

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL
COMERCIO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
II PROMOCIÓN**

**“INVESTIGACIÓN DE LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS, PARA EL
ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR DE
CALZADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA Y PROPUESTA DE UN
PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y
SERVICIO”**

PROYECTO DE GRADO N°2

MAESTRANTES:

**AREQUIPA PANTUSÍN JUAN WLADIMIR.
CAJIAO MEDINA CRISTIAN ALEXANDER.
PERASSO CÉSPEDES MARIO RAMIRO.**

Latacunga, Enero 2011

AUTORÍA

El presente trabajo de investigación titulado: **“INVESTIGACIÓN DE LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS, PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR DE CALZADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y SERVICIO”** es el resultado del esfuerzo, responsabilidad y trabajo de los autores, ninguna parte de éste proyecto puede ser almacenada, reproducida o transmitida por ningún medio o forma posible, sin la previa autorización.

Ing. Juan Wladimir Arequipa Pantusín.

CI. 050213514-8

Ing. Cristian Alexander Cajiao Medina.

CI. 050238173-4

Bioquímico F. Mario Ramiro Perasso Céspedes.

CI. 180214951-6

En virtud de ésta autoría nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga Enero del 2011

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por los señores Juan Wladimir Arequipa Pantusín, Cristian Alexander Cajiao Medina y Mario Ramiro Perasso Céspedes, bajo mi supervisión.

ING. VERONICA PARREÑO
DIRECTORA DEL PROYECTO

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Juan Wladimir Arequipa Pantusín, Cristian Alexander Cajiao Medina y Mario Ramiro Perasso Céspedes, Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo de investigación titulado: **“INVESTIGACIÓN DE LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS, PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR DE CALZADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y SERVICIO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad y autoría.

Ing. Juan Wladimir Arequipa Pantusín.

CI. 050213514-8

Ing. Cristian Alexander Cajiao Medina.

CI. 050238173-4

Bioquímico F. Mario Ramiro Perasso Céspedes.

CI. 180214951-6

Latacunga Diciembre del 2010

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

CERTIFICADO

ING. VERÓNICA PARREÑO (DIRECTORA)

ING. XAVIER FABARA (CODIRECTOR)

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado: **“INVESTIGACIÓN DE LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS, PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR DE CALZADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y SERVICIO”**, realizado por los señores, Juan Wladimir Arequipa Pantusín, Cristian Alexander Cajiao Medina y Mario Ramiro Perasso Céspedes, 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 anillado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato PDF.

Ing. Verónica Parreño

DIRECTORA

Ing. Galo Vásquez

COORDINADOR PYMES

AGRADECIMIENTO

A Dios. Por el milagro de la vida.

A nuestros padres. Por el excelente proyecto de vida brindado.

A mis amigos. Por hacer de lo que soy algo mejor.

A nuestros maestros por inculcar la necesidad de aprender.

A nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional.

A todas las personas que nos colaboraron directa e indirectamente para alcanzar esta meta.

Al Director y Asesores. Por hacer legible este documento.

Juan Wladimir Arequipa Pantusín.

Cristian Alexander Cajiao Medina.

Mario Ramiro Perasso Céspedes.

DEDICATORIA

Doy infinitas gracias

A Dios, por el camino recorrido

A nuestras familias, por ser fuerza y comprensión

A nuestros padres, por su amor y apoyo

A nuestras esposas, amigas fieles y sinceras

A la vida, Por lo aprendido

INTRODUCCIÓN

El Hombre es un ser con necesidades donde la principal o primera es gratuita porque aún el aire no cuesta nada, la siguiente es el agua porque no existe persona en el mundo que pueda vivir por lo menos con un vaso de agua al día y la tercera es la comida porque es necesario comer una vez cada tres días.

“La peor situación de un hombre es aquella en la que no puede saciar ni siquiera su hambre mucho peor la de sus hijos”. Esta es la condición actual bajo la que viven aproximadamente 850 millones de habitantes en el mundo. Dato extraído de la última edición de la FAO 2007.

La situación socio-económica en el mundo entero y por efecto de la globalización se ve influenciada paralelamente en todo el planeta y en tiempo real. Tal es así que el crecimiento económico que muestra los Chinos a golpeado al mundo entero y especialmente a nuestro país, incrementado drásticamente los índices de inflación debido a que no podemos competir ni en volumen peor en calidad con este coloso que se allá en pleno crecimiento. Por ejemplo en el costo de la construcción desde diciembre de 2007 a la fecha a habido un incremento del 150% en el hierro y derivados de metales no así en los salarios

El ingreso promedio de los trabajadores en Ecuador es de \$ 250 cuando la canasta básica familiar a agosto de 2008 está en los \$ 480 dólares existiendo una brecha de \$ 230 dólares, es decir un 47.92% de dinero que no tienen para saciar sus necesidades básicas.

Los precios de bienes y servicios siguen en aumento, mientras la capacidad adquisitiva de la mayoría de la población en nuestro país es menor, es decir, el famoso principio de pareto 80-20; donde se entendía que el 80% de la riqueza estaba concentrada en el 20% de la población; ahora es una relación mucho menor.

Como consecuencia de ello han nacido, nacen y seguirán naciendo negocios que busquen satisfacer las necesidades en el momento a precios bajos pero no siempre son exitosos; alcanzando el éxito solo aquellos que verdaderamente están gestionando la calidad total que asegura la satisfacción del cliente, empresarios, trabajadores y con ello la satisfacción de la sociedad.

Es por esto que nace la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo, ya que cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen en el comportamiento y actuación de los gerentes y empleados.

Y para aportar a la solución de este problema “Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) – Un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio.

RESUMEN EJECUTIVO.

En la presente tesis, usted en calidad de lector profundizará en el conocimiento de términos de excelencia organizacional, es decir los movimientos y las implicaciones de éstos para con el crecimiento económico del comercio del calzado.

Con una explicación clara y amena usted encontrará:

Primer capítulo aquí se encuentran la formulación y el planteamiento del problema, en el **segundo capítulo** están asentadas las bases teóricas con breves descripción, la hipótesis y sus variables, el **tercer capítulo** contiene el tipo de metodología utilizado así como la operacionalización de las variables, el **capítulo cuarto** contiene el estudio de mercado aplicado en los diferentes clientes de la ciudad de Latacunga con sus respectivos resultados estadísticos. Prosiguiendo detectamos información de datos y hechos claves para nuestro proyecto. Para continuar con el **capítulo quinto**, que contiene la propuesta de un plan estratégico en la ciudad de Latacunga donde se da a conocer la planificación y organización general para asegurar su viabilidad del proyecto. Prosiguiendo encontramos el **sexto capítulo** que contiene los conclusiones y recomendaciones, para finalizar con la bibliografía y anexos.

ÍNDICE DE CONTEXTO

CARÁTULA

AUTORÍA

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

INTRODUCCIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

ÍNDICE DE CONTEXTO

ÍNDICE DE CUADROS TABLAS Y GRÁFICOS

CAPÍTULO I

1

EL PROBLEMA

1.1 TEMA.

1

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.

1

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.

2

1.2.3 PROGNOSIS.

4

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

4

1.2.5 JUSTIFICACIÓN.

4

1.3 OBJETIVOS.

5

1.3.1 GENERAL.

5

1.3.2 ESPECÍFICOS.

5

CAPÍTULO II

6

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

6

2.2	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.	20
2.3	HIPÓTESIS.	21
2.4	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.	21
2.5	ANÁLISIS FODA.	22
	CAPÍTULO III	23
	METODOLOGÍA	
3.1	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.2	NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	23
3.3	ZONA DE INFLUENCIA DE LA ENCUESTA.	23
3.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	26
3.5	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
3.6	PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	32
	CAPÍTULO IV	33
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1	APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	33
4.2	MODELO DE LA ENCUESTA	33
4.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS	34
4.4	INTERPRETACIÓN DE DATOS	35
4.5	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	44
4.6	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	46
4.6.1	ENTREVISTAS A LOS GERENTES DE EMPRESAS DE CALZADO	46
4.6.2	ENTREVISTAS A LOS PROPIETARIOS DE ALMACENES DE CALZADO	49
		52

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1	DATOS INFORMATIVOS	52
5.2	PROYECCIÓN	52
5.3	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	53
5.4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	53
5.5	VISIÓN DE LA OFERTA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA	55
5.6	MISIÓN DE LA OFERTA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA	56
5.7	IDENTIFICACIÓN DE LOS ESCENARIOS	57
5.8	ESCENARIOS INTERNOS	57
5.9	COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO	58
5.10	MODELO DE NEGOCIO Z	60
5.10.1	PROPUESTA DE VALOR AL ACCIONISTA	60
5.10.2	PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	62
5.10.3	PROPUESTA DE VALOR A LOS PROCESOS INTERNOS	64
5.10.4	PROPUESTA DE VALOR AL TALENTO HUMANO	66
5.11	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	68
5.12	TRASLADO A LA MATRIZ (3M)	73
5.13	CICLO PHVA	81

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES.	74
6.2	RECOMENDACIONES.	75
		76

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.	76
BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL.	77

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Pág.

CUADROS

Cuadro 3.1: Operacionalización de las variables I.	26
Cuadro 3.2: Operacionalización de las variables II.	27
Cuadro 3.3: Operacionalización de las variables III.	28
Cuadro 3.4: Operacionalización de las variables IV.	29
Cuadro 3.5: Operacionalización de las variables V.	30-31

TABLAS

Tabla 2.1: Matriz FODA del sector del calzado en la ciudad de Latacunga.	22
Tabla 5.1: ¿Cómo alcanzar la visión? KPI's	55
Tabla 5.2: ¿Cómo alcanzar la misión? KPI's	56
Tabla 5.3: Propuesta de valor al accionista.	61
Tabla 5.4: Propuesta de valor al cliente.	63
Tabla 5.5: Procesos y redes de valor.	65
Tabla 5.6: Capital intangible	67
Tabla 5.7: Objetivo estratégico (16).	70
Tabla 5.8: Objetivo estratégico (17).	70
Tabla 5.9: Objetivo estratégico (18).	71
Tabla 5.10: Objetivo estratégico (11).	71
Tabla 5.11: Objetivo estratégico (8).	72
Tabla 5.12: Objetivo estratégico (2).	72
Tabla 5.13: Objetivo estratégico (3).	73
Tabla 5.14: Traslado a la matriz (3M).	74
Tabla 5.15: Línea base	75

GRÁFICOS

Gráfico 1.1:	Análisis Crítico	3
Gráfico 2.1:	Como desarrollar las preguntas para el análisis FODA.	7
Gráfico 2.2:	Gráfico de una cadena de valor.	8
Gráfico 2.3:	Ubicación de los procesos clave.	8
Gráfico 2.4:	Diez pasos de la planificación estratégica.	9
Gráfico 2.5:	Enfoque funcional.	11
Gráfico 2.6:	Alineamiento Horizontal.	11
Gráfico 2.7:	Cuanto se conoce la visión en las empresas.	12
Gráfico 2.8:	Modelamiento estratégico.	13
Gráfico 2.9:	Mapa estratégico del tablero de comando.	14
Gráfico 2.10:	Dirección – Objetivos Estratégicos.	15
Gráfico 2.11:	Ejemplo de mapeo de rutas de ejecución.	16
Gráfico 2.12:	Simulación de un KPI´s.	16
Gráfico 2.13:	Metodología y practica de un tablero de comando.	18
Gráfico 2.14:	Componentes del portafolio.	19
Gráfico 2.15:	Feedback y formación estratégicos.	20
Gráfico 4.1:	Tipos de calzado.	36
Gráfico 4.2:	Estilos de calzado.	37
Gráfico 4.3:	Nuevos modelos de calzado.	38
Gráfico 4.4:	Oportunidades del sector del calzado.	39
Gráfico 4.5:	Amenazas del sector del calzado.	40
Gráfico 4.6:	Fortalezas del sector del calzado.	41
Gráfico 4.7:	Debilidades del sector del calzado.	42
Gráfico 4.8:	Invertir en mejorar la calidad.	43
Gráfico 4.9:	Optimizar la atención al cliente.	44
Gráfico 5.1:	Fotografía de la ciudad de Latacunga	52
Gráfico 5.2:	Cambio en los modelos de la planificación estratégica .	53
Gráfico 5.3:	Identificación de los escenarios.	57
Gráfico 5.4:	Escenarios internos.	58
Gráfico 5.5:	Componentes del modelo de negocio de calzado en la ciudad de Latacunga.	59
Gráfico 5.6:	Modelo de negocio Z de calzado en la ciudad de Latacunga.	60
Gráfico 5.7:	Propuesta de valor al accionista.	60
Gráfico 5.8:	Maximizar valor para los accionistas.	62
Gráfico 5.9:	Propuesta de valor al cliente.	63

