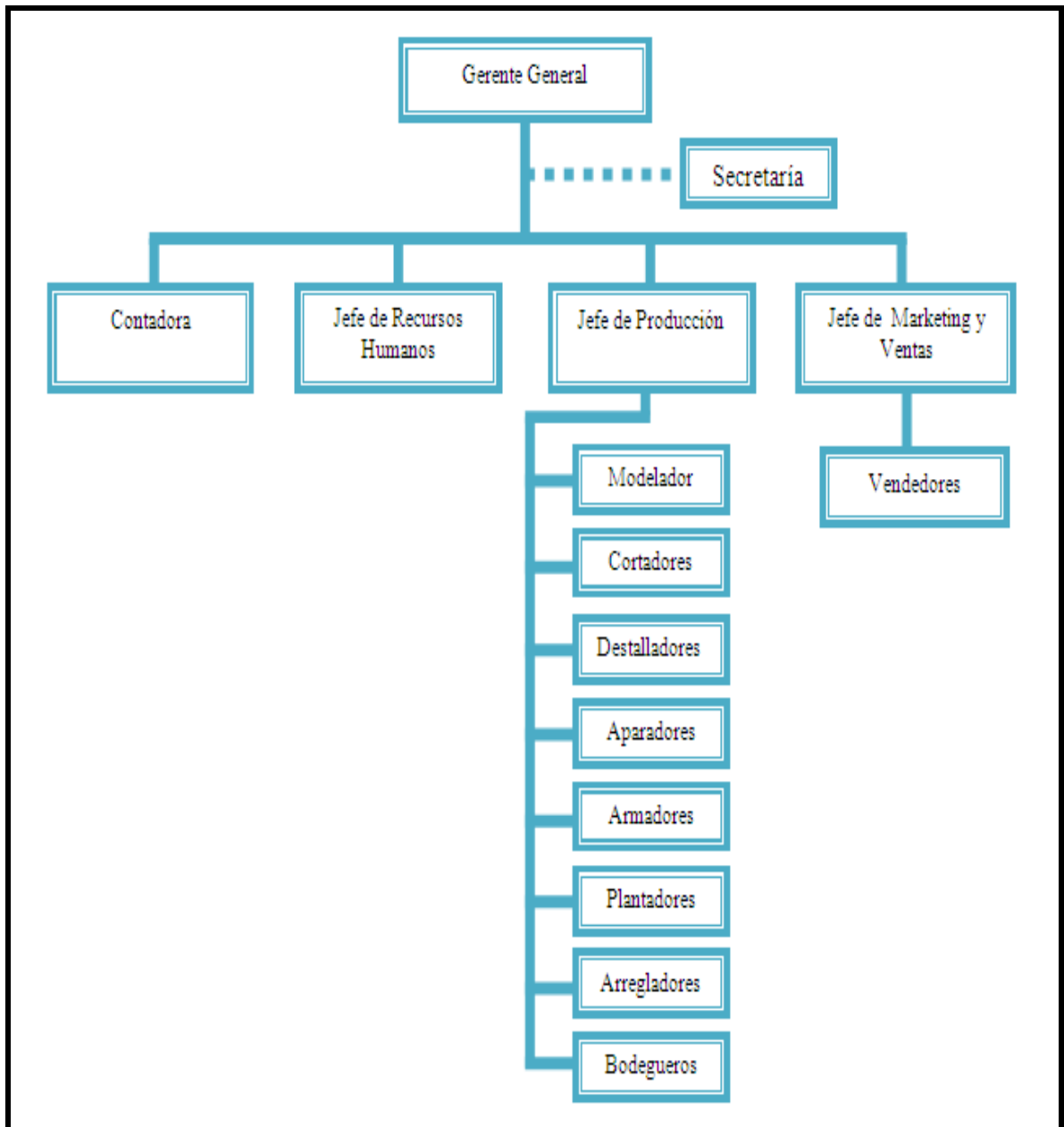
Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Cristian Granja

### 5.2.5.2 ORGANIGRAMA POSICIONAL

Detalla el cargo que se debe cumplir en los diferentes niveles jerárquicos de Producalza.

**GRÁFICO N° 5.2**  
**ORGANIGRAMA POSICIONAL “PRODUCALZA”**



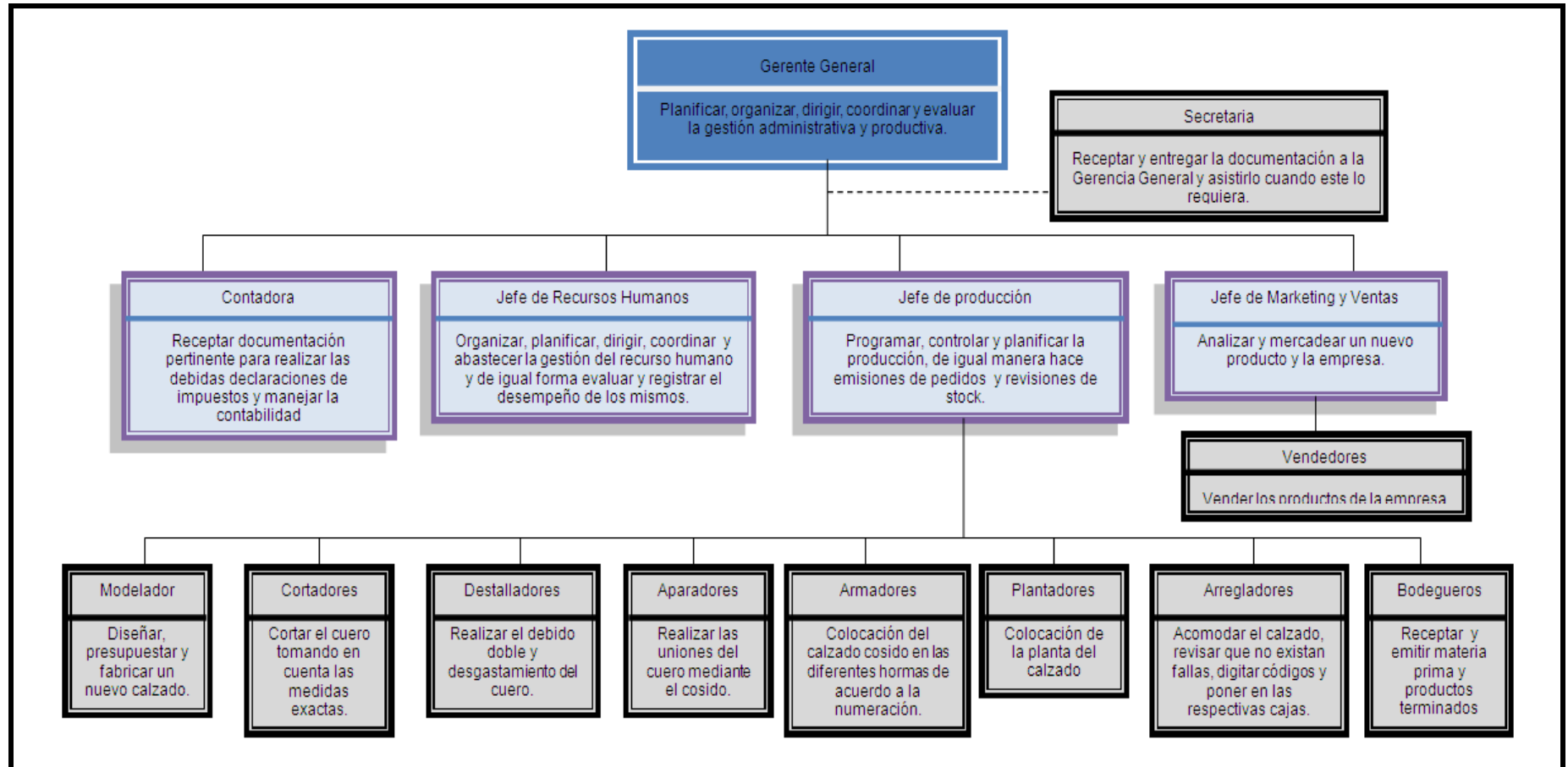
Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Cristian Granja

### 5.2.5.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El orgánico funcional, expresa las funciones que deberán cumplir cada miembro que labora en Producalza.

**GRÁFICO Nº 5.3**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL “PRODUCCALZA”**



Fuente: Capítulo II, III  
Elaborado por: Cristian Granja

## **5.2.6 POLÍTICAS EMPRESARIALES**

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de estrategias con su implementación”<sup>49</sup>

Producealza utilizará políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones que apoyen la misión, los propósitos u objetivos estratégicos de la empresa. (Anexo 7)

### **5.2.6.1 POLÍTICAS DE CRÉDITO Y PAGO**

- La forma de pago es en efectivo, por depósito a cuenta, o con cheque.
- Los cobros a los clientes se lo realizarán de acuerdo a las reglas establecidas para los vendedores.
- Se solicitará referencias si es un cliente nuevo.
- No se podrá facturar bajo ninguna circunstancia a clientes que mantengan facturas vencidas y cheques protestados.
- Si el cliente cancela las facturas vencidas y cheques protestados, se le volverá a vender el producto, pero el pago será al contado, por considerarlo cliente no confiable.
- En caso de tener cheques protestados el cliente deberá pagar la comisión que el banco cobre por el protesto.
- El aumento o disminución del cupo, será en base al movimiento del crédito o experiencia con nuestra empresa, tomando en cuenta si está al día con sus pagos.

---

<sup>49</sup> Administración estratégica y Políticas de negocios. Pag. 15

### **5.2.6.2 POLÍTICAS DE VENTA**

- Los vendedores realizarán sus ventas de la siguiente forma:

**Mayoreo.-** A través de grandes volúmenes de venta que se establece entre la empresa y los clientes que son los intermediarios.