Gráfico 5.10: Valor al cliente	64
Gráfico 5.11: Procesos y redes de valor	65
Gráfico 5.12: Ruta para los procesos y redes de valor.	66
Gráfico 5.13: Capital intangible.	67
Gráfico 5.14: Ruta capital intangible	68
Gráfico 5.15: Mapa estratégico de la oferta del sector del calzado en la ciudad de Latacunga	65
Gráfico 5.16: Scorecard del calzado de la oferta en la ciudad de Latacunga	77
Gráfico 5.17: Gestión de Proyectos vs Portafolios	78
Gráfico 5.18: Balance del portafolio de la oferta de calzado en la ciudad de Latacunga.	78
Gráfico 5.19: Detección del problema de la oferta de calzado en la ciudad de Latacunga.	79
Gráfico 5.20: Detección de problemas en el sector del calzado en la ciudad de Latacunga.	80
Gráfico 5.21: Ciclo PHVA segmento PLANEAR	81
Gráfico 5.22: Ciclo PHVA segmento HACER.	82
Gráfico 5.23: Ciclo PHVA segmento VERIFICAR	82
Gráfico 5.24: Ciclo PHVA segmento ACTUAR	83

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

1.1 Tema.

Investigación de los gustos y preferencias, para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y propuesta de un plan estratégico de mejoramiento del producto y servicio.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

Los orígenes del Balanced Scorecard se remontan a Enero de 1992, en un escrito realizado por Robert Kaplan y David Norton para el “Harvard Business Review”, sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo.

En la provincia de Cotopaxi, en lo referente al sector del calzado no existen estudios o implementación de esta herramienta administrativa como es el Balanced Scorecard. Por lo que se utiliza los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como: Retorno a la inversión, utilidad por acción, etc., pueden enviar signos equivocados ó sesgados para tomar decisiones.

A tomar en cuenta y de acuerdo a Kaplan y Norton, las mediciones financieras funcionaron bien en una era de estabilidad, sin embargo, en la era actual, caracterizada por una época de generación de conocimiento, información e intensos cambios en el ambiente competitivo, dichas mediciones fallan en proporcionar datos, por tal motivo es necesario generar un plan estratégico que ayude a la toma de decisiones de este sector del calzado en la ciudad de Latacunga.

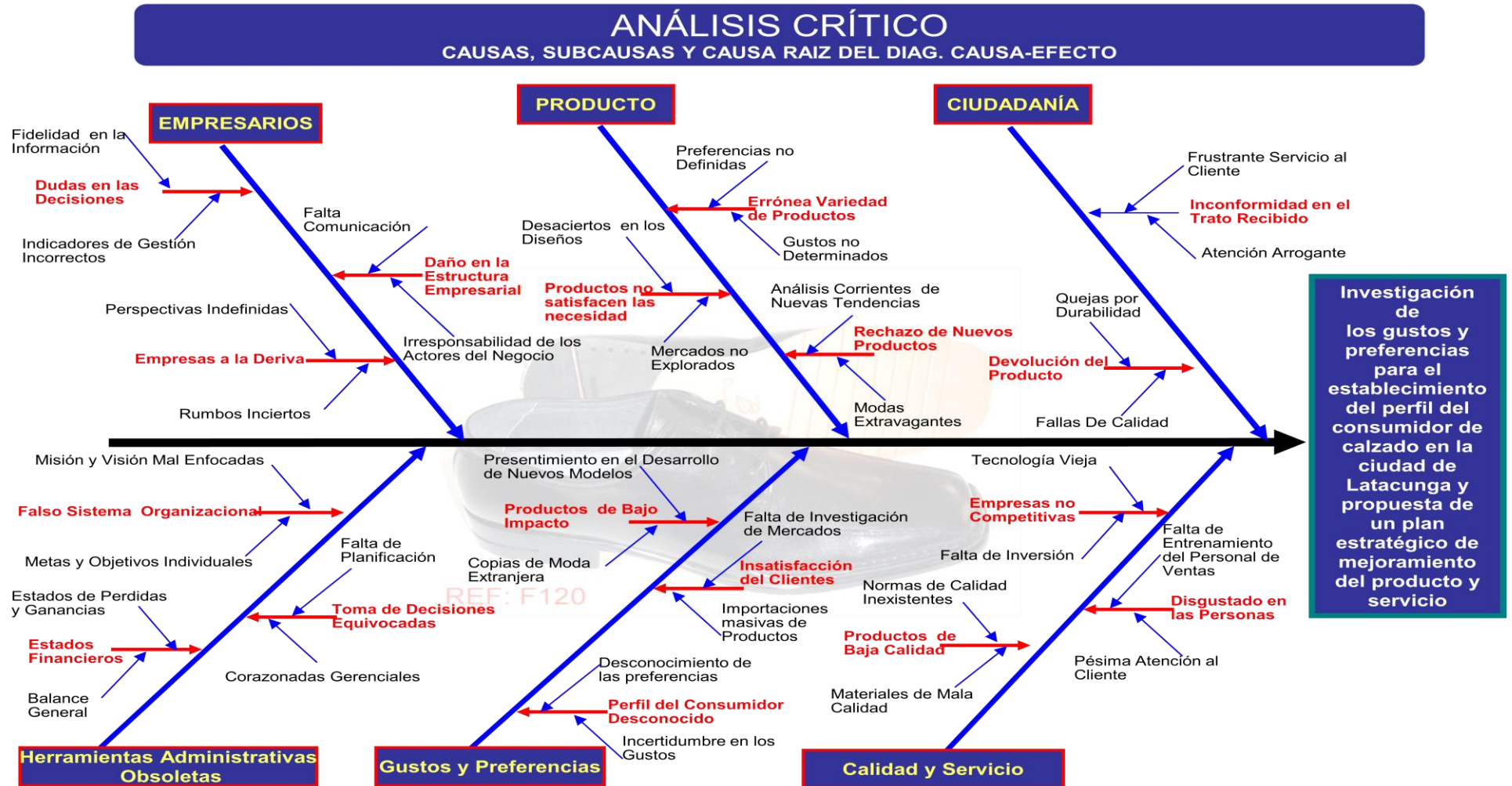
El sector del calzado no tiene ningún tipo de investigación sobre mediciones que provea a los Gerentes de las Empresas, Distribuidores de Calzado y Almacenes de calzado, toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio.

1.2.2 Análisis Crítico

La empresa de la industria del calzado se encuentra en un período de transición a medio camino entre la consolidación de un nuevo tipo de economía, que basa su funcionamiento en el uso de dotaciones crecientes de tecnologías digitales y de conocimiento en un contexto de producción global, y el mantenimiento de las estructuras organizativas y productivas tradicionales de la economía industrial y de servicios.

Mediante el diagrama de CAUSA-EFECTO, creado por Kaoru Ishikawa, visualizaremos todas las causas reales y potenciales del problema, motivando el análisis y comprensión del mismo, visualizando las razones, motivos o factores principales y secundarios, con el fin de identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

Gráfico 1.1: Análisis Crítico.



Fuente: Son las relaciones que se ha investigado entre el problema y las posibles causas que puedan estar contribuyendo para que él ocurra
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M.

1.2.3 Prognosis

En la ciudad de Latacunga donde el calzado se lo realiza en una forma todavía ortodoxa a nivel de manufactura, y en donde la distribución de calzado a los diferentes puntos de venta se lo ejecuta en forma masiva sin tener en cuenta tendencias, gustos, preferencias, inclinaciones, etc. Ha conllevado a un punto de incertidumbre empresarial.

Por lo que, el proponer una mejor alternativa para poseer información del desempeño de la organización desde múltiples perspectivas simultáneamente en un único e integrado sistema de medición permitiendo de esta forma, trasladar la visión y estrategias hacia un sistema de control de monitoreo y mejora continua del desempeño. Es de vital importancia en el sector del Calzado para convertirla en una organización orientada hacia el cliente, reducir los tiempos de respuesta, mejorar la calidad, trabajar en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos producto, optimizar los costos.

Pero toda nueva implementación no esta exenta de riesgos, hay que tomar en cuenta que el éxito empresarial genera beneficios y utilidades pero no garantiza la riqueza en el largo plazo. Lo que es ahora el éxito puede ser el fracaso de mañana.

Por lo tanto. ¿Qué pasaría en este sector del calzado en la ciudad de Latacunga en los siguientes años si se continua manejando tecnología obsoleta y no se actualizan las herramientas administrativas?

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera la investigación de los gustos y preferencias, para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y la propuesta de un plan estratégico ayudará al mejoramiento del producto y servicio en el año 2011?

1.2.5 Justificación

En este sector del calzado la Tecnología de Información juega un papel muy importante en el control de la cadena de suministro y los canales de comercialización ya que es la única herramienta que logra poner, en tiempo real, la información estratégica para cada área de su negocio como; la información de los

clientes, las ventas, las compras, el seguimiento a las órdenes de fabricación, el control de los embarques y los puntos de venta.

En nuestro medio existen diversas opciones, unas muy complicadas, otras muy caras, otras difíciles de implementar u otras que simplemente no funcionan; por tal razón, una posibilidad de solucionar los problemas en el sector del calzado es la propuesta de un plan estratégico de mejoramiento de producto y servicio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Investigar los gustos y preferencias, para establecer el perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y proponer un plan estratégico de mejoramiento del producto y servicio.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Establecer los fundamentos teóricos que sustentara el esquema de esta investigación.
- ✓ Investigar los gustos y preferencias de los consumidores de calzado en la ciudad de Latacunga.
- ✓ Establecer el perfil del consumidor en la ciudad de Latacunga.
- ✓ Realizar un análisis situacional del sector del calzado que permita identificar su FODA.
- ✓ Detectar la debilidad que tiene el sector del calzado a través de la aplicación de una encuesta a los diferentes consumidores en la ciudad de Latacunga.
- ✓ Desarrollar un plan estratégico de mejoramiento de producto y servicio.
- ✓ Generar el mapa estratégico y rutas de ejecución.
- ✓ Proponer mejoras y elaborar el Balance Score Card para asegurar la calidad y el servicio del sector del calzado en la ciudad de Latacunga.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

La Investigación Exploratoria es aquella que consiste en reunir información preliminar que nos permite facilitar la mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador de mercado.

La investigación exploratoria aplicada se desarrollo bajo los siguientes esquemas:

1. Fuentes Internas Primarias.

Con el fin de conocer las necesidades de información, se recurre a entrevistas realizadas a los dueños y empleados como a los clientes que frecuentan el negocio.

2. Fuentes Externas Primarias.

De igual forma se realizan encuestas a clientes reales y potenciales que visitaron el negocio y a sus competidores. Otra herramienta a utilizar, es la observación detallada de la conducta de clientes y empleados en el negocio, así como su interacción.

Dentro de las herramientas modernas que sirve para analizar un análisis situacional de una organización, e incluso de una nación esta el FODA, 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 que es inherente a cada organización.

El FODA (denominado SOFT al principio y reformado al SWOT de hoy en día) fue desarrollado por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie, siendo Albert S Humphrey especialista en administración organizacional su principal exponente; las investigaciones fueron desarrolladas por el Instituto de Investigaciones de Standford en la decada de los '60 al los '70. Financiada por las empresas del Fortune 500 para crear un sistema de análisis administrativo superior a la planificación corporativa de ese tiempo¹.

¹ <http://www.adartestudio.com/component/content/article/15-mercadeo/38-analisis-de-los-factores-foda.html>

Realizar este análisis es fácil de ejecutar, se necesita crear un listado con los cuatro (4) encabezados: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En cada encabezado formula preguntas de acuerdo al propósito del análisis y listar su respuesta en el encabezado correspondiente. En el gráfico 2.1 se presenta un ejemplo.

Gráfico 2.1: Como desarrollar las preguntas para el análisis FODA



Fuente: Investigación sobre el análisis FODA.

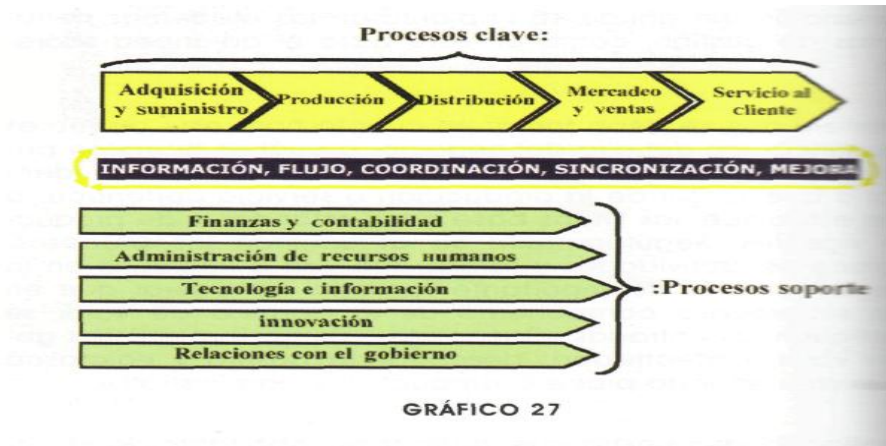
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Sustentándose en lo que se denominan procesos gobernantes, apoyo y fundamentales, se presenta el como se construye una cadena de valor para generar un negocio, empresa u organización, en donde se implementarán las modernas herramientas de gestión, como en este caso el Balanced Scorecard.

Lo primero que se debe tomar en cuenta para este diseño es la implementación del giro del negocio, o cual es la misión para la creación de la empresa. Además será importante identificar a que sector de la producción o servicio pertenece, a fin de establecer las líneas base o los estándares de producción vigentes. Seguidamente se determinarán los procesos, subprocesos, actividades y tareas que van a intervenir en la cadena de valor. Es importante también considerar que en cada subproceso componente de la cadena de valor se identifiquen las entradas y las salidas, siempre que esta genere valor y efectividad, descartando basura que existe en todo proceso productivo y administrativo.

En el gráfico 2.2 siguiente demuestra que la fila más importante de la cadena es aquella que esta conformada por el proceso fundamental que, en términos genéricos. Está constituida por los procesos siguientes: diseño, ingeniería, compras, bodegas e inventarios, planificación de la producción, producción, programación de ventas, ventas, posventa y atención al cliente.

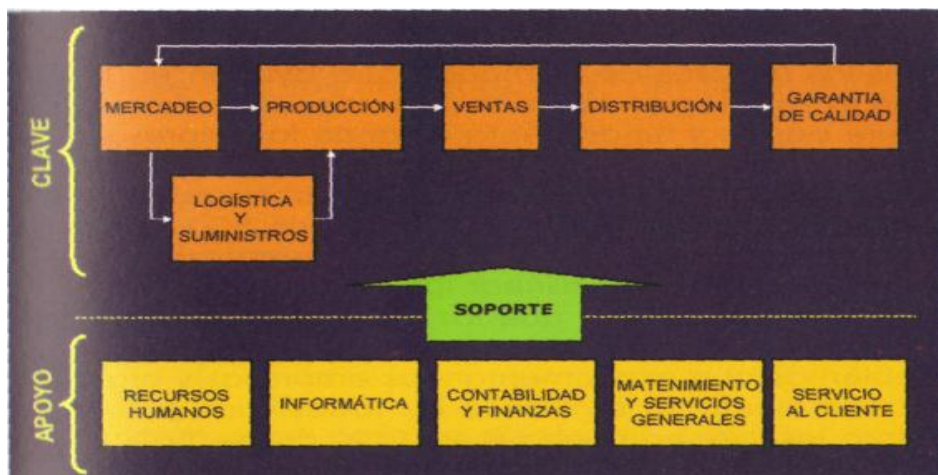
Gráfico 2.2: Gráfico de una cadena de valor.



Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

En el gráfico 2.3 determina cómo se ubican los procesos clave y cómo son soportados por los procesos de apoyo dentro de un concepto sistémico de relacionamiento y alineamiento. Lo importante en una cadena de calor es saber diferenciar en lo que es clave y lo que es apoyo. Cuando no existe una adecuada discriminación de los procesos se produce un “caos” organizacional, debido principalmente a la arrogación de funciones y procedimientos.

Gráfico 2.3: Ubicación de los procesos clave.



Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

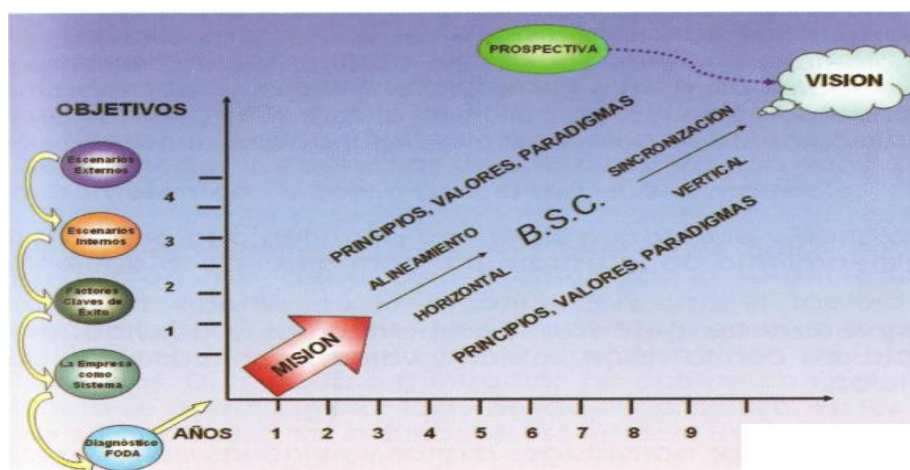
Considerando la evolución histórica reciente que ha experimentado esta herramienta gerencial comenzando por la administración por objetivos, la planificación estratégica situacional, la planificación estratégica corporativa y la planificación estratégica organizacional, entre otras derivaciones conforme a las circunstancias, necesidades y giro de negocios, se debe aceptar que sobre las ventajas que ha tenido y tiene la herramienta también ha demostrado desventajas calificadas como relativas en su implementación y puesta en marcha. Por ejemplo, la falta de claridad y objetividad en su ejecución y medición, así como visiones de futuro si acción y a veces simples declaraciones optimistas, posiblemente por una ausencia de liderazgo o deficiencia de competencias de los actores de la organización y aspectos que han sido identificados por varios analistas y estudiosos del desarrollo organizacional y de la estrategia, como es el caso de NORTON Y KAPLAN.

Sustentándose en las interrogantes de la planificación estratégica:

- ¿dónde estamos?
- ¿hacia dónde vamos?
- ¿cómo llegamos?
- ¿quién debe acompañar?
- ¿qué debo llevar?

El gráfico 2.4, demuestra como los diez pasos de la planificación estratégica tradicional se armonizan y sincronizan para ser un insumo válido del balanced scorecard.

Gráfico 2.4: Diez pasos de la planificación estratégica.



Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Al igual que las especies evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría de administración, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento sobre estrategia y planeación.

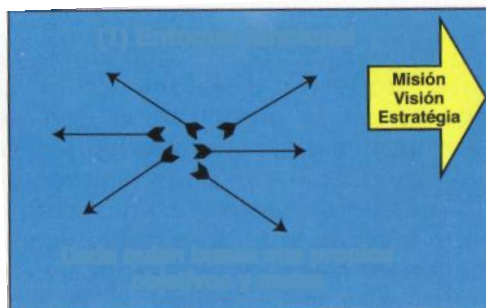
Entendemos que la clave de la diferenciación, la ventaja competitiva, la creación de valor (para clientes, empleados, accionistas) y el logro de resultados en un ambiente de continuo cambio de condiciones macro y micro ambientales, radica en ver la estrategia, no como un evento (de una sola vez), sino verla como un verdadero proceso de gestión, una “Administración basada en estrategia”, lo cual permite garantizar Excelencia Organizacional.

Los cuatro componentes críticos necesarios para implementar un eficiente proceso gerencial de Administración Basada en Scorecard son:

- **Enfoque estratégico.-** Definición de una estrategia competitiva única y diferenciadora, un modelo de negocios que soporte dicha estrategia y su priorización a través de un mapa de objetivos (mapa estratégico)
- **Traslado hacia el BSC.-** La operacionalización de los objetivos en KPIs (financieros y no financieros), metas, medios, proyectos y su integración en el Balanced Scorecard.
- **Sincronización y despliegue.-** El alineamiento horizontal y vinculación de todos los procesos a la estrategia, y alineamiento vertical, la vinculación de todas las personas de todos los niveles a dicha estrategia y el desarrollo de diferentes Balanced Scorecard individuales para garantizar responsabilidad compartida y desempeño sincronizado en la ejecución de la estrategia.
- **Cultura de ejecución.-** La información enfocada, seguimiento, aprendizaje organizacional y toma de decisiones, evaluación del desempeño, coaching y desarrollo del capital humano, necesario para alcanzar los resultados.

El alineamiento horizontal se caracteriza porque de alguna manera la organización ya define visión, misión y estrategias para la organización y sus procesos. En esta etapa se ha superado el enfoque funcional y piramidal, inclinándose el trabajo en equipo bajo un sistema integrado, al menos en la alta gerencia. Por lo tanto los actores de la organización trabajan alineados parcialmente para el logro de objetivos. Como se puede apreciar en la figura 2.5

Gráfico 2.5: Enfoque funcional.



Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

En el alineamiento vertical la organización se encuentra debidamente alineada, todos sus actores coinciden con el mensaje que proporciona la visión, la misión y la estrategia, lo cual se demuestra en todos los actos de su actividad organizacional, que ya es considerada como un sistema, pues el enfoque sistémico constituye una cultura de la organización. Es decir que existe alineamiento de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Como se puede apreciar en la figura 2.6

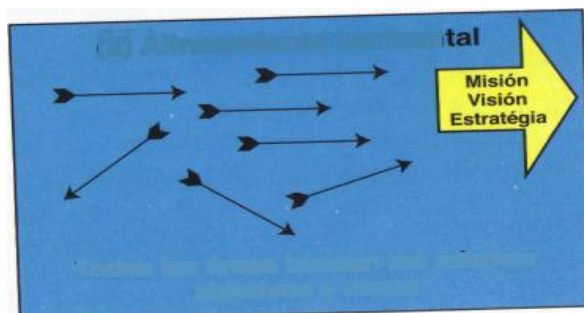


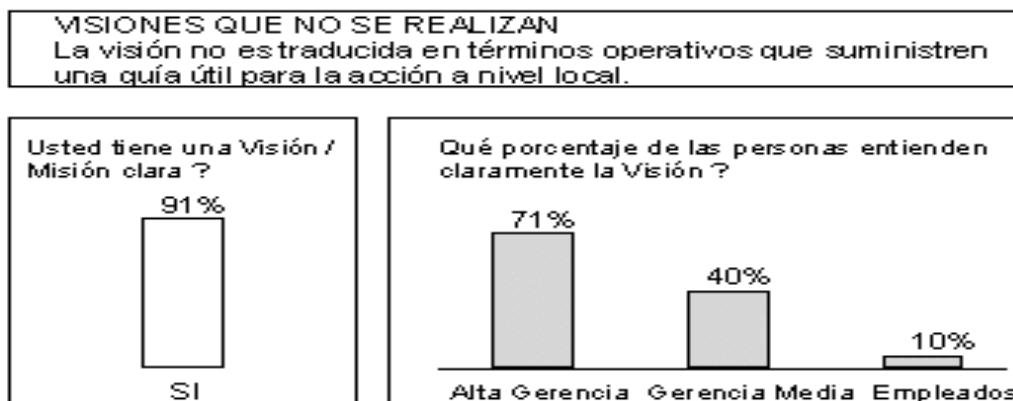
Gráfico 2.6: Alineamiento horizontal

Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Y la integración, que es la etapa que se caracteriza porque la organización además de contar con un alineamiento y sincronización internos, da un paso hacia adelante con el objetivo de que estos rompan las fronteras y límites organizacionales para lograr un acoplamiento con los grupos de interés externos denominados los stakeholders, como son los proveedores, canales de distribución, cadenas de tiendas, intermediarios, incluyendo al gobierno y a las cámaras de comercio y producción, que de una u otra manera determinan los usos los usos y costumbres de un negocio, aspectos que también están en función de la oferta y demanda de bienes y servicios del mercado.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la visión. Un estudio reciente de la firma Business Intelligence realizado en Estados Unidos y Europa demostró que en las compañías no se conoce la visión: el 70% de la Alta gerencia de una compañía conocía la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce. Como se demuestra en el gráfico 2.7.

Gráfico 2.7: Cuanto se conoce la visión en las empresas.

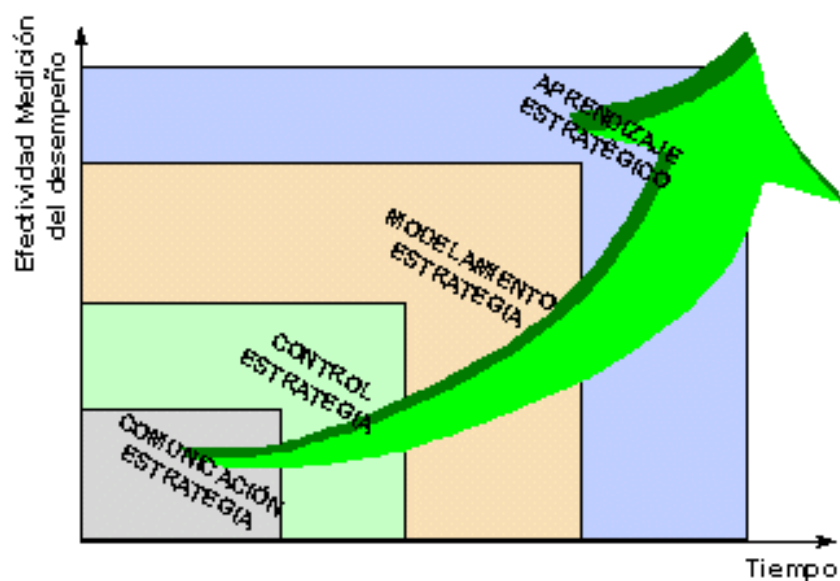


Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado. Observe la figura 2.8

Gráfico 2.8:



Modelamiento estratégico

Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

El desempeño de una organización, a través de un sistema de planificación estratégica con la ayuda de un tablero de comando, se la puede evaluar mediante cuatro medidas de comportamiento denominadas por Kaplan y Norton de Perspectivas Organizacionales-Operacionales; éstas son:

- **Perspectiva Financiera Económica.**- Es aquella que está en la cúspide y está orientada a la generación de riqueza y valor que se sustenta en la productividad, competitividad y rentabilidad.
- **Perspectiva de Mercadotecnia y Cliente.**- Es aquella que esta para responder a la voz del cliente y a las condiciones de los mercados.
- **Perspectiva de Procesos Productivos.**- Esta está identificada con los procesos fundamentales de la organización, es decir con aquellos que tienen relación directa con el bien o servicio que demanda el cliente.
- **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología o Capital Intangible.**- Se encuentra en la base y se centra en el desarrollo y crecimiento del talento humano de la organización, así como en la adopción de herramientas gerenciales, sistemas informáticos, maquinaria y equipo de última generación para lograr competitividad en función de la calidad.

En el gráfico 2.9 en términos generales demuestra el mapa estratégico del tablero de comando de Norton y Kaplan que permitirá llegar al éxito de nuestras organizaciones.

Gráfico 2.9: Mapa estratégico del tablero de comando.



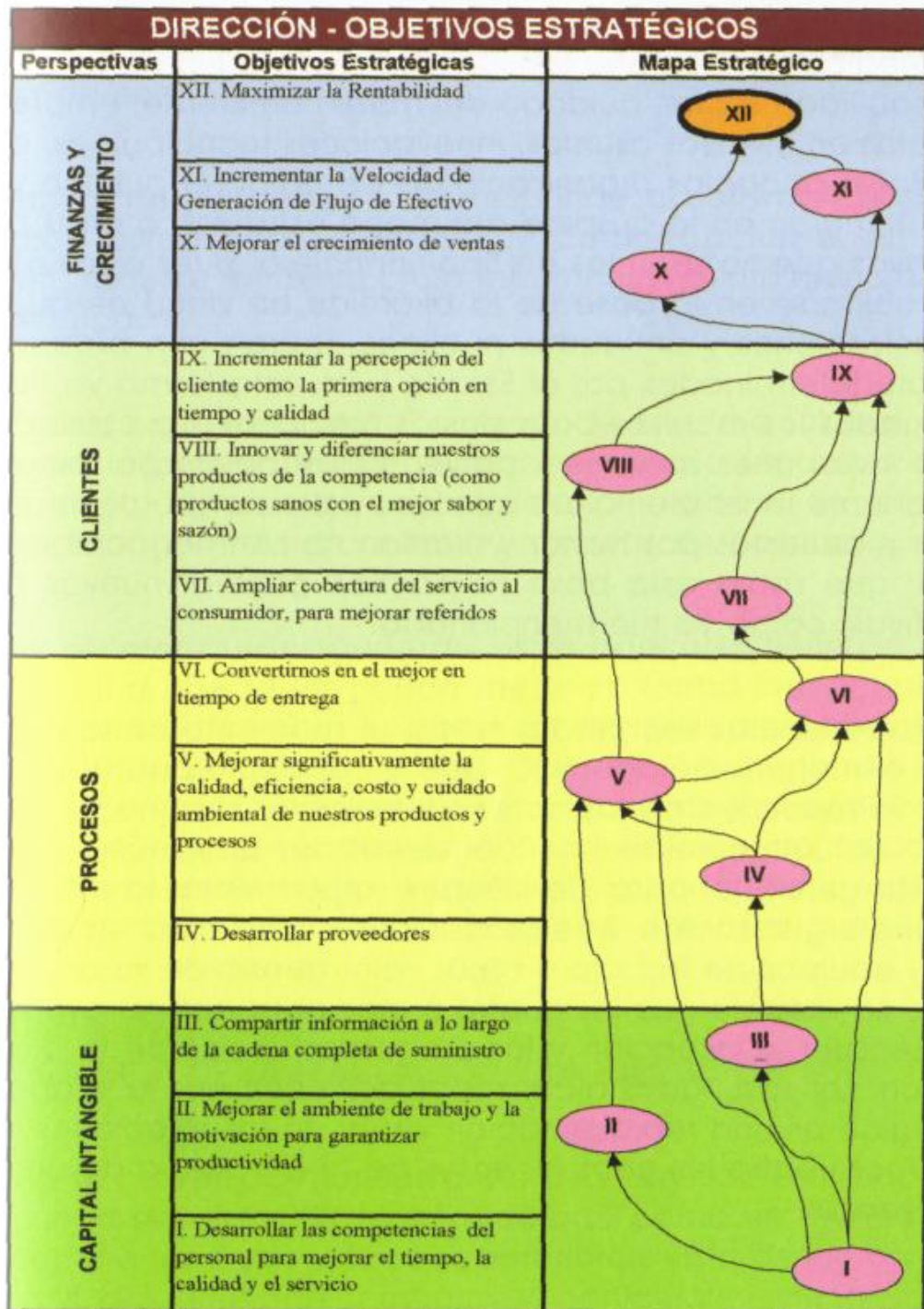
Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Mapa Estratégico por Perspectivas es sin duda una de las principales aportaciones de la metodología del Balanced Scorecard. Se trata de un elemento dinámico por lo que representa y un elemento de discusión de primer orden con respecto al concepto de Estrategia. Puede marcar la mitad del camino por recorrer a la hora de diseñar e implantar un Balanced Scorecard.

Las perspectivas deben ser analizadas primero de forma individual, para luego alinearse y sincronizarse de manera integral dentro del sistema organizacional. La fuente de información que permite hacer este acoplamiento dentro del tablero de comando está en los objetivos, metas y maniobras estrategias que por su alcance, dimensión, tamaño, inversión e importancia están representadas por planes, programas, proyectos y/o estudios.

Éstos a su vez, son el producto de un diagnóstico y análisis que se hace a una organización para determinar su situación y posición mediante un ejercicio de planificación estratégica. En el gráfico 2.10 se presenta que a modo de un mapa alinea los objetivos estratégicos por perspectivas.

Gráfico 2.10: Dirección – Objetivos Estratégicos.



Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
 Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Dentro de lo que son las rutas de estratégica son aquellas rutas de generación de valor: causa-efecto-impacto, alrededor de las cuales debe tener lugar la creación de valor, ejecución de la estrategia y la validación de la estratégica

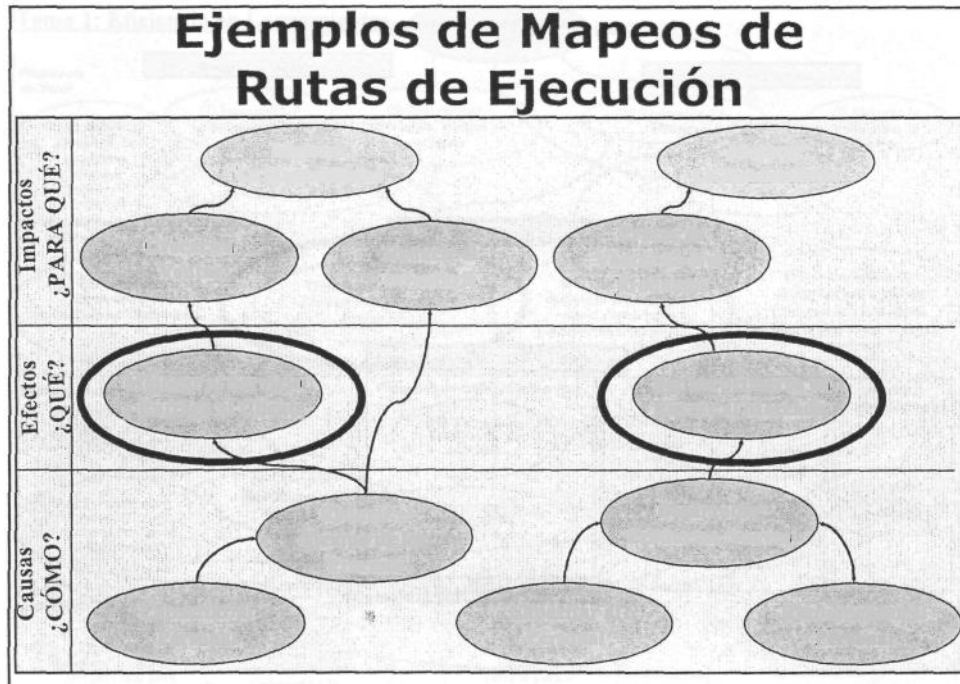
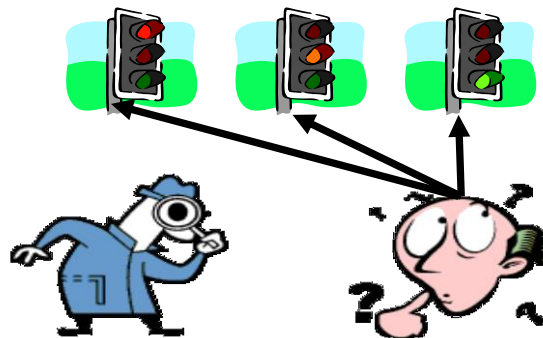


Gráfico 2.11 Ejemplo de mapeo de rutas de ejecución.