- La empresa garantiza la llegada del pedido al cliente con sus respectivas facturas y comprobantes.
- Los vendedores tienen que tener un conocimiento básico del producto y materiales que utilizan para realizar su actividad.
- El producto será distribuido por el vendedor, si no existe esta posibilidad será enviado mediante cooperativas de transportes interprovinciales hasta la ciudad de destino para el posterior retiro de los clientes.

### **5.2.6.3 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

- La empresa suministrará a los empleados el adiestramiento necesario para el manejo de los equipos que utilizan.
- La empresa proveerá a los empleados el material adecuado para la ejecución de sus actividades.
- La empresa proporcionará de todos los materiales de seguridad a los empleados para prevenir accidentes.
- Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.

- La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- El género no es, bajo ningún motivo, un elemento de discriminación.

#### **5.2.6.4 POLÍTICAS DE MARKETING**

- Los vendedores serán los encargados de entregar las promociones que la fábrica implemente.
- El precio del producto será fijado en torno al costo de elaboración y al margen de beneficio, debido a que es un producto de excelente calidad.
- La publicidad que se ejecute se lo realizará utilizando los medios más actualizados (Medios de comunicación, internet, etc)
- La estrategia de marketing que se utilice son para todos los productos indiferentemente del ciclo de vida del mismo.
- La fábrica entregará llaveros elaborados con el cuero sobrante de la fabricación de las botas para evitar desperdicios y dar una utilización óptima a la materia prima, en el cual irá impreso el nombre de la fábrica con su respectiva dirección.

#### **5.2.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

La formulación de estrategias empresariales busca identificar el problema estratégico que posee Producalza y determinar estrategias alternativas.



### 5.2.7.1 PROBLEMA ESTRATÉGICO

Producalza no mejora sus prácticas administrativas, todo lo que ha logrado es en base a la experiencia en el campo, sus competidores se vuelven más fuertes, el personal capacitado y la alta calidad de su producto no es utilizada en forma óptima, si no se propone estrategias alcanzables será muy difícil que se mantenga por la gran competencia que ha aparecido en este sector de producción.

### 5.2.7.2 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Al colocarse Producalza en el quinto cuadrante de la matriz interna-externa realizado anteriormente en el capítulo II y el cual es “Retener y Mantener”, se planteó las siguientes estrategias que servirá como ruta de causa y efecto del mapa estratégico.

- **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa son el conjunto de medidas y acciones que toma la empresa para poder alcanzar ventajas frente a sus competidores. Las estrategias se formularán de acuerdo a los objetivos a que se deseen alcanzar.

Estas estrategias se clasifican en:

**Liderazgo en costos.-** Consiste en la generación de ventajas competitivas al ofertar productos y/o servicios de alta calidad a precios inferiores a los de los competidores.

**Diferenciación.-** Consiste en diferenciar los productos y/o servicios mediante la implementación de cualidades distintivas importantes que los diferencie de los de la competencia.

**Concentración de mercados.-** Esta estrategia se da cuando la empresa decide concentrar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado.

## ESTRATEGIA CORPORATIVA DE PRODUCALZA

**Diferenciación.-** de sus productos mediante la conservación de sus atributos básicos como la calidad e innovación de sus productos y mediante la incorporación de atributos diferenciadores como promociones y servicios post-venta.

## ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Este tipo de estrategia se utiliza para aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en el mercado, o dar paso a la incursión de esta hacia un nuevo segmento.

Estas estrategias se clasifican en:

**Estrategias de crecimiento intensivo.-** Presente en empresas que desean aprovechar todas las oportunidades presentes en la explotación de sus bienes y servicios. En este tipo de estrategia se pueden diferenciar claramente las siguientes categorías:

**Penetración.-** permite incrementar la participación en el mercado mediante mayor presencia en el mismo.

**Desarrollo del mercado.-** permite vender los actuales productos de la empresa en otros mercados.

**Desarrollo del producto.-** consiste en desarrollar o mejorar los productos existentes, para ser vendidos en los mercados ya atendidos por la empresa.

**Estrategias de crecimiento integrado. -** Se enfocan en el crecimiento de la empresa una vez ya integrado en el mercado en el que operan.

**Integración vertical y horizontal.-** La empresa mejora sus servicios controlando diversos aspectos por abajo o al mismo nivel de esta.

**Integración vertical.-** Permite integrar el abastecimiento al interior de la misma empresa, es decir convertirse en su mismo proveedor.

**Integración hacia atrás.-** Permite el control del abastecimiento de materias primas e insumos.

**Integración hacia delante.-** Cuando la empresa controla los canales de distribución de la misma.

**Integración horizontal.-** Se entiende la fusiones posibles con otras empresas.

**Estrategias de crecimiento diversificado.-** Este enfoque se concentra en el desarrollo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados.

**Diversificación concéntrica.-** Permite diversificarse hacia otras actividades fuera del giro del negocio, o complementarias a este.

**Diversificación pura.-** Permite diversificarse completamente del giro del negocio actual o tradicional

#### ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE PRODUCALZA

**Desarrollo del mercado.-** captar nuevos mercados en donde no se encuentre los productos fabricados de la empresa, especialmente la zona costa, esto se logrará mediante alianzas estratégicas y mejorando los procesos empresariales.

## **ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**

El objetivo de esta estrategia es el de mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores y se clasifican en:

**De Líder.-** Implica mantener una posición dominante en el mercado frente a sus competidores, por lo que hay implícitamente el reconocimiento de estos.

**De Retador.-** Posiciona a la empresa en un nivel medio en su segmento, ataca a la empresa líder pero a su vez evita las acciones ofensivas de este.

**De Seguidor.-** Imita y se adapta a los competidores, evitando los sectores de influencia de los líderes.

**De Especialista.-** Se enfoca en un determinado segmento del mercado, y no en su totalidad.

### **ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DE PRODUCALZA**

**De especialista.-** seguir enfocándose al segmento de mercado de damas mediante la fabricación de botas y botines exclusivos para este género encaminándose a mantener la fidelización de los mismos.

# **CAPÍTULO VI**

## **ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA (BSC)**

En este capítulo se estableció el mapa estratégico y el BSC de Producalza, el cual servirá como tablero de control de la empresa, de acuerdo a los objetivos y metas establecidas que se representan mediante indicadores de gestión que simbolizan el nivel de cumplimiento de esas metas.

### **6.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Nos permitió establecer los propósitos u objetivos estratégicos de la empresa que nos sirvieron en la construcción del mapa estratégico.

#### **6.1.1 PERSPECTIVAS DE UNA ORGANIZACIÓN CON FINES DE LUCRO**

Producalza al ser una organización con fines de lucro, utilizó para la elaboración del mapa estratégico y del BSC las siguientes perspectivas que son la base para una óptima gestión empresarial.

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva de Procesos Internos
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

#### **6.1.2 CÓDIGO**

Permite la identificación numérica de cada perspectiva, impulsador de desempeño y de cada propósito u objetivo estratégico, lo que facilita establecer las diferentes relaciones entre estos elementos. Los números para cada perspectiva son los siguientes:

- 1 → Perspectiva Financiera
- 2 → Perspectiva del Cliente
- 3 → Perspectiva de Procesos Internos
- 4 → Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

### 6.1.3 IMPULSADORES CLAVES DEL DESEMPEÑO

Ya determinadas las perspectivas se procede a desplegar las áreas que deben guiar el desempeño de la empresa, los impulsores describen las pocas áreas necesarias para lograr resultados y enfocar a la empresa hacia el éxito.

A continuación establecemos la base del mapa estratégico en donde detallamos las perspectivas e impulsores claves. (Anexo 8-A)

**CUADRO N° 6.1  
IMPULSADORES CLAVES DEL DESEMPEÑO**

PERSPECTIVAS	IMPULSADORES
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor para los accionistas</li> <li>▪ Rentabilidad financiera</li> <li>▪ Productividad financiera</li> </ul>
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atributos básicos</li> <li>▪ Atributos diferenciadores</li> <li>▪ Imagen y marca</li> <li>▪ Crecimiento</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operativos</li> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Regulación</li> </ul>
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital humano</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> <li>▪ Gestión organizacional</li> </ul>

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

#### 6.1.4 PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Después de identificar los impulsores se procede a determinar los propósitos u objetivos estratégicos para cada impulsador clave del desempeño. (Anexo 8-B)

**CUADRO N° 6.2**  
**DETERMINANDO LA ESTRATEGIA FINANCIERA**

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Valor para los accionistas	▪ Incrementar la utilidad neta
	▪ Incrementar el nivel de ventas
Rentabilidad financiera	▪ Minimizar créditos
	▪ Disminuir gastos
Productividad financiera	▪ Optimizar costos de producción
	▪ Reducir desperdicios

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 6.3**  
**DETERMINANDO LA ESTRATEGIA DE CLIENTES**

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
Atributos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos de calidad, cómodos y acorde a las nuevas tendencias de moda</li> </ul>
Atributos diferenciadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducir los tiempos de espera en la entrega del producto al cliente</li> <li>▪ Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones</li> <li>▪ Aumentar la variedad de productos de la empresa</li> </ul>
Imagen y marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cerrar nuevas alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras</li> <li>▪ Lograr y mantener la fidelización del cliente</li> <li>▪ Reducir y evitar la cantidad de reclamos</li> </ul>
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecer en el mercado local con productos innovadores</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 6.4**  
**DETERMINANDO LA ESTRATEGIA DE PROCESOS INTERNOS**

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar y rectificar las posibles fallas en el área administrativa y de producción</li> <li>▪ Agilizar los diferentes procesos de producción</li> <li>▪ Realizar informes permanentes de todos los departamentos de la empresa</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renovar tecnológicamente el área de producción</li> </ul>
Regulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con los estándares de calidad establecidos</li> <li>▪ Mejorar el sistema de prevención contra accidentes</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja



## CUADRO N° 6.5

### DETERMINANDO LA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

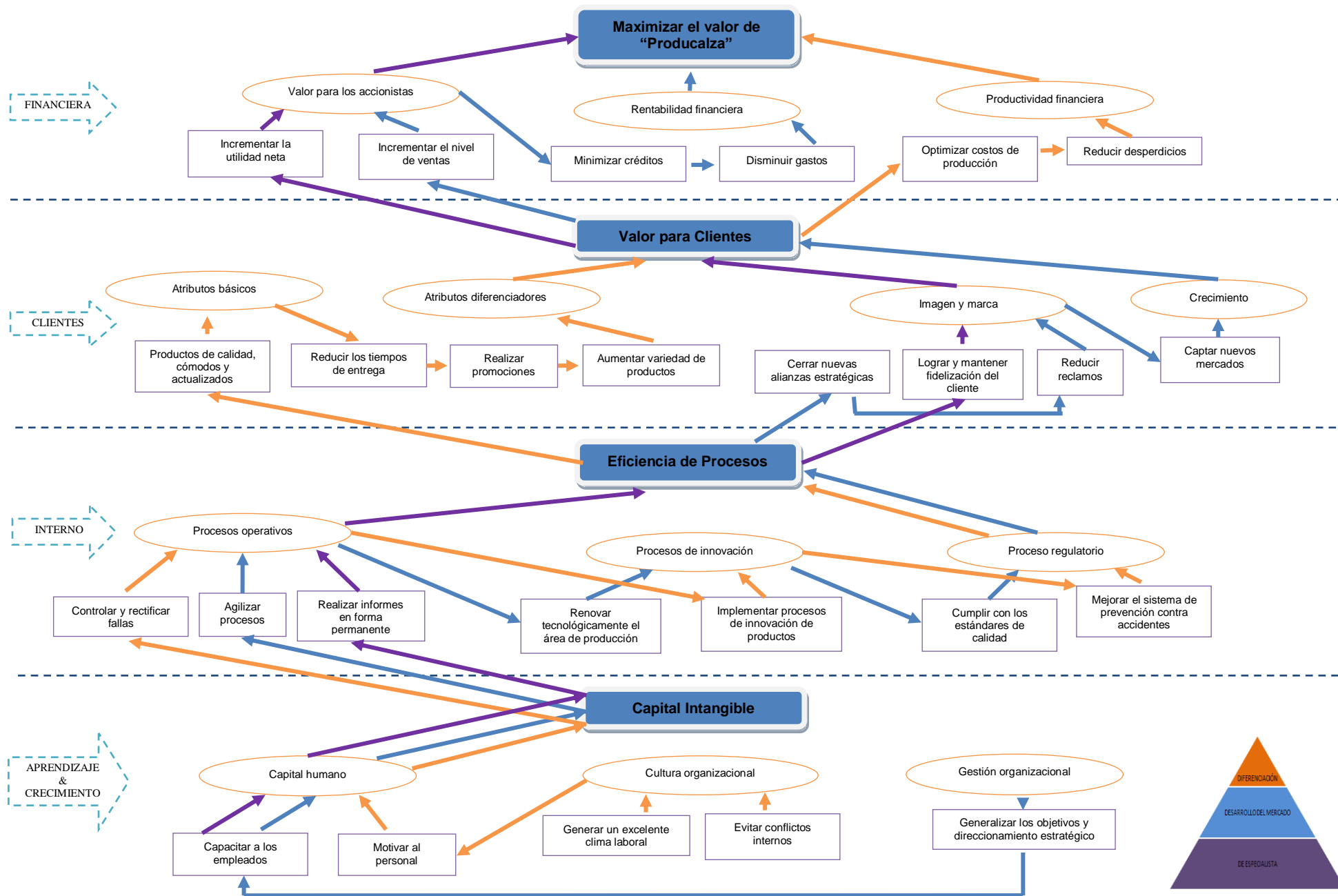
IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacitar a los empleados en forma continua</li><li>▪ Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento</li></ul>
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Generar un excelente clima laboral</li><li>▪ Evitar conflictos internos</li></ul>
Gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados</li></ul>

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

#### 6.1.5 MAPA ESTRATÉGICO

Consiste en representar gráficamente todos los propósitos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelven efectivas. A continuación se visualizará el mapeo estratégico de Producalza.



## 6.1.6 RUTA CAUSA – EFECTO



### ¿Cómo lograremos la estrategia de diferenciación?

#### 1.- Capital Intangible

- Evitar conflictos internos
- Generar un excelente clima laboral
- Motivar al personal

#### 2.- Eficiencia de Procesos

- Controlar y rectificar fallas
- Implementar procesos de innovación de productos
- Mejorar el sistema de prevención contra accidentes

#### 3.- Valor para Clientes

- Productos de calidad, cómodos y actualizados
- Reducir los tiempos de entrega
- Realizar promociones
- Aumentar variedad de productos

#### 4.- Maximizar el valor de “Producalza”

- Optimizar costos de producción
- Reducir desperdicios

## **¿Cómo lograremos la estrategia de desarrollo del mercado?**

### **1.- Capital Intangible**

- Generalizar los objetivos y direccionamiento estratégico
- Capacitar a los empleados

### **2.- Eficiencia de Procesos**

- Agilizar procesos
- Renovar tecnológicamente el área de producción
- Cumplir con los estándares de calidad

### **3.- Valor para Clientes**

- Cerrar nuevas alianzas estratégicas
- Reducir reclamos
- Captar nuevos mercados

### **4.- Maximizar el valor de “Producalza”**

- Incrementar el nivel de ventas
- Minimizar créditos
- Disminuir gastos

## **¿Cómo lograremos la estrategia de especialista?**

### **1.- Capital Intangible**

- Capacitar a los empleados

## **2.- Eficiencia de Procesos**

- Realizar informes en forma permanente

## **3.- Valor para Clientes**

- Lograr y mantener fidelización del cliente

## **4.- Maximizar el valor de “Producalza”**

- Incrementar la utilidad neta

## **6.2 ENFOQUE OPERACIONAL**

En el enfoque operacional se realizó la construcción del tablero central de comandos, basados en datos proporcionados por la empresa.

### **6.2.1 BSC - USO DE 3Ms**

Dentro del tablero central de comandos se encuentran las medidas, metas y medios que deben ser definidas y direccionadas hacia los propósitos u objetivos establecidos.

#### **6.2.1.1 MEDIDAS**

Lo siguiente es definir cómo podemos medir a cada uno de los propósitos estratégicos para su consecución. Para esto utilizamos varios elementos:

##### **6.2.1.1.1 INDICADOR**

Describe la forma como se va a medir un objetivo a lo largo del tiempo. De su definición adecuada depende el valor que genere cada objetivo y las decisiones que sobre esta evaluación se tomen.

#### **6.2.1.1.1.1 KPIs POR PERSPECTIVAS**

Los KPIs nos permitirán gestionar el negocio ayudando a entender, predecir y modificar el impacto o el resultado esperado, al igual que nos indican el impacto de nuestras acciones o decisiones tomadas.

Para esto se identificó los KPIs adecuados a cada perspectiva con su respectiva fórmula que permitirá su cálculo.

#### **6.2.1.1.2 SIGNO**

Permite establecer cuál es el impacto del desempeño de un objetivo en el rendimiento organizacional. Debe especificarse claramente cuando el resultado de un indicador es favorable o no.

#### **6.2.1.1.3 CÁLCULO**

Debemos identificar la operación matemática que permite que un objetivo o propósito se calcule, se define de tres formas: Suma, Promedio, Ponderación. Su fijación depende del indicador definido.

Se define en dos ámbitos, dependiendo de la naturaleza del objetivo y el indicador seleccionado: **1. Para el mismo Período (MP)** y **2. Entre Períodos (EP)**, el segundo va a diferir siempre y cuando se ha establecido un indicador que no puede calcularse de una misma forma en un solo periodo analizado y cuando se analiza un rango de tiempo.

#### **6.2.1.1.4 PESO**

Cuando se cuente con toda la estructura de objetivos definida, es momento de asignar prioridades o diferenciar a los objetivos críticos, de aquellos que por su situación actual o por su naturaleza no requieren una mayor dedicación.

Esta diferenciación permitirá identificar claramente aquellos objetivos sobre los que hay que centrar mayor esfuerzo y atención por el impacto que pueden tener en los resultados.

#### 6.2.1.1.5 FRECUENCIA O PERIODICIDAD

Comprenden los lapsos o periodos de tiempo en que los objetivos definidos serán evaluados. Así tendremos periodos de evaluación mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

#### 6.2.1.1.6 FUENTE DE CAPTURA DE DATOS

Comprende la fuente donde se obtendrá la información para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

#### 6.2.1.1.7 DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS MEDIDAS

Mediante el (Anexo 8-C) se estableció las medidas del BSC.

**CUADRO N° 6.6  
MEDIDAS - PERSPECTIVAS FINANCIERAS**

PERSPECTIVA FINANCIERA		
ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar la utilidad neta	
2. Nombre del KPI	Utilidades con respecto al capital	
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Utilidad} / \text{Capital}) * 100$	
4. Signo	( + )	
5. Cálculo	<b>MP</b>	<b>EP</b>
	Promedio	Promedio
6. Peso	50	
7. Frecuencia	Anual	
8. Fuente de captura de datos	Estados Financieros	

PERSPECTIVA FINANCIERA	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar el nivel de ventas
2. Nombre del KPI	Ventas netas
3. Definición Operacional (Fórmula)	Ventas - Costo de ventas
4. Signo	(+)
5. Cálculo	MP
	Suma
5. Cálculo	EP
	Promedio
6. Peso	50
7. Frecuencia	Mensual
8. Fuente de captura de datos	Estados Financieros

PERSPECTIVA FINANCIERA	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Minimizar créditos
2. Nombre del KPI	Ventas a crédito con respecto al total de las ventas
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de ventas a crédito} / \# \text{ de ventas}) * 100$
4. Signo	(-)
5. Cálculo	MP
	Promedio
5. Cálculo	EP
	Promedio
6. Peso	60
7. Frecuencia	Mensual
8. Fuente de captura de datos	Reporte de Ventas

PERSPECTIVA FINANCIERA	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Disminuir gastos
2. Nombre del KPI	Gasto con respecto a la utilidad bruta
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\text{Gastos} / \text{Utilidades}) * 100$
4. Signo	(-)
5. Cálculo	MP
	Promedio
5. Cálculo	EP
	Promedio
6. Peso	40
7. Frecuencia	Mensual
8. Fuente de captura de datos	Estados Financieros



PERSPECTIVA FINANCIERA	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Optimizar costos de producción
2. Nombre del KPI	Monto ahorrado en costos operativos
3. Definición Operacional (Fórmula)	Cantidad en USD ahorrados de los costos operativos totales
4. Signo	(-)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Suma
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	70
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Estados Financieros

PERSPECTIVA FINANCIERA	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir desperdicios
2. Nombre del KPI	Cantidad de desperdicios mensuales
3. Definición Operacional (Fórmula)	$((\text{Desperdicios mes 1} - \text{Desperdicios mes 2}) / \text{desperdicios mes 2}) * 100$
4. Signo	(-)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Promedio
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	30
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Reporte de Producción

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

**CUADRO N° 6.7**  
**MEDIDAS - PERSPECTIVAS DE CLIENTES**

<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Productos de calidad, cómodos y acorde a las nuevas tendencias de moda
2. Nombre del KPI	Satisfacción del cliente
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de ventas} / \# \text{ de productos fabricados}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	100
7. Frecuencia	Mensual
8. Fuente de captura de datos	Reporte de Control de Calidad

<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir los tiempos de espera en la entrega el producto al cliente
2. Nombre del KPI	Tiempo de ciclo del proceso pedido-entrega
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de días en que se demora en hacer la entrega
4. Signo	(-)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	<b>EP</b>
	Suma
	Promedio
6. Peso	30
7. Frecuencia	Mensual
8. Fuente de captura de datos	Reporte de tiempos promedio

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones
2. Nombre del KPI	Promociones con respecto al nivel de ventas
3. Definición Operacional (Fórmula)	(# de promociones / # de ventas)*100
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Promedio
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	30
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	SIFAC

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Aumentar la variedad de productos de la empresa
2. Nombre del KPI	Nuevos productos fabricados con respecto a las necesidades de los clientes
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de nuevos productos fabricados
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Suma
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	40
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Reporte de Nuevos Productos

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cerrar nuevas alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras
2. Nombre del KPI	Convenios estratégicos firmados
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de convenios de cooperación firmados
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Suma
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	25
7. Frecuencia	Semestral
8. Fuente de captura de datos	SIFAC

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Lograr y mantener la fidelización del cliente
2. Nombre del KPI	Ventas a cartera de clientes
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de ventas a cartera de clientes} / \# \text{ de ventas}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Cálculo	MP
	EP
	Promedio
	Promedio
6. Peso	45
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Historial Clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir y evitar la cantidad de reclamos
2. Nombre del KPI	Quejas con respecto a clientes
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de quejas} / \text{total de clientes}) * 100$
4. Signo	(-)
5. Cálculo	MP
	EP
	Promedio
	Promedio
6. Peso	30
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Reporte de Ventas

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Creer en el mercado local con productos innovadores
2. Nombre del KPI	Participación en el mercado
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de clientes Producalza} / \text{demanda nacional}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Cálculo	MP
	EP
	Promedio
	Promedio
6. Peso	100
7. Frecuencia	Semestral
8. Fuente de captura de datos	Encuestas a Clientes

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### CUADRO N° 6.8

#### MEDIDAS - PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Controlar y rectificar las posibles fallas en el área administrativa y de producción
2. Nombre del KPI	Fallas en el control interno
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de fallas encontradas
4. Signo	(-)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Suma
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	30
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Reportes Departamentales

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Agilizar los diferentes procesos de producción
2. Nombre del KPI	Tiempo desperdiciado en los procesos
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de cuellos de botella detectados en el sistema
4. Signo	(-)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Suma
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	40
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Reportes Departamentales

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar informes permanentes de todos los departamentos de la empresa
2. Nombre del KPI	% de informes realizados
3. Definición Operacional (Fórmula)	(# de informes presentados / # de departamentos existentes)*100
4. Signo	(-)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Promedio
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	30
7. Frecuencia	Mensual
8. Fuente de captura de datos	Archivo Administrativo

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Renovar tecnológicamente el área de producción
2. Nombre del KPI	Cantidad de maquinaria moderna
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de maquinaria con tecnología de punta adquirida
4. Signo	(-)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Suma
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	100
7. Frecuencia	Anual
8. Fuente de captura de datos	Estados Financieros

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cumplir con los estándares de calidad establecidos
2. Nombre del KPI	Proveedores certificados
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de proveedores certificados que poseen materia prima de calidad
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Suma
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	60
7. Frecuencia	Mensual
8. Fuente de captura de datos	Reporte de Control de Calidad

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Mejorar el sistema de prevención contra accidentes
2. Nombre del KPI	Accidentes con respecto a trabajadores
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de accidentes} / \# \text{ de trabajadores}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	40
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Reporte de Producción

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### CUADRO N° 6.9

#### MEDIDAS - PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Capacitar a los empleados en forma continua
2. Nombre del KPI	% de empleados certificados
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de capacitaciones realizadas} / \# \text{ de sugerencias realizadas por empleados}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	50
7. Frecuencia	Semestral
8. Fuente de captura de datos	Reportes de Competencias por Empleados y Áreas

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento
2. Nombre del KPI	Acciones motivacionales
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de eventos y acciones motivacionales realizadas
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Suma
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	50
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Encuesta al Personal

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Generar un excelente clima laboral
2. Nombre del KPI	Rotación de empleados
3. Definición Operacional (Fórmula)	(Cantidad de empleados que salen de la empresa / total de empleados)*100
4. Signo	(+)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Promedio
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Promedio
6. Peso	60
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Encuesta al Personal

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Evitar conflictos internos
2. Nombre del KPI	% de conflictos
3. Definición Operacional (Fórmula)	(# de conflictos / total de empleados)*100
4. Signo	(-)
5. Cálculo	<b>MP</b>
	Promedio
5. Cálculo	<b>EP</b>
	Promedio
6. Peso	40
7. Frecuencia	Mensual
8. Fuente de captura de datos	Encuesta Personal



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados
2. Nombre del KPI	Cumplimiento del direccionamiento empresarial
3. Definición Operacional (Fórmula)	# de objetivos alcanzados
4. Signo	(+)
5. Cálculo	MP
	EP
	Suma
	Promedio
6. Peso	100
7. Frecuencia	Trimestral
8. Fuente de captura de datos	Reportes de Avances del Proyecto

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### 6.2.1.2 METAS

En las metas se describe lo que desea alcanzar Producalza en el lapso de tiempo establecido y en el que se aplicará la planificación.

#### 6.2.1.2.1 METAS PLANEADAS

La definición de metas planeadas implica darles un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo.

La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades.

#### 6.2.1.2.2 VARIACIÓN

Son los rangos en los que varían las metas planeadas en los diferentes años.

### 6.2.1.2.3 DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS METAS

Mediante el (Anexo 8-D) se estableció las metas del BSC.

**CUADRO N° 6.10  
METAS - PERSPECTIVAS FINANCIERAS**

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar la utilidad neta		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	> 20% de utilidad	> 30% de utilidad	> 45% de utilidad
3. Variación	18% - 30%		

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar el nivel de ventas		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	> 15% de ventas	> 25% de ventas	> 45% de ventas
3. Variación	12% - 35%		

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Minimizar créditos		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Reducir el 25% de créditos	Reducir el 35% de créditos	Reducir el 55% de créditos
3. Variación	25% - 50%		

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Disminuir gastos		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Reducir el 20% de gastos	Reducir el 40% de gastos	Reducir el 60% de gastos
3. Variación	20% - 65%		

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Optimizar costos de producción		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Reducir el 10% los costos de producción	Reducir el 15% los costos de producción	Reducir el 20% los costos de producción
3. Variación	9,5% - 18%		

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir desperdicios		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Reducir al 15% de desperdicio	Reducir al 12% de desperdicio	Reducir al 10% de desperdicio
3. Variación	9,5% - 15%		

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### CUADRO N° 6.11 METAS - PERSPECTIVAS DE CLIENTES

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Productos de calidad, cómodos y acorde a las nuevas tendencias de moda		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	> 10% de atributos básicos	> 15% de atributos básicos	> 20% de atributos básicos
3. Variación	10% - 20%		

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir los tiempos de espera en la entrega del producto al cliente		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	12 días	9 días	7 días
3. Variación	8 - 15 días		

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	4 programas promocionales	6 programas promocionales	8 programas promocionales
3. Variación	2 – 6 programas		

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Aumentar la variedad de productos de la empresa		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	4 productos nuevos	6 productos nuevos	8 productos nuevos
3. Variación	2 – 6 productos		

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cerrar nuevas alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	2 alianzas	3 alianzas	4 alianzas
3. Variación	1 - 4 alianzas		