Fuente: Modulo de Planificación Estratégica PYMES II.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Los llamados (KPI's) por sus siglas en ingles “Key Performance Indicators”, son los indicadores claves de desempeño que nos dan un indicador o medida de desempeño los cuales permiten tomar decisiones en ejecución, a demás definen metas de largo, mediano y corto plazo y semáforos (rojo, amarillo y verde) o límites tolerables de actuación o toma de decisiones (dichas metas son asignadas a una persona responsable de su logro) y finalmente se definen medios ó iniciativas estratégicas, las cuales deben ser desplegadas hasta llegar a tácticas o planes de implementación (actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.,).

Gráfico 2.12 Simulación de un KPI's



Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

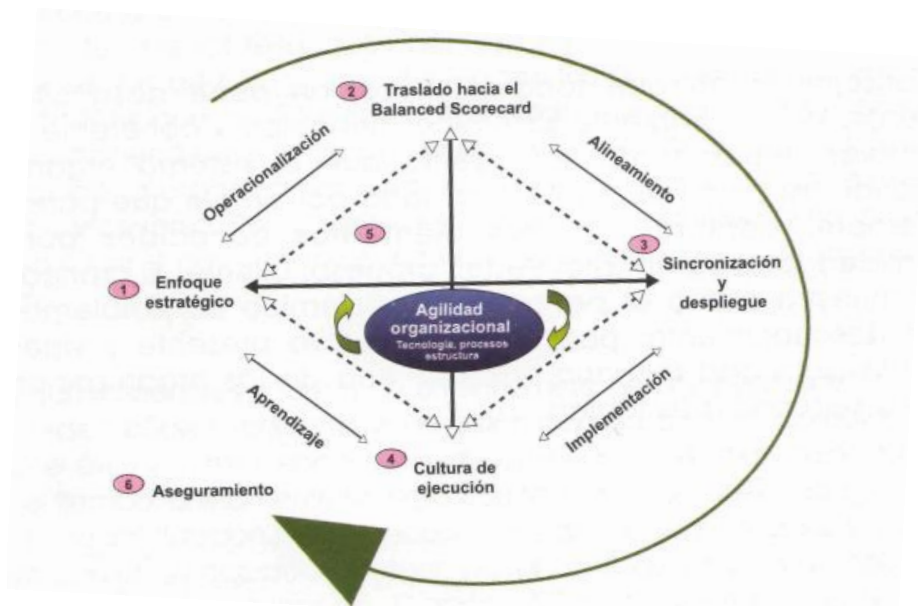
A continuación se puntualiza la metodología y práctica de un tablero de comando BSC

- **Enfoque Estratégico.-** Se trata, en primer lugar, de diseñar y definir una estrategia empresarial o corporativa y dotarle de un enfoque diferenciador hacia todas las acciones y actividades del giro del negocio, a fin de lograr un alineamiento integral. Para este propósito, si la organización ya cuenta con una planificación estratégica es preciso hacer uso de ella, caso contrario será necesario iniciar un proceso de diseño.
- **Operacionalización.-** Se trata de poner en ejecución la estrategia diseñada y definida dentro del accionar organizacional o empresarial, con el involucramiento y compromiso de todos los actores. Para realizar esta tarea es necesario ubicarse en el gap que se produce entre la visión y la misión, pues en esa brecha va a trabajar el tablero de comando.
- **Traslado hacia el BSC.-** Se trata de insertar la estrategia utilizando la herramienta ofrecida por el BSC, con sus perspectivas, impulsores, KPI's, su mapa, sus rutas, sus 3m's (metas, medios y medidas)
- **Alineamiento.-** Se trata de encausar todas las acciones, actividades y decisiones en función de la estrategia organizacional o corporativa diseñada y definida. Cualquier otra actividad que no se alinee horizontal y verticalmente a la estrategia debe ser descartada sin pensar dos veces, porque causará mayor gasto y caos dentro del sistema.
- **Sincronización y Despliegue.-** Se trata de que todos los procesos no solo que se alineen sino que también se sincronice en tiempos, movimientos, comunicación, esfuerzos, información, etc., para evitar reprocesos y duplicación de gastos y acciones.
- **Implementación.-** Se trata de que la herramienta gerencial actúe en tiempo real e "in situ", demostrando sus primeros resultados y garantizando sus ventas, que son evidencias en las mejoras de los niveles de productividad organizacional y laboral.
- **Cultura y Ejecución.-** Se trata de que mediante procesos de sensibilización, concienciación y el ejemplo la herramienta de gestión se convierta en una cultura

organizacional, a través de su operativización y practica por parte de los actores de la organización.

- **Aprendizaje.-** Se trata de que la cultura lograda sobre esta herramienta de gestión permita, mediante ejecutivos facilitadores e instructores, establecer un proceso de aprendizaje sistemático y continuo dirigido a las personas que van incorporándose de sistema empresarial.

Gráfico 2.13 Metodología y practica de un tablero de comando.



Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Un portafolio de proyectos y/o programas (componentes) son aquellos que están agrupados para facilitar la efectiva administración de las actividades requeridas para lograr los objetivos y metas de la organización.

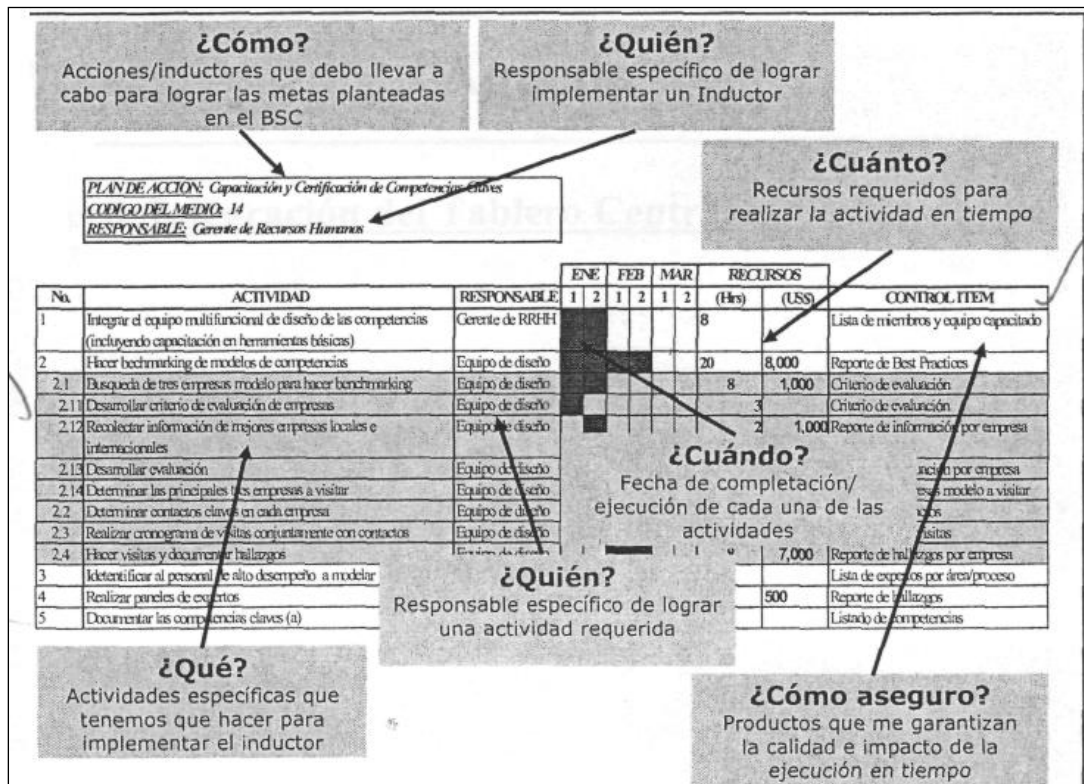
Los componentes del portafolio pueden ser: medios, evaluados y priorizados. Los proyectos y/o programas pueden no estar necesariamente relacionados directamente.

Reflejan las inversiones realizadas, las cuales están directamente alineadas con los objetivos y las metas de la organización.

Las decisiones de inversión son echas en función de la prioridad estratégica del proyecto (grado de alineamiento) y de su nivel de retorno a la inversión (ROI)

Si los proveedores no están adecuadamente alineados con la estratégica, la organización puede cuestionar el “porqué se está realizando en trabajo”.

Gráfico 2.14 Componentes del portafolio.



Fuente: Modulo de Planificación Estratégica PYMES II.
 Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Los elementos que conforman el Plan de Acción son los siguientes:

- ✓ ¿Qué acciones (medios) debería tomar para lograr mis objetivos ?
- ✓ ¿Cómo se realizaran dichas acciones?
- ✓ ¿Quién será el responsable de hacerlas?
- ✓ ¿Cuándo deberían ejecutarse estas acciones?
- ✓ ¿Qué sucede si realizo o no dichas acciones?
- ✓ ¿Cuántos recursos (personas y dinero) necesito para ejecutar el plan?

Y todo esto conlleva a desarrollar la red de actividades del proyecto, así como estimar la duración de cada actividad, su fecha de inicio y finalización, determinar los responsables, como también definir productos de control de cada actividad (entregables), presupuestar,

colocar recursos (tiempo y costos) para cada actividad, muy importante es desarrollar la gráfica de Gantt del proyecto, validar el plan de ejecución del mismo, a demás de colocar recursos para el desarrollo de las actividades y su respectivo monitoreo y control sistemático.

El Feedback es uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que se puede hacer feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble bucle, donde las estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad dela teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es el poder “aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica”

Gráfico 2.15 Feedback y formación estratégicos.



Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del siglo XXI.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

2.2 Fundamentación Filosófica

El paradigma crítico propositivo tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones investigadas, por lo que contribuirá al cambio dando una solución al problema.

En la 31^{ava} Edición de la Revista Especializada en el sector del calzado e insumos para este división en Ecuador “Cueros”, Pag 21. se realizo un reportaje que señalaba la disminución de ventas de los productos y una baja aceptación en los modelos nuevos, causales directos por no contar con estudios de mercado, así en este artículo recalca que el

avance de era actual esta gobernado por la optimización de recursos, nuevas y exitosas herramientas gerenciales, implementación de tecnologías de punta, y Gestión de la calidad que comprenda toda la cadena de valor, empresas que no abarque estos temas están destinadas al fracaso y con ello a su eliminación en el medio.

Motivo por el cual, se desarrolla esta investigación de los gustos y preferencias para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y la propuesta de un plan estratégico de mejoramiento del producto y servicio, pues una debilidad en este sector actualmente es la toma de decisiones. Efecto de la prestación de un servicio que determina el grado de insatisfacción del usuario en este caso los clientes y distribuidores al utilizar dichos productos.

2.3 Hipótesis

La investigación de los gustos y preferencias, para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y la propuesta de un plan estratégico ayudará al mejoramiento del producto y servicio?.

2.4 Señalamiento de Variables

Independiente

- La investigación de los gustos y preferencias, para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga.

Indicadores

- Determinación de los Gustos y preferencias.
- Perfil del consumidor de calzado.

Dependiente

- Propuesta de un Plan estratégico.
- Mejoramiento de producto y Servicio.

Indicadores

- Desarrollo de un Plan Estratégico BSC
- Generación de Mapas y Rutas Estratégicos por Perspectivas.
- Propuesta de Valor hacia el cliente.

2.5 Análisis FODA.

Esta herramienta servirá para analizar la situación competitiva del sector del calzado en la ciudad de Latacunga . 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. Tabla 2.1 Matriz FODA del sector del calzado en ciudad de la Latacunga.

MATRIZ DEL ANÁLISIS FODA DEL SECTOR DEL CALZADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA			
AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Se ubica geográficamente en el centro del país.	Incremento significativo de importaciones principalmente de origen asiático.	Posicionamiento de marcas.	Falencias en los controles de calidad.
Mercado y clientela en constante crecimiento.	Deficiencia en el control de las importaciones.	Agilidad comercial y atención personalizada.	Mala atención al cliente.
Nichos de mercado por explotar.	Falsificación de los productos.	Trabajos de marketing.	Investigación de mercados.
Precios relativamente cómodos.	Inestabilidad política y económica.		No se cuenta con certificados de calidad.
Aceptabilidad a la creatividad e innovación en modelos nuevos.	Aumento del contrabando y la competencia desleal en productos e insumos.		Falta de mano de obra calificada.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad Básica de la Investigación

El diseño de investigación desglosa diferentes modalidades de investigación pudiendo adoptar las modalidades cualitativa y cuantitativa, en dependencia del problema pues son las estrategias básicas acogidas para generar información exacta e interpretable.

En la investigación Bibliográfica o Documental se especifico los pasos ha tomarse para revisar los temas relacionadas con Balanced Scorecard y Planes Estratégicos procurando buscar lo más actualizado, aplicando de acuerdo al sistema de implementación de esta herramienta administrativa.

3.2. Nivel o Tipos de Investigación

Considerando la existencia de diferentes formas y propósitos de investigación, así como lo indicado en el punto anterior se podría acotar que al desarrollarse el proyecto el tipo de investigación fue variando de acuerdo a la necesidad presentada.

Por tal razón, la investigación en sus inicios fue Exploratoria debido a la poca información con respecto al problema en el país, pasando más tarde a ser investigación Descriptiva pues utilizó muestreo para la recolección de datos y la información obtenida fue sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis, cayendo en un momento dado en una investigación Correlacional, concluyendo en una investigación Experimental donde se comprobará los efectos de una intervención específica, para poder entender cual es la conclusión final de problema planteado.

3.3. Zona de influencia de la encuesta.

La determinación de los gustos y preferencias, así como el establecimiento del perfil del consumidor y la propuesta de un plan estratégico de mejoramiento del producto y servicio en el sector del calzado estará enfocado a la población de

Latacunga (Clientes). La encuesta se aplica a la población mayor de 13 años en general; es decir, Adolescentes, Jóvenes, Adultos, de ambos sexos y sin distinción de condiciones socioeconómicas.

El plan de muestreo está basado en la determinación de muestra a través de control estadístico por variables, partiendo de la premisa que más del 90% de la ciudadanía en ésta zona geográfica del país utilizan calzado. Entonces, los valores de $p = 0.9$ y $q = 0.1$; de que ocurra o no un evento, considerando al evento como uso de calzado.

Zona de muestreo:

La población de la ciudad de Latacunga.

Tamaño de la población de la zona de muestreo:

38874 Habitantes (Cantón Latacunga 14397 habitantes, de estos el 27% pertenecen al área urbana). Para esta población en la tabla military el porcentaje Z es de 1.96 con un error muestral 2.969848

Tamaño de la muestra

Se obtiene de:
$$n = \frac{z^2 * p * q}{EM^2} \quad n = \frac{(1.96)^2 * 90 * (10)}{(2.969848)^2}$$

Cálculo :
$$n = \frac{3.84 * (900)}{8.8199} \quad n = \frac{3456}{8.8199} \quad n = 391,84 \quad n \cong 392$$

Donde;

n = Tamaño de la muestra.

Z = Área bajo de curva ligada al porcentaje de confianza = 1.96 para el 95%

p = Probabilidad de que ocurra el evento.

q = Probabilidad de que no ocurra el evento.

EM = Error muestral.

Evento:

En nuestra opinión evento constituye el uso de calzado.

Esta muestra se obtiene de: Z al 95% de confianza, Z es 1,96 de Seguridad del 95% que el resultado de la muestra esté dentro de los 3 puntos de error porcentuales, de la proporción se estima previamente que a nivel de sierra el valor de p es 0,9 y de q 0,1 respecto al uso de calzado. Entonces el número de personas a encuestar es de 392 en la ciudad de Latacunga en un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3%

La población referencial existente es de 394 personas, Por consecuencia, debido a que la población no es extensa, se procederá a tomar todo este valor como muestra para obtener información representativa, válida y confiable, así como también, exactitud en la investigación.

Se empleará la metodología del azar (“A una de cada cinco personas que transiten por el sitio se le encuesta”).

3.4. Operacionalización de Variables

Hipótesis: La investigación de los gustos y preferencias, para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y la propuesta de un plan estratégico ayudará al mejoramiento del producto y servicio?

Cuadro # 3.1: Operacionalización de las variables I

Variable Independiente: La investigación de los gustos y preferencias, para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y la propuesta de un plan estratégico.				
CAUSA				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Gusto: Preferencias que las personas tienen hacia un determinado producto.</p> <p>Preferencia: Elección entre ciertas alternativas.</p> <p>Plan: Esquema diseñado para lograr un fin.</p> <p>Estrategia: Planteamiento conjunto de una serie de pautas a seguir en cada una de las fases de un proceso.</p> <p>Fuente: es.wikipedia.org/wiki</p>	<p>Tipos</p> <p>Estilos</p>	<p>Casual Ejecutivo Deportivo Botas Industrial Magnolias Sandalias</p> <p>Clásico Vanguardista. Elegantes Informales Urbanos Street Style</p>	<p>¿Señale qué tipo de calzado usted utiliza?</p> <p>¿Seleccione el estilo de su calzado?</p> <p>¿Estaría de acuerdo que se realice un plan estratégico en su empresa?</p>	<p>Encuesta a los ciudadanos.</p> <p>Entrevista al gerente de la empresa de calzado</p> <p>Software estadístico para Análisis de documentación</p>
Variable Dependiente: Ayudará al mejoramiento del producto y servicio.				
EFECTO				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Producto: Cualquier cosa que se ofrece en mercado para satisfacer un deseo o necesidad.</p> <p>Servicio: Conjunto de actividades que buscan</p>	<p>Calidad</p> <p>Atención</p>	<p>Excelente Buena Mala Pésima</p> <p>Agradable</p>	<p>¿Estaría de acuerdo que las empresas de calzado inviertan en mejorar la calidad de sus productos?</p> <p>¿Qué opina usted de los adelantos tecnológicos para este sector del</p>	<p>Encuesta a los ciudadanos.</p> <p>Entrevista al gerente de la empresa de calzado</p> <p>Entrevista al dueño del almacén de calzado</p>

<p>responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona.</p> <p>Fuente:es.wikipedia.org/wiki</p>		<p>Moderada Grosera Deplorable</p>	<p>calzado? ¿Piensa usted que se debería mejorar la atención al cliente en los diferentes puntos de venta? ¿Qué es para usted la excelencia en el servicio al cliente?</p>	<p>Software estadístico para Análisis de documentación.</p>
--	--	--	--	---

Fuente: Investigación de campo. Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Hipótesis: En el sector urbano de Latacunga que es parte de la sierra céntrica ecuatoriana los clientes prefieren el calzado ejecutivo, seguido del casual, deportivo, botas, industrial, magnolias y sandalias?

Cuadro # 3.2: Operacionalización de las variables II

Variable Independiente: En el sector urbano de Latacunga que es parte de la sierra céntrica ecuatoriana.				
CAUSA				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Sector Urbano: Es una subdivisión de determinados núcleos de población.</p> <p>Sierra Centrica: Localidades o poblaciones ubicadas en los sectores oriental y sur con respecto a la cordillera centroamericana.</p> <p>Fuente:es.wikipedia.org/wiki</p>	<p>La Matriz</p> <p>Juan Montalvo</p> <p>Ignacio Flores</p> <p>Eloy Alfaro</p>	<p>- El Salto - La Merced - San Agustín - La Cocha - Las Fuentes - Los Nevados - San Sebastián - La Laguna - El Calvario - El Loreto - Maldonado Toledo -La Fae</p>	<p>¿En que barrio vive usted?</p> <p>¿Qué edad tiene usted?</p>	<p>Encuesta a los ciudadanos.</p> <p>Software estadístico para Análisis de documentación</p> <p>Programas de Ofimática</p>
Variable Dependiente: Los clientes prefieren el calzado ejecutivo, seguido del casual, deportivo, botas, industrial, magnolias y sandalias.				
EFEECTO				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Cientes: Es alguien que compra o alquila</p>	<p>Cientes</p>	<p>Conservadores Refinados Extravagante</p>	<p>¿Según su preferencia y estilo como le gustarían los nuevos</p>	<p>Encuesta a los ciudadanos.</p> <p>Entrevista al</p>

<p>algo a un individuo u organización.</p> <p>Calzado: El calzado es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies.</p> <p>Fuente: es.wikipedia.org/wiki</p>	Tipos	<p>s</p> <p>Retro Juveniles Futuristas</p> <p>Ver indicadores tabla 3.1</p>	<p>modelos de calzado?</p> <p>¿Cuáles son los modelos que usted mas vende?</p>	<p>gerente de la empresa de calzado</p> <p>Entrevista al dueño del almacén de calzado</p> <p>Software estadístico para Análisis de documentación.</p>
---	-------	---	--	---

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Hipótesis: El sector del calzado en la ciudad de Latacunga tiene grandes oportunidades, como crecientes amenazas, relucidas fortalezas y notables debilidades, que actualmente encierra esta sección industrial?

Cuadro # 3.3: Operacionalización de las variables III

Variable Independiente: El sector del calzado en la ciudad de Latacunga tiene grandes oportunidades, como crecientes amenazas, relucidas fortalezas y notables debilidades.				
CAUSA				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Fortalezas: Capacidad o recurso que tiene una organización para alcanzar sus objetivos.</p> <p>Oportunidades: Una circunstancia favorable que debe ser aprovechada antes que sea inútil.</p> <p>Debilidades: Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia</p>	Herramientas administrativas	<p>Fortalezas.</p> <p>Oportunidades</p> <p>Debilidades.</p>	<p>¿Señale cual podrían ser una oportunidad y una amenaza que enfrenta el sector del calzado en Latacunga?</p> <p>¿Marque cual podrían ser una Fortaleza y una Debilidad que afronta el sector del calzado en Latacunga?</p> <p>¿Cuáles serian las</p>	<p>Encuesta a los ciudadanos.</p> <p>Entrevista al gerente de la empresa de calzado</p> <p>Software estadístico para Análisis de documentación</p>

de la empresa. Amenazas: Un evento o situación que podría generar peligro, heridas o pérdidas Fuente: es.wikipedia.org/wiki		Amenazas.	fortalezas, oportunidades que tiene su empresa? ¿A que debilidades y amenazas esta sujeta su empresa?	Programas de Ofimática
---	--	------------------	--	------------------------

Variable Dependiente: Que actualmente encierra esta sección industrial.