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Lograr y mantener la fidelización del cliente		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Mantener fidelización del 40%	Mantener fidelización del 60%	Mantener fidelización del 80%
3. Variación	30% - 70%		

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir y evitar la cantidad de reclamos		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Reducir al 5% la cantidad de reclamos	Reducir al 3% la cantidad de reclamos	Reducir al 1% la cantidad de reclamos
3. Variación	0% - 8%		

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Crecer en el mercado local con productos innovadores		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	> 30% el mercado	> 35% el mercado	> 45% el mercado
3. Variación	20% - 45%		

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

## CUADRO N° 6.12

### METAS - PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Controlar y rectificar las posibles fallas en el área administrativa y de producción		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	2 fallas rectificadas	4 fallas rectificadas	6 fallas rectificadas
3. Variación	1 - 4 fallas		

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Agilizar los diferentes procesos de producción		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	< 1 proceso innecesario	< 1 proceso innecesario	< 1 proceso innecesario
3. Variación	0 – 1 procesos		

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar informes permanentes de todos los departamentos de la empresa		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	1 informe mensual por cada Dpt.	1 informe mensual por cada Dpt.	1 informe mensual por cada Dpt.
3. Variación	0 – 4 informes		

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Renovar tecnológicamente el área de producción		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	5 maquinarias nuevas al año	6 maquinarias nuevas al año	6 maquinarias nuevas al año
3. Variación	1 – 6 maquinarias		

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cumplir con los estándares de calidad establecidos		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	> 30% de calidad	> 60% de calidad	= 100% de calidad
3. Variación	20% - 100%		

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Mejorar el sistema de prevención contra accidentes		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Mejorar el 20% el sistema contra accidentes	Mejorar el 45% el sistema contra accidentes	Mejorar el 100% el sistema contra accidentes
3. Variación	15% - 70%		

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### CUADRO N° 6.13

#### METAS - PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Capacitar a los empleados en forma continua		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Capacitar 2 veces al año	Capacitar 4 veces al año	Capacitar 4 veces al año
3. Variación	1 – 4 capacitaciones		

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	2 eventos al año	3 eventos al año	3 eventos al año
3. Variación	1- 3 eventos		

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Generar un excelente clima laboral		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Mantener	Mantener	Mantener
3. Variación	Mantener		

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Evitar conflictos internos		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	Reducir al 10% de conflictos	Reducir al 8% de conflictos	Reducir al 5% de conflictos
3. Variación	5% - 15%		

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados		
2. Metas Planeadas	2011	2012	2013
	30% de objetivos alcanzados	60% de objetivos alcanzados	100% de objetivos alcanzados
3. Variación	30% - 90%		

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### **6.2.1.3 MEDIOS**

Por último se identifica los medios que utilizaremos para la consecución de los propósitos u objetivos estratégicos.

#### **6.2.1.3.1 TIPO**

Comprende el establecimiento de la responsabilidad de cada funcionario en el cumplimiento de las metas planteadas para cada objetivo relacionado asignado, así tendremos dos tipos de responsabilidad “Compartido” e “Individual”

#### **6.2.1.3.2 DIVISIONES**

Incluye el detalle de las diferentes divisiones o departamentos que comprenden la organización y que tendrán la responsabilidad de cumplir algún objetivo.

#### **6.2.1.3.3 RESPONSABLES**

Debe describir el cargo de los funcionarios integrantes de las divisiones o departamentos definidos que a su vez tendrán objetivos a su cargo.

#### **6.2.1.3.4 ZONAS**

Se debe señalar las zonas geográficas en las que la organización opera y por lo tanto en las que se desea que se evalúen determinados objetivos.

#### **6.2.1.3.5 FECHA**

Nos indica la fecha de inicio y finalización de ejecución de cada propósito u objetivo estratégico



### 6.2.1.3.6 PLAN DE ACCIÓN - INICIATIVA

Son aquellas acciones o iniciativas concretas que deben llevarse a cabo para que los objetivos estratégicos se alcancen en la medida de lo esperado.

### 6.2.1.3.7 RECURSOS

Son los recursos que se utilizará para poner en marcha el plan de acción, estos recursos se establece en base a un análisis interno y situacional.

### 6.2.1.3.8 DEFINICIÓN OPERATIVA DE LOS MEDIOS

Mediante el (Anexo 8-E) se estableció los medios del BSC.

**CUADRO N° 6.14  
MEDIOS - PERSPECTIVAS FINANCIERA**

PERSPECTIVA FINANCIERA					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar la utilidad neta				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x	x		x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x	x		x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio			Finalización	
	Ene - 11			Dic - 13	
7. Recurso			\$ 400		
8. Plan de acción - Iniciativa	Mejorar la rotación de inventarios				

PERSPECTIVA FINANCIERA					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar el nivel de ventas				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x			x	
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x	x			x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x	x			x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 900		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de ventas al por mayor				

PERSPECTIVA FINANCIERA					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Minimizar créditos				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x			x	
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x	x			x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x	x			x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 400		
8. Plan de acción - Iniciativa	Diseñar un sistema de control de ventas				

PERSPECTIVA FINANCIERA					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Disminuir gastos				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x	x	x	x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x	x	x	x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 300		
8. Plan de acción - Iniciativa	Elaborar presupuestos de gastos				

PERSPECTIVA FINANCIERA					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Optimizar costos de producción				
2. Tipo	Compartido			Individual	
				x	
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
				x	
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
				x	
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Abr - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 900		
8. Plan de acción - Iniciativa	Diseñar un sistema de control de costos de producción				

PERSPECTIVA FINANCIERA					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir desperdicios				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
				x	
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
				x	
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Abr - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 300		
8. Plan de acción - Iniciativa	Campañas de concientización de ahorro productivo				

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### CUADRO N° 6.15 MEDIOS - PERSPECTIVAS DE CLIENTES

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Productos de calidad, cómodos y acorde a las nuevas tendencias de moda				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
				x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
				x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$1.000		
8. Plan de acción - Iniciativa	Mejorar atributos del productos en función de un estudio sobre necesidades de los clientes de los segmentos metas				

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir los tiempos de espera en la entrega del producto al cliente				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
					x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
					x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 400		
8. Plan de acción - Iniciativa	Agilizar el proceso de recepción y salida de pedidos				

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar programas de incentivos a los clientes mediante promociones				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x				x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x				x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 1.200		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de promociones y descuentos				

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Aumentar la variedad de productos de la empresa				
2. Tipo	<b>Compartido</b>			<b>Individual</b>	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
				x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
				x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	<b>Inicio</b>			<b>Finalización</b>	
	Abr - 11			Dic - 13	
7. Recurso			\$ 2.500		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de creación de nuevos productos				

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cerrar nuevas alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras				
2. Tipo	<b>Compartido</b>			<b>Individual</b>	
				x	
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x				
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x				
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	<b>Inicio</b>			<b>Finalización</b>	
	Ene - 11			Dic - 13	
7. Recurso			\$ 1.000		
8. Plan de acción - Iniciativa	Firmar alianzas con empresas competitivas, que permitan crecer a la empresa				

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Lograr y mantener la fidelización del cliente				
2. Tipo	<b>Compartido</b>			<b>Individual</b>	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x			x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x			x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	<b>Inicio</b>		<b>Finalización</b>		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 2.000		
8. Plan de acción - Iniciativa	Brindar servicios post-venta para lograr construir la marca				

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir y evitar la cantidad de reclamos				
2. Tipo	<b>Compartido</b>			<b>Individual</b>	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
				x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
				x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	<b>Inicio</b>		<b>Finalización</b>		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 700		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de entrevistas y solución de problemas existentes				

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Crecer en el mercado local con productos innovadores				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x			x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x			x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 9.000		
8. Plan de acción - Iniciativa	Participar en eventos promocionales y de igual manera realizar publicidad en medios audiovisuales				

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### CUADRO N° 6.16 MEDIOS - PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Controlar y rectificar las posibles fallas en el área administrativa y de producción				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x			x	
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x			x	
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Abr - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 300		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programas de control interno				



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Agilizar los diferentes procesos de producción				
2. Tipo	<b>Compartido</b>			<b>Individual</b>	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x			x	
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x			x	
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	<b>Inicio</b>			<b>Finalización</b>	
	Abr - 11			Dic - 13	
7. Recurso			\$ 250		
8. Plan de acción - Iniciativa	Reducir procesos innecesarios				

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar informes permanentes de todos los departamentos de la empresa				
2. Tipo	<b>Compartido</b>			<b>Individual</b>	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
		x	x	x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
		x	x	x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	<b>Inicio</b>			<b>Finalización</b>	
	Ene - 11			Dic - 13	
7. Recurso			\$ 400		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programar juntas en forma mensual de todos los departamentos				

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Renovar tecnológicamente el área de producción				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	C				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x			x	
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x			x	
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 15.000		
8. Plan de acción - Iniciativa	Adquirir maquinaria nueva				

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cumplir con los estándares de calidad establecidos				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x			x	
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x			x	
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 2.500		
8. Plan de acción - Iniciativa	Obtener calificación de calidad				

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Mejorar el sistema de prevención contra accidentes				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	X		x	x	
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x		x	x	
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Abr - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 5.000		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de renovación de materiales de trabajo y sistema de prevención de accidentes				

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### CUADRO N° 6.17

#### MEDIOS - PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Capacitar a los empleados en forma continua				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x		x	x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x		x	x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Abr - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 2.500		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de capacitación y certificación de competencias claves				

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x		x		
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x		x		
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 1.000		
8. Plan de acción - Iniciativa	Programa de incentivos al personal				

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Generar un excelente clima laboral				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x	x	x	x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x	x	x	x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 400		
8. Plan de acción - Iniciativa	Evaluación y mejora del clima laboral				

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Evitar conflictos internos				
2. Tipo	Compartido			Individual	
				x	
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
			x		
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
			x		
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 300		
8. Plan de acción - Iniciativa	Entrevistas personalizadas para dar soluciones a conflictos				

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Generalizar los objetivos estratégicos y direccionamiento empresarial con todos los empleados				
2. Tipo	Compartido			Individual	
	x				
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
	x	x	x	x	x
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
	x	x	x	x	x
5. Zona	Ambato				
6. Fecha	Inicio		Finalización		
	Ene - 11		Dic - 13		
7. Recurso			\$ 900		
8. Plan de acción - Iniciativa	Colocar en un lugar visible la visión, misión, valores y la planificación estratégica para lograr un direccionamiento empresarial				

Fuente: Investigación de Campo (Entrevista)

Elaborado por: Cristian Granja

### **6.3 VISIÓN EN CONJUNTO CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BSC**

Hay que recalcar que la información recabada para la elaboración del tablero de control se la realizó mediante un Focus Group donde todos los integrantes estuvieron de acuerdo con la información proporcionada, tomando en cuenta la situación actual de la empresa y lo que espera lograr.



## **CAPÍTULO VII**

### **DISEÑO DE PLANES OPERATIVOS**

#### **7.1 PLANES OPERATIVOS**

Las iniciativas de cada una de las perspectivas del BSC, nos dan las pautas para determinar los cursos de acción que Producalza debe seguir a fin de alcanzar sus objetivos organizacionales, ejecutar la estrategia y hacer realidad su visión.

La formulación de los planes operativos se estableció mediante el (Anexo 8-F)



**CUADRO N° 7.1**  
**PLANES OPERATIVOS “PRODUCALZA”**

INICIATIVAS DEL BSC	NOMBRE DEL PLAN OPERATIVO
Mejorar la rotación de inventarios	PLAN DE VENTAS
Diseñar un sistema de control de ventas	
Elaborar presupuestos de gastos	PLAN DE CONTROL FINANCIERO
Diseñar un sistema de control de costos de producción	
Campañas de concientización de ahorro productivo	
Programa de creación de nuevos productos	PLAN DE PRODUCCIÓN D NUEVOS PRODUCTOS
Mejorar atributos del productos en función de un estudio sobre necesidades de los clientes de los segmentos metas	
Programa de ventas al por mayor	PLAN DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO
Firmar alianzas con empresas competitivas, que permitan crecer a la empresa	
Brindar servicios post-venta para lograr construir la marca	PLAN DE SERVICIO POS -VENTA Y SOLUCIÓN DE RECLAMOS
Programa de entrevistas y solución de problemas existentes	
Agilizar el proceso de recepción y salida de pedidos	
Programa de promociones y descuentos	PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN
Participar en eventos promocionales y de igual manera realizar publicidad en medios audiovisuales	
Programas de control interno	PLAN DE CONTROL INTERNO
Reducir procesos innecesarios	
Programar juntas en forma mensual de todos los departamentos	
Obtener calificación de calidad	PLAN DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD
Adquirir maquinaria nueva	PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES
Programa de renovación de materiales de trabajo y sistema de prevención de accidentes	
Programa de capacitación y certificación de competencias claves	PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL
Programa de incentivos al personal	PLAN DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL
Evaluación y mejora del clima laboral	PLAN DE CONSERVAR Y MEJORAR EL CLIMA LABORAR
Entrevistas personalizadas para dar soluciones a conflictos	
Colocar en un lugar visible la visión, misión, valores y la planificación estratégica para lograr un direccionamiento empresarial	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO - EMPRESARIAL

**Fuente:** Investigación de Campo (Entrevista)

**Elaborado por:** Cristian Granja

## **7.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

Para evaluar el cumplimiento de los planes operativos planteados se requieren de herramientas de control complementarios como la Evaluación del Desempeño.

El método de evaluación de desempeño que utilizaremos para evaluar al personal es el método de escalas gráficas. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los grados de variación de tales factores, en tanto que las columnas (verticales) representan los factores de evaluación del desempeño, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

A continuación se presenta una propuesta de formulario de evaluación del personal de Producalza, para que sean evaluados a través de los departamentos.

Los factores de evaluación de desempeño se determinaron mediante el (Anexo 8-G)



## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 1. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres:	Periodo Evaluación:	Desde:	Hasta:
Puesto:	Fecha Evaluación		
Departamento:	Área:		
Jefe Inmediato:	Puesto:		
Tiempo Servicio Puesto Actual:	Tiempo de Servicio:		

### 2. FACTORES DE VALORACIÓN Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

Factores de Valoración	Grados de Calificación				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>CONOCIMIENTO</b> Forma de desarrollar su trabajo	Conoce muy bien la misión del puesto	Conoce bien la misión del puesto	Conoce la misión del puesto	Conoce poco la misión del puesto	Conoce muy poco la misión del puesto
	Conoce muy bien las funciones del puesto	Conoce bien las funciones del puesto	Conoce las funciones del puesto	Conoce poco las funciones del puesto	Conoce muy poco las funciones del puesto
<b>CALIDAD</b> Exactitud y efectividad	Realiza trabajos de calidad superior	Realiza trabajos de buena calidad	Realiza trabajos aceptables	Realiza trabajos con algunas fallas	Realiza trabajos constantemente con fallas
<b>CANTIDAD</b> Volumen y rendimiento en el trabajo	Rendimiento superior	Buen rendimiento	Rendimiento aceptable	Rendimiento no muy satisfactorio	Rendimiento inaceptable
<b>ACTITUD Y COOPERACIÓN</b> Entusiasmo y cooperación	Trabaja con entusiasmo y aporta al cumplimiento de objetivos	Trabaja con entusiasmo y coopera bien	Coopera constantemente y no pone objeciones	Objeta nuevas ideas	No colabora y se queja constantemente
<b>RELACIONES PERSONALES</b> Con compañeros, superiores y clientes	Es cortés y servicial	Es completamente cortés	Generalmente paciente y cortés	Ocasionalmente descortés y poco servicial	Es descortés y no servicial

<b>HÁBITOS DE TRABAJO</b> Comunicación, disciplina, orden, confidencialidad	Siempre comunicativo disciplinado, ordenado, confiable	Normalmente comunicativo acepta órdenes y es confiable	Es comunicativo, acepta órdenes y es confiable	Pone obstáculos en la comunicación, cumple órdenes bajo presión	No es comunicativo, se opone a las órdenes y no es confiable
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b> Satisface necesidades de servicio interno hacia el cliente	Siempre satisface requerimientos internos y de los clientes	Cuando es solicitado presta mucha atención a los requerimientos internos y de clientes	Cumple su función indiferentemente, tratando de satisfacer necesidades	No se interesa por satisfacer requerimientos internos y del cliente	Constantemente es renuente a brindar atención al personal interno y a los clientes
<b>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b> Horario de trabajo	Siempre llega antes de su hora de entrada, excede su hora de trabajo y tiene pocas ausencias	Siempre llega a tiempo, regularmente excede su jornada de trabajo, tiene poca inasistencia	Ocasionalmente se retrasa a su trabajo, con alguna frecuencia tiene faltas justificadas	Llega con frecuencia tarde, ocasionalmente no cumple su trabajo, tiene demasiadas ausencias	Constantemente llega tarde, no cumple con el horario de trabajo, tiene muchas ausencias
<b>APARIENCIA Y PRESENTACIÓN PERSONAL</b> Uso de uniforme	Siempre se presenta nítidamente vestido e higiénicamente limpio	Normalmente se presenta bien vestido e higiénicamente limpio	Ocasionalmente no se presenta bien vestido e higiénicamente limpio	Con alguna frecuencia no se presenta bien vestido e higiénicamente limpio	Frecuentemente no se presenta bien vestido e higiénicamente limpio
<b>ESPIRITUO DE COLABORACIÓN Y SUPERACIÓN</b> Colabora con la empresa	Siempre está dispuesto a prestar su colaboración en todos los campos, exige capacitación	Normalmente está dispuesto a prestar su colaboración, asiste voluntariamente a capacitarse	Ocasionalmente no esta dispuesto a prestar su colaboración, se muestra renuente a la capacitación	Con alguna frecuencia no presta su colaboración, se muestra renuente a la capacitación	Frecuentemente no colabora y se niega a realizar capacitaciones

### 3. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

Factor	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente

# CAPÍTULO VIII

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- El BSC es una herramienta de gestión que permitirá a Producalza comunicar e implementar estrategias posibilitando la obtención de las metas establecidas.
- De acuerdo a la matriz de evaluación del FODA, las mayores fortalezas de Producalza es la calidad, variedad, precios y garantía del producto, el posicionamiento en el mercado de su marca estrella (Marjorie), y las buenas relaciones y comunicación entre jefes y empleados, así mismo sus mayores debilidades son la falta de mejoramiento tecnológico en algunos procesos de producción, la falta de un plan estratégico y de marketing entre otras, sus mayores oportunidades se encuentra en el mercado y clientela que están en constante crecimiento por los recargos arancelarios, la poca competencia con tecnología de punta y la posible firma de acuerdos comerciales que incentive la producción, y las amenazas más importantes son el ingreso ilegal de productos similares del extranjero, el incremento de competidores en el mercado y los periodos inesperados de inestabilidad política y económica.
- Se estableció un direccionamiento estratégico que permitió darle una redefinición y dirección adecuada al negocio en donde la misión, visión, valores, principios y políticas están acordes al desenvolvimiento de la empresa y sobre todo cumplen con todos los requerimientos de una adecuada administración estratégica y que permiten tener una ventaja sostenible.
- Se integró el mapa estratégicos con sus respectivos KPI'S haciendo uso de las 3 Ms, que permitieron obtener el Tablero Central de Comandos, el mismo que ayudará a mejorar la gestión empresarial.