EFECTO				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
Sección: División de un determinado sector en grupos. Industrial: Conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Fuente: es.wikipedia.org/wiki	Herramientas administrativas	Fortalezas.	¿En una perspectiva a corto plazo y basándose en la tecnología actual como visualiza usted este sección industrial?	Entrevista al gerente de la empresa de calzado Software estadístico para Análisis de documentación.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Hipótesis: El sector del calzado en la ciudad de Latacunga padece de problemas de calidad en sus productos y una inadecuada atención al cliente, que genera insatisfacción en los consumidores de esta indumentaria?

Cuadro # 3.4: Operacionalización de las variables IV

Variable Independiente: El sector del calzado en la ciudad de Latacunga padece de problemas de calidad en sus productos y una inadecuada atención al cliente.				
CAUSA				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento

<p>Problemas: Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.</p> <p>Calidad: Un esfuerzo continuo a mejorar, más que un grado fijo de excelencia.</p> <p>Atención: Es una cortesía, demostración de respeto.</p> <p>Fuente: es.wikipedia.org/wiki</p>	Tecnología	<p>Obsoleta</p> <p>Actual</p> <p>De Punta</p>	<p>¿Con que tipo de tecnología se encuentra equipada su empresa?</p> <p>¿Considera usted que las empresas deberían tener una mayor capacidad de innovación y se anticipe a las necesidades del mercado?</p> <p>¿Opina usted que las empresas de calzado deberían realizar alianzas estratégicas para mejorar la productividad y calidad, así como la integración de nuevas tecnologías protegiendo así este sector?</p>	<p>Entrevista al gerente de la empresa de calzado</p> <p>Entrevista al dueño del almacén de calzado</p> <p>Software estadístico para Análisis de documentación</p> <p>Programas de Ofimática</p>
	Atención	Ver cuadro 3.1		

Variable Dependiente: Que genera insatisfacción en los consumidores de esta indumentaria

EFECTO

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Insatisfacción: Sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se cubre una necesidad.</p> <p>Consumidores: Se aplica a la persona que consume bienes y servicios.</p> <p>Fuente: es.wikipedia.org/wiki</p>	Servicio	<p>Eficiente.</p> <p>Regular.</p> <p>Desorganizado</p> <p>o</p> <p>Caótico.</p>	<p>¿Cómo catalogaría usted al servicio que brinda al cliente?</p>	<p>Entrevista al gerente de la empresa de calzado</p> <p>Entrevista al dueño del almacén de calzado</p> <p>Software estadístico para Análisis de documentación.</p>

Fuente: Investigación de campo. Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Hipótesis: El desarrollar un plan estratégico para este sector del calzado permitirá mejorar el rendimiento empresarial estableciendo un vínculo permanente entre el negocio y el mercado con una orientación cultural hacia la satisfacción del cliente?

Cuadro # 3.5: Operacionalización de las variables

Variable Independiente: El desarrollar un plan estratégico para este sector del calzado permitirá mejorar el rendimiento empresarial.				
CAUSA				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Rendimiento: Hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad.</p> <p>Empresarial: Que toman las decisiones oportunas para la consecución de objetivos previamente fijados que dependerán de los grupos de interés presentes en las empresas.</p> <p>Fuente: es.wikipedia.org/wiki</p>	Balanced Scorecard	<p>Modelo de negocios Z</p> <p>Indicadores de gestión</p> <p>Objetivos estratégicos</p> <p>Rutas de ejecución.</p> <p>Mapa estratégico</p> <p>Sincronización de procesos</p>	¿Cree usted que el desarrollo de un plan estratégico para este sector generará propuestas de valor a los accionistas, clientes, procesos, redes de distribución y al capital intangible?	<p>Entrevista al gerente de la empresa de calzado.</p> <p>Software estadístico para Análisis de documentación.</p> <p>Programas de Ofimática.</p>
Variable Dependiente: Estableciendo un vínculo permanente entre el negocio y el mercado con una orientación cultural hacia la satisfacción del cliente.				
EFEECTO				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
<p>Vínculo: Enlaces o conexiones lógicas.</p> <p>Negocio: método o</p>	KPI'S	<p>Metas</p> <p>Medidas</p> <p>Medios</p>		

<p>forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.</p> <p>Mercado: está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto.</p> <p>Cultural: Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman.</p> <p>Satisfacción: Sentimiento de placer y contento, por haber dado cumplimiento a una necesidad o gusto</p> <p>Fuente: es.wikipedia.org/wiki</p>	<p>Ciclo PHVA</p> <p>Plan de acción</p>	<p>Planificar Hacer Verificar Actuar</p> <p>¿Que? ¿Quien? ¿Donde? ¿Por que? ¿Cuando? ¿Como?</p>	<p>¿Cree usted que el mejorar el rendimiento de las empresas a través del tablero de comando, garantice una perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje organizacional?</p>	<p>Entrevista al gerente de la empresa de calzado</p> <p>Software estadístico para Análisis de documentación.</p>
---	--	---	--	--

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

3.5. Plan de Recolección de Información

Después de la labor bibliográfica para buscar y procesar la información que permita aclarar con profundidad el problema de estudio, para finalmente proporcionar la mejor alternativa de solución. Es necesario determinar la información utilizada en investigación.

La información primaria fue recolectada con un poco de dificultad pues no se contó con gran ayuda de las personas, a pesar de esta dificultad se obtuvo

información; datos que permitió conocer las falencias en este sector, y la no buena atención a la parte de ventas.

Es necesario mencionar que la técnica de investigación bibliográfica utilizada fue el análisis de documentación, las técnicas de campo muy útil la observación, entrevistas y encuestas permitieron también la utilización de un software para el almacenamiento datos; y los instrumentos para recolectar información fichas bibliográficas. Todo esto con validez y confiabilidad para la investigación.

3.6. Plan de Procesamiento de Información

Al analizar la información se empezó con la revisión y codificación de la información con el objetivo de facilitar la tabulación de las respuestas. Las preguntas se elaboraron categorizadas con el propósito de obtener respuestas exclusivas, seguido se procede a la tabulación mediante un programa computarizado ya que se maneja una gran cantidad de información y obteniendo resultados más fiables y exactos.

En el análisis de los resultados se escogerá el estadígrafo de porcentajes, los resultados serán presentados en forma tabular, gráfica y escrita para una mejor comprensión. La interpretación de los resultados se elaboro una síntesis general de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Aplicación de la Encuesta.

A mediados del mes de noviembre se corre una muestra piloto aproximadamente 30 personas demostrando la viabilidad de la encuesta con pequeños ajustes, de acuerdo a las necesidades detectadas.

A Finales del mes de noviembre se aplica la encuesta a una muestra estratificada en los barrios de la ciudad de Latacunga, empleando la metodología del azar (“A una de cada cinco personas que transiten por el sitio de la encuesta”).

4.2 Modelo de la Encuesta.

Una vez que se ha realizado las correcciones pertinentes que la muestra piloto arrojo, el formato de la encuesta definitiva se lo puede apreciar a continuación.

E N C U E S T A

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo determinar gustos, preferencias, calidad de los productos y atención al cliente de los consumidores de calzado en la ciudad Latacunga.

Nombre: _____ Barrio _____

Sexo: _____

Edad: _____

1.- Señale qué tipo de calzado usted utiliza.

Casual	Ejecutivo	Industrial	Sandalia
Deportivo	Botas	Magnolias	Otros _____

2.- Seleccione el estilo de su calzado

Clásico	Urbanos	Informales	Otros _____
Vanguardista	Elegantes	Street Style	

3.- Según su preferencia y estilo como le gustaría los nuevos modelos de calzado.

Conservadores	Juveniles	Futuristas	Otros _____
Refinados	Extravagantes	Retro	

4- Señale una oportunidad y una amenaza que enfrenta el sector del calzado en Latacunga.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<input type="checkbox"/>	Se ubica geográficamente en el centro del país	<input type="checkbox"/>	Incremento de importaciones de origen asiático
<input type="checkbox"/>	Mercado y clientela en constante crecimiento.	<input type="checkbox"/>	Deficiencia en el control de importaciones
<input type="checkbox"/>	Nichos de mercado por explorar.	<input type="checkbox"/>	Falsificación de los productos
<input type="checkbox"/>	Precios relativamente cómodos.	<input type="checkbox"/>	Inestabilidad Política y Económica
<input type="checkbox"/>	Aceptabilidad a la creatividad e innovación en modelos nuevos	<input type="checkbox"/>	Aumento del contrabando y competencia desleal
<input type="checkbox"/>	Otros _____	<input type="checkbox"/>	Otros _____

5.- Marque cual podría ser una Fortaleza y una Debilidad que afronta el sector del calzado en Latacunga.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<input type="checkbox"/>	Posicionamiento de marcas.	<input type="checkbox"/>	Falencias en los controles de calidad.
<input type="checkbox"/>	Agilidad comercial y atención personalizada.	<input type="checkbox"/>	Mala atención al cliente.
<input type="checkbox"/>	Trabajos de marketing.	<input type="checkbox"/>	Investigación de mercados.
<input type="checkbox"/>	Otros _____	<input type="checkbox"/>	No cuentan con certificados de calidad
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Falta de mano de obra calificada.
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Otros _____

7.- Estaría de acuerdo que las empresas de calzado inviertan en mejorar la calidad de sus productos.

<input type="checkbox"/>	Si estoy de Acuerdo	<input type="checkbox"/>	No estoy de Acuerdo
--------------------------	---------------------	--------------------------	---------------------

8- Piensa usted que se debería optimar la atención al cliente en los diferentes puntos de venta.

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

4.3 Análisis de Resultados.

El procesamiento de los datos obtenidos en la investigación de campo requiere la aplicación de la herramienta Excel para poder codificar adecuadamente las

preguntas y desarrollar gráficos que faciliten la comprensión e interpretación de los resultados.

4.4 Interpretación de Datos.

Estas muestras poseen la información necesaria para la investigación. Las preguntas que fueron redactadas en esta encuesta es el resultado de la operacionalización de las variables de forma que al relacionarlas con el efecto – causa dará datos ficticios. No hay que olvidar que existen personas que al momento de llenar el cuestionario por diferentes causas no contesta correctamente o engaña por desconocimiento.

Después de haber realizado las encuestas a las personas involucradas y/o escogidos, se prepara los datos para su tratamiento en un estadígrafo descriptivo pues organiza y resume los datos; la interpretación de los datos es graficado utilizando un Pareto 80 / 20; causa – efecto que compara valores entre categorías usando rectángulos verticales. Los análisis son los siguientes:

E N C U E S T A

Barrio: 12 Barrios de Latacunga, 392 encuestas realizadas

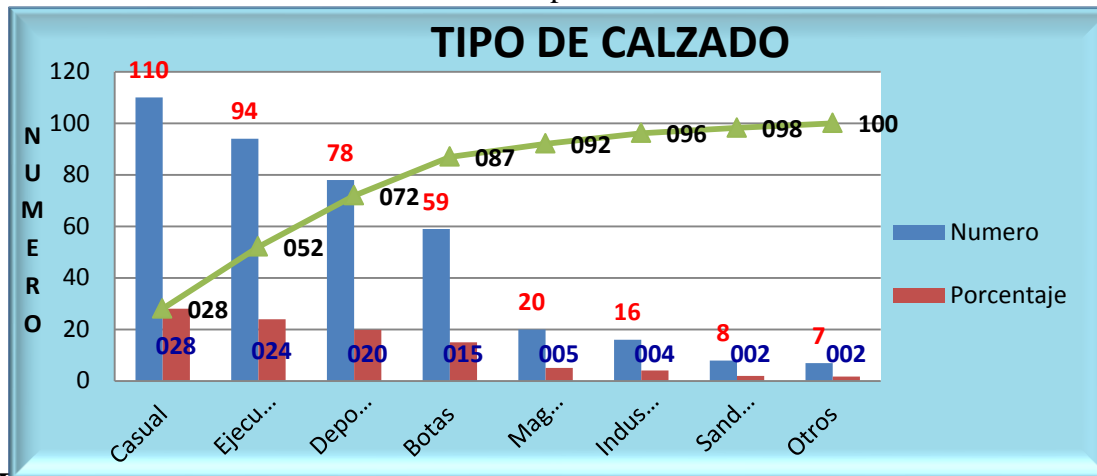
Edad de Los encuestados: Usuarios en edades comprendidas entre 14 y 50 años de edad.