- La aplicación del BSC generaría una ventaja competitiva debido a que se encuentran establecidos con objetivos alcanzables permitiendo la consecución de las medidas, metas y medios.
- Para ejecutar las actividades planificadas en el BSC se establecieron los planes operativos con un sistema de evaluación del desempeño del personal que permitirá hacer realidad dichos planes.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- Implantar y difundir entre los miembros de la organización el modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard, descrito en este estudio, asegurando de esta manera el poder enfrentar las exigencias y las variaciones de los requerimientos de los mercados actuales.
- Aplicar en la empresa los objetivos estratégicos establecidos, siguiendo y tomando en cuenta todos los parámetros señalados.
- Eliminar paulatinamente las debilidades en la empresa para que no se constituya en un obstáculo que demore la aplicación del BSC.
- Capacitar y motivar de manera permanente al personal operativo y administrativo de la empresa, con el propósito de incrementar la eficiencia productiva de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, pudiendo de esta manera detectar de manera temprana las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la empresa y el plan estratégico propuesto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- MÉNDEZ Carlos; (2001); “Metodología”; Editorial: McGraw-Hill; Edición: 3ª; Impreso en Colombia.
- KOONTZ Harold, HEINZ Weihrich; (2001); “Administración una Perspectiva Global”; McGraw-Hill; Edición: 11ª. México.
- DESS, G. Gregory Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, Novena Edición, México, 2003.
- SALAZAR Francis (2005); “Gestión Estratégica de Negocios”
- GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona, 2005.
- KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- HITT Michael (2000); “Administración Estratégica”; Editorial: Thomson Edición: 3ª; Impreso en México.
- SERNA Humberto Planificación y Gestión Estratégica; Editorial Planeta; Edición: 7ª. Colombia 2005.
- HAIR Joseph /BUSH Robert “Investigación de Mercados en un ambiente de información cambiante” Editorial McGrawHill, Edición 2ª.


## **BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL**

- [http://www.arrear.com/talent-humano/Balanced\\_Scorecard.html](http://www.arrear.com/talent-humano/Balanced_Scorecard.html)
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/calzado-nacional.html>
- <http://www.expreso.ec/ediciones/economia/el-zapato-nacional.html>
- <http://www.elciudadano.gov.ec>
- [http://www.monografías/Balanced\\_Scorecard.html](http://www.monografías/Balanced_Scorecard.html)
- [http://www.wikipedia/Planificación\\_Estratégica.html](http://www.wikipedia/Planificación_Estratégica.html)
- <http://www.gestiopolis/planificación-estratégica.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>



# ANEXO 1

## SRI: REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES



**SRI**  
...te hace bien al país

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

**NUMERO RUC:** 1892727196001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** LLERENA VALDEZ LUIS GERMAN

**NOMBRE COMERCIAL:** PRODUGALZA RIEKER

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS      **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO      **NUMERO:** 99227

---

**FEC. NACIMIENTO:** 20/05/1973      **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 04/05/2009

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/12/2008      **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

**FEC. INSCRIPCIÓN:** 11/12/2008      **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

FABRICACION DE CALZADO DE CUERO




**DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:**

Provincia: TUNGURAHUA    Cantón: AMBATO    Parroquia: HUACHI LORETO    Calle: IMBABURA    Número: S/N  
 Intersección: ISIDRO VITERI    Referencia: A VEINTE METROS DEL HOSTAL AMAZONAS    Teléfono: 032850667

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>		<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b> \ REGIONAL CENTRO II TUNGURAHUA	SERVICIOS TRIBUTARIOS	<b>DERRADOS:</b>	1
<b>FIRMA DEL CONTRIBUYENTE:</b>  <b>REGIONAL CENTRO</b>  <b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</b>			

Usuario: PPS031207      Lugar de emisión: AMBATO BOLIVAR 1560      Fecha y hora: 04/05/2009

Página 1 de 2

SRI.gov.ec

## ANEXO 2

### RECARGO ARANCELARIO EN EL SECTOR DEL CALZADO

ANEXO 2 - RESOLUCION 466 COMEXI


SUBPARTIDAS CON APLICACION DE UN RECARGO ARANCELARIO ESPECIFICO, ADICIONAL AL ARANCEL VIGENTE POR SALVAGUARDIA DE BALANZA DE PAGOS				
N°	Medida	NANDINA	Descripción	Recargo Arancelario US \$/par

#### SECTOR CALZADO

1	Arancel específico 10 US \$ por par	6401100000	- Calzado con puntera metálica de protección	10
2	Arancel específico 10 US \$ por par	6401920000	-- Que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	10
3	Arancel específico 10 US \$ por par	6401990000	-- Los demás	10
4	Arancel específico 10 US \$ por par	6402120000	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de «snowboard» (tabla para nieve)	10
5	Arancel específico 10 US \$ por par	6402190000	-- Los demás	10
6	Arancel específico 10 US \$ por par	6402200000	- Calzado con la parte superior de tiras o bridas fijas a la suela por tetones (espigas)	10
7	Arancel específico 10 US \$ por par	6402910000	-- Que cubran el tobillo	10
8	Arancel específico 10 US \$ por par	6402991000	--- Con puntera metálica de protección	10
9	Arancel específico 10 US \$ por par	6402999000	--- Los demás	10
10	Arancel específico 10 US \$ por par	6403120000	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de «snowboard» (tabla para nieve)	10
11	Arancel específico 10 US \$ por par	6403190000	-- Los demás	10
12	Arancel específico 10 US \$ por par	6403200000	- Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo	10
13	Arancel específico 10 US \$ por par	6403400000	- Los demás calzados, con puntera metálica de protección	10
14	Arancel específico 10 US \$ por par	6403510000	-- Que cubran el tobillo	10
15	Arancel específico 10 US \$ por par	6403590000	-- Los demás	10
16	Arancel específico 10 US \$ por par	6403911000	- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	10
17	Arancel específico 10 US \$ por par	6403919000	--- Los demás	10
18	Arancel específico 10 US \$ por par	6403991000	- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	10
19	Arancel específico 10 US \$ por par	6403999000	--- Los demás	10
20	Arancel específico 10 US \$ por par	6404111000	--- Calzado de deporte	10
21	Arancel específico 10 US \$ por par	6404112000	- - - Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares	10
22	Arancel específico 10 US \$ por par	6404190000	-- Los demás	10
23	Arancel específico 10 US \$ por par	6404200000	- Calzado con suela de cuero natural o regenerado	10
24	Arancel específico 10 US \$ por par	6405100000	- Con la parte superior de cuero natural o regenerado	10
25	Arancel específico 10 US \$ por par	6405200000	- Con la parte superior de materia textil	10
26	Arancel específico 10 US \$ por par	6405900000	- Los demás	10

# ANEXO 3 ENCUESTAS

## A) ENCUESTA A PROVEEDORES

	ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
<b>ENCUESTA</b>	
Elaborado por: .....	Fecha: .....
Encuestado: .....	
<b>OBJETIVO</b>	
La presente encuesta tiene como finalidad determinar la relación que existe entre Producalza y sus proveedores, para lo cual le solicitamos llenar el siguiente cuestionario.	
<b>INSTRUCCIONES</b>	
Conteste las siguientes preguntas marcando con una (X) la opción que considere correcta.	
<b>CUESTIONARIO</b>	
1.- ¿Desde cuándo es proveedor de Producalza?	
Menos de 1 año	.....
De 1 a 5 años	.....
Más de 5 años	.....
2.- ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad?	
Si	.....
No	.....



**3.- ¿Producalza es un cliente que realiza sus pagos puntualmente?**

Siempre .....

Casi siempre .....

Ocasionalmente .....

Nunca .....

**4.- ¿Usted conoce los productos que oferta la Producalza?**

Si .....

No .....

**5.- ¿Alguna vez ha dado referencia acerca de los productos ofertados por Producalza a sus clientes?**

Si .....

No .....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## B) ENCUESTA A CLIENTES



### ENCUESTA

Elaborado por: ..... Fecha: .....

Encuestado: .....

#### OBJETIVO

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el grado de satisfacción de los clientes de Producalza, para lo cual le solicitamos llenar el siguiente cuestionario.

#### INSTRUCCIONES

Conteste las siguientes preguntas marcando con una (X) la opción que considere correcta.

#### CUESTIONARIO

1.- ¿Desde cuándo usted es cliente de Producalza?

Menos de 1 año .....

De 1 a 5 años .....

Más de 5 años .....

2.- ¿Considera usted que los productos de Producalza cumplen con sus expectativas?

Si .....

No .....



---

3.- **¿Señale que aspectos influyen en su decisión de compra, para adquirir un producto de Producalza?**

Calidad .....  
Tipo de material .....  
Atención al cliente .....  
Variedad de modelos .....  
Precios .....  
Otros .....

4.- **¿Desde que es cliente de Producalza ha adquirido botas de otras fábricas?**

Si .....  
No .....

5.- **¿Con qué frecuencia adquiere productos de Producalza?**

Quincenalmente .....  
Mensualmente .....  
Trimestralmente .....  
Otros .....

6.- **¿Cómo considera los precios de Producalza con relación a la competencia?**

Bajos .....  
Medianos .....  
Elevados .....



---

**7.- ¿Qué forma de pago prefiere?**

Contado .....

Crédito 30 días .....

Crédito 60 días .....

Otros .....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## C) ENCUESTA A EMPLEADOS



### ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

#### ENCUESTA

Elaborado por: ..... Fecha: .....

Encuestado: .....

#### OBJETIVO

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el grado de satisfacción de los empleados en Producalza, para lo cual le solicitamos llenar el siguiente cuestionario.

#### INSTRUCCIONES

Conteste las siguientes preguntas marcando con una (X) la opción que considere correcta.

#### CUESTIONARIO

1.- ¿Cómo considera su nivel de compromiso con la empresa?

Alto .....

Mediano .....

Bajo .....

2.- ¿Cómo considera las medidas de seguridad y protección de Producalza?

Excelentes .....

Buenas .....

Malas .....





## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

3.- ¿Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe o superiores?

Si .....

No .....

4.- ¿Cómo considera el trato y comunicación con su jefe o superior?

Excelente .....

Bueno .....

Malo .....

5.- ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?

Excelente .....

Bueno .....

Malo .....

6.- ¿Cómo considera la motivación por parte de la empresa?

Alto .....

Mediano .....


Bajo .....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN






2. ¿En la siguiente matriz de defensiva estratégica, cómo realizaría una ponderación tomando en cuenta las debilidades que afectan a las amenazas?

 <b>PERU VILLAVIEJA</b>	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las amenazas (de menor a mayor)	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las debilidades (de menor a mayor)	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las amenazas ponderadas por las debilidades (de menor a mayor)	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las debilidades ponderadas por las amenazas (de menor a mayor)	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las amenazas ponderadas por las debilidades ponderadas por las amenazas (de menor a mayor)
<b>PERU VILLAVIEJA</b> Política de desarrollo tecnológico Política de ciencia y tecnología de los recursos Modelo de desarrollo científico Política de innovación y desarrollo de recursos humanos Política de gestión de la calidad Modelo organizacional Política de desarrollo de los recursos humanos de personal académico					


3. ¿En la siguiente matriz de respuesta estratégica, cómo realizaría una ponderación tomando las fortalezas que servirán de respuesta a las amenazas?

 <b>PERU VILLAVIEJA</b>	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las amenazas (de menor a mayor)	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las fortalezas (de menor a mayor)	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las amenazas ponderadas por las fortalezas (de menor a mayor)	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las fortalezas ponderadas por las amenazas (de menor a mayor)	<b>1 2 3 4 5</b> Nivel de prioridad de las amenazas ponderadas por las fortalezas ponderadas por las fortalezas (de menor a mayor)
<b>PERU VILLAVIEJA</b> Procesos académicos del personal Modelo de desarrollo científico y tecnológico Políticas de gestión de recursos humanos Modelo de desarrollo científico y tecnológico Políticas de gestión de recursos humanos Políticas de gestión de recursos humanos Políticas de gestión de recursos humanos Políticas de gestión de recursos humanos Políticas de gestión de recursos humanos Políticas de gestión de recursos humanos					



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

4. ¿En la siguiente matriz de mejoramiento estratégica, cómo realizaría una ponderación tomando en cuenta las debilidades que hay que rectificar para aprovechar las oportunidades?

 <b>PROCESO ESTRATÉGICO</b> 2016 - 2018	<b>OPORTUNIDADES</b> Oportunidades de negocio Oportunidades de mercado Oportunidades de recursos humanos Oportunidades de tecnología Oportunidades de alianzas estratégicas Oportunidades de financiamiento Oportunidades de infraestructura Oportunidades de talento humano Oportunidades de innovación	<b>DEBILIDADES</b> Debilidades de recursos humanos Debilidades de tecnología Debilidades de alianzas estratégicas Debilidades de financiamiento Debilidades de infraestructura Debilidades de talento humano Debilidades de innovación						
			1	2	3	4	5	6
<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>								
Política corporativa de innovación								
Política corporativa de gestión de los recursos								
Manejo de flujo de efectivo								
Política corporativa de alianzas estratégicas								
Política corporativa de innovación								
Manejo de recursos humanos								
Política corporativa de infraestructura								
Manejo de innovación								
Política corporativa de talento humano								
<b>TOTAL</b>								

Entrevistado

Llerena Valdez Luis German

Gerente General

# ANEXO 5

## GUIA DE PAUTAS DE ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA, Y PRE-OBJETIVOS



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### ENTREVISTA

Fecha: .....

#### OBJETIVO

La presente entrevista tiene como finalidad determinar las áreas de priorización estratégica que deben mantenerse o mejorarse y que nos permitirán establecer los objetivos de cada perspectiva.

#### INSTRUCCIONES

Conteste las siguientes preguntas de forma clara.

#### GUÍA DE PAUTAS

1. ¿Qué áreas de priorización estratégica se deben mantener o implementar nueva estrategia?

N°	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	MANTENER ESTRATEGIA	IMPLEMENTAR ESTRATEGIA

2. ¿En las áreas de priorización estratégica que se debe implementar nueva estrategia, qué pre-objetivo se puede desarrollar para mejorarla?

N°	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVO



3. ¿Los pre-objetivos determinados anteriormente que factibilidad de realizarse existe?

Puntaje:      Alto = 10  
                    Bajo = 5

N°	PRE- OBJETIVO	FACTIBILIDAD		
		POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO AJENO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE

4. ¿Los pre-objetivos identificados que impacto tienen en la empresa?

Puntaje:      Alto = 10  
                    Bajo = 5

N°	PRE- OBJETIVO	FACTIBILIDAD	
		IMPORTE A LA MISION	IMPORTE A LA VISION

Entrevistado

Lierens Valdez Luis German

Gerente General

## ANEXO 6

### FORMULACIÓN DE LA NUEVA FILOSOFÍA EMPRESARIAL



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

#### ENTREVISTA

##### OBJETIVO

La presente entrevista tiene como finalidad formular la nueva filosofía empresarial.

##### INSTRUCCIONES

Conteste las siguientes preguntas de forma clara.

##### GUÍA DE PAUTAS

###### A) FORMULACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

¿QUÉ VALORES DEBE REGULAR LA GESTIÓN DE PRODUCTALZA?	¿QUÉ COMPROMISOS DEBE DEFINIR A LOS VALORES?



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### B) FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

¿QUÉ PRINCIPIOS DEBE REGULAR LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN?	¿QUÉ DEFINE A LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS?

### C) FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

<b>Tipo de organización:</b> ¿Qué clase de organización somos?	
<b>Motivo:</b> ¿Para qué nos constituimos?	
<b>Productos o servicios:</b> ¿Qué ofrecemos?	
<b>Clientes:</b> ¿Qué ofrecemos?	
<b>Factor diferenciador:</b> ¿Qué nos hará diferentes al resto?	
<b>Mercados:</b> ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	
<b>Recursos:</b> ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	
<b>Gestión:</b> ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	





## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

### D) FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

¿Qué deseamos hacer en el futuro?	
¿Para qué lo haremos?	
¿A quién deseamos servir?	
¿En qué tiempo lograremos la visión?	
¿Qué recursos emplearemos?	

Entrevistado

Llerena Valdez Luis German

Gerente General

# ANEXO 7

## FORMULACIÓN DE POLÍTICAS



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### ENTREVISTA

#### OBJETIVO

La presente entrevista a un Focus Group tiene como objetivo establecer las políticas empresariales de Producalza.

#### INSTRUCCIONES

Conteste las siguientes preguntas de forma clara.

#### GUÍA DE PAUTAS

1. ¿Qué políticas de crédito y pago es indispensable implementar?

.....

2. ¿Qué políticas de venta va acorde con el desenvolvimiento de la empresa?

.....

3. ¿Qué políticas para administrar el personal hay que implementar?

.....

4. ¿Qué políticas de marketing se implementará para posesionarse en el mercado?

.....

Entrevistados

Gerente General  
Jefe de Recursos Humanos  
Jefe de Marketing y Ventas  
Jefe de Producción

## ANEXO 8 BALANCED SCORECARD



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

---

### ENTREVISTA

#### OBJETIVO

La presente entrevista a un Focus Group tiene como objetivo establecer el Balanced Scorecard de Producalza.

#### INSTRUCCIONES

Conteste las siguientes preguntas de forma clara.

#### GUÍA DE PAUTAS

##### A) IMPULSADORES CLAVES DEL DESEMPEÑO

PERSPECTIVAS	¿QUÉ IMPULSADORES CLAVES DE DESEMPEÑO REQUIERE PRODUCALZA?
Financiera	
Clientes	
Procesos Internos	
Aprendizaje y Crecimiento	



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### B) PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATEGICOS

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	¿QUÉ PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATEGICOS REQUIERE LA EMPRESA?

### C) BSC - USO DE 3Ms: (MEDIDAS)

PERSPECTIVA		
ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico		
2. Nombre del KPI		
3. Definición Operacional (Fórmula)		
4. Signo		
5. Cálculo	MP	EP
6. Peso		
7. Frecuencia		
8. Fuente de captura de datos		



## ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

### D) BSC - USO DE 3Ms (METAS)

PERSPECTIVA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico			
2. Metas Planeadas	2013	2012	2011
3. Variación			

### E) BSC - USO DE 3Ms (MEDIOS)

PERSPECTIVA					
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico					
2. Tipo	Compartido			Individual	
3. División	Gerencia General	Dpto. Financiero	Dpto. R.R.H.H	Dpto. Producción	Dpto. M & V
4. Responsable	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe R.R.H.H	Jefe Producción	Jefe M & V
5. Zona					
6. Fecha	Inicio		Finalización		
7. Recurso					
8. Plan de acción - Iniciativa					



F) PLANES OPERATIVOS

INICIATIVAS DEL BSC	¿QUÉ PLAN OPERATIVO PODEMOS IMPLEMENTAR?

G) FACTORES DE EVALUACIÓN PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Nº	¿QUÉ FACTORES SE EVALUARÁN AL PERSONAL DE PRODUCALZA?

Entrevistados

Gerente General

Jefe de Recursos Humanos

Jefe de Marketing y Ventas

Jefe de Producción