Sexo: Se ejecuto la encuesta sin discriminación sexual.

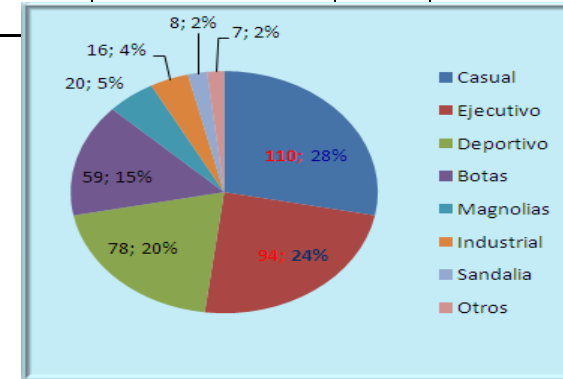
1.- Señale qué tipo de calzado usted utiliza.

28%	Casual	24%	Ejecutivo	4%	Industrial	2%	Sandalia
20%	Deportivo	15%	Botas	5%	Magnolias	2%	Otros

Gráfico 4.1 Tipos de calzado



TIPO DE CALZADO	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
Casual		110	28,06
Ejecutivo		94	23,98
Deportivo		78	19,90
Botas		59	15,05
Magnolias		20	5,10
Industrial		16	4,08
Sandalia		8	2,04
Otros			100,00



Fuente: investigación de campo. **Elaborado:** Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

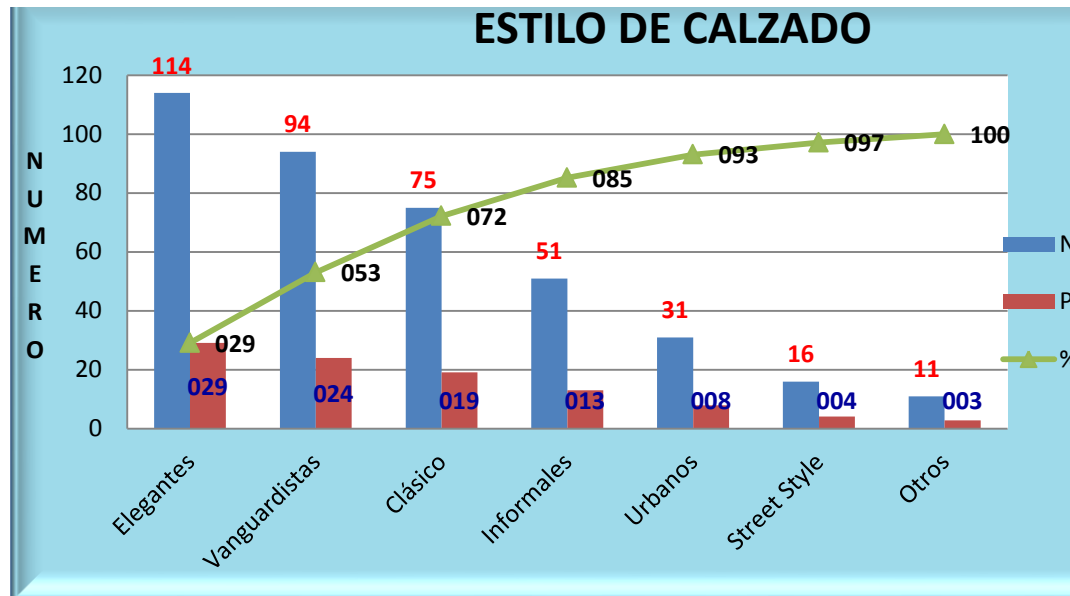
En esta primera parte detectamos que los 4 primeros tipos de calzado que más gustan en Latacunga son: **casual** con **28,06%**, seguido del **ejecutivo** con un **23,98%**, en tercer lugar se encuentra el **deportivo** con **19,90%** y perseguido por las **botas** **15,05%**. *El resto de los datos podrán ser utilizados en el portafolio de productos dependiendo del nivel de importancia que se le de mediante esta investigación y del nivel financiero de la empresa.*

2.- Seleccione el estilo de su calzado

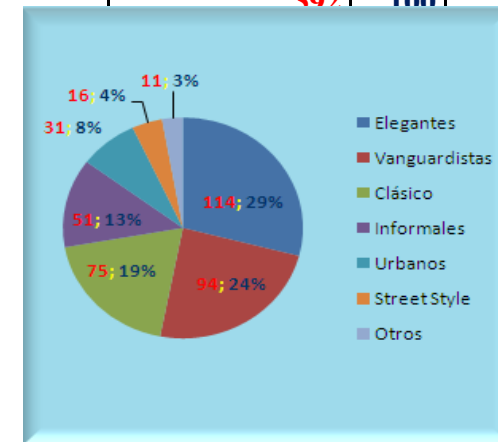
19%	Clásico	13%	Urbanos	8%	Informales	3%	Otros
24%	Vanguardista	29%	Elegantes	4%	Street		

					Style		
--	--	--	--	--	-------	--	--

Gráfico 4.2 Estilos de calzado



ESTILO DE CALZADO	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
Elegantes		114	29,08
Vanguardistas		94	53,06
Clásico		75	72,19
Informales		51	85,20
Urbanos		31	93,11
Street Style		16	97,19
Otros		11	100,00
		392	100



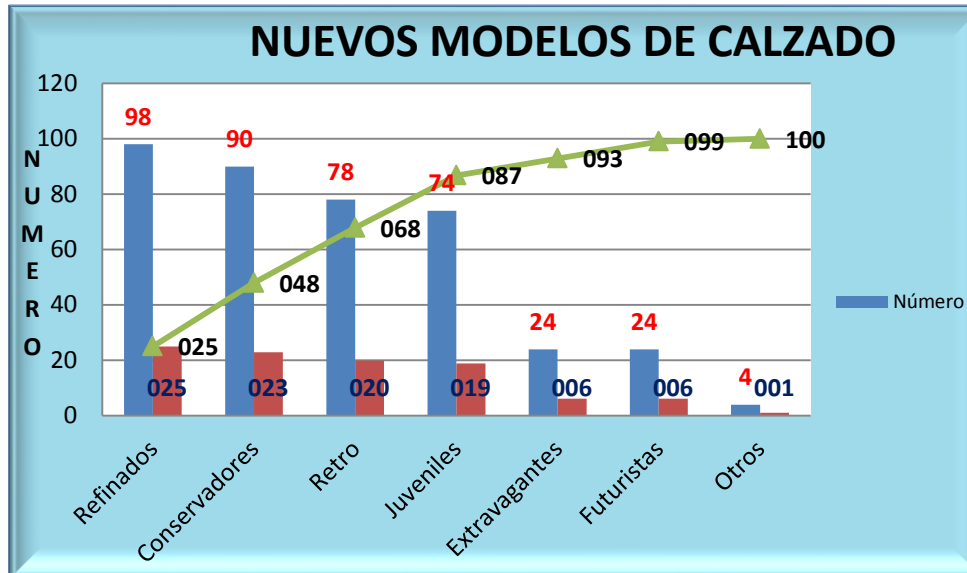
Fuente: Investigación de campo. **Elaborado:** Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

En esta gráfica nos permite apreciar los estilos de calzado que predominan en Latacunga siendo el estilo **elegante** con **29,08%**, en segundo lugar el **vanguardista** con un **23,98%**, en tercer lugar se encuentra el **Clásico** con **19,13%** y en cuarto lugar los **informales** **13,01%**.

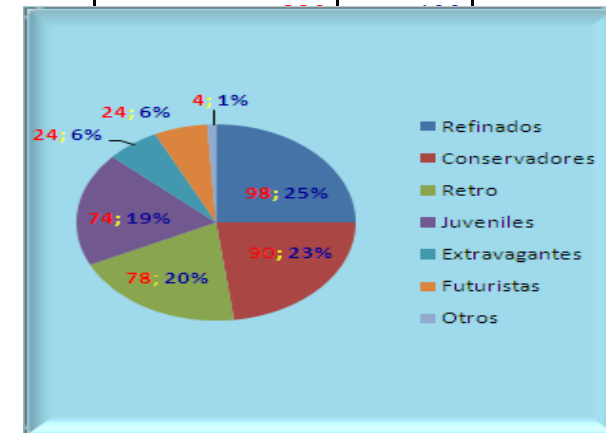
3.- Según su preferencia y estilo como le gustaría los nuevos modelos de calzado.

23%	Conservadores	19%	Juveniles	6%	Futuristas	1%	Otros
25%	Refinados	6%	Extravagantes	20%	Retro		

Gráfico 4.3 Nuevos modelos de calzado



NUEVOS MODELOS	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
Refinados		98	25,00
Conservadores		90	22,96
Retro		78	19,90
Juveniles		74	18,88
Extravagantes		24	6,12
Futuristas		24	6,12
Otros		4	1,02



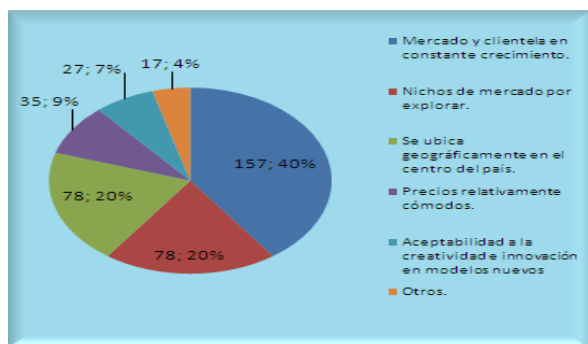
Fuente: Investigación de campo. **Elaborado:** Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

La representación estadística figurada en el gráfico 4.3, proyecta los siguientes porcentajes: De la misma forma que los gráficos anteriores se tomará en cuenta los productos que representen el 80 – 20 de los nuevos modelos que se encuentran en el rango establecido por Pareto. Teniendo así: **Refinados** con **25,00%**, luego los **conservadores** con **22,96%**, a continuación los **retro** con **19,90%** y los **juveniles** con **18,88%**.

OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
Mercado y clientela en constante crecimiento.		157	40,05
Nichos de mercado por explorar.		78	19,90
Se ubica geográficamente en el centro del país.		78	19,90

4- Señale una **OPORTUNIDAD** y una amenaza que enfrenta el sector del calzado en Latacunga.

OPORTUNIDADES	
20%	Se ubica geográficamente en el centro del país.
40%	Mercado y clientela en constante crecimiento.
20%	Nichos de mercado por explorar.
9%	Precios relativamente cómodos.
7%	Aceptabilidad a la creatividad e innovación en modelos nuevos.
4%	Otros.



Esta ciudad como el

crecimiento con un 40,05%, seguido de los Nichos de mercado por explorar con 19,90% y el tercer o que corresponde a que se ubica geográfica en el centro del país con un 19,90%.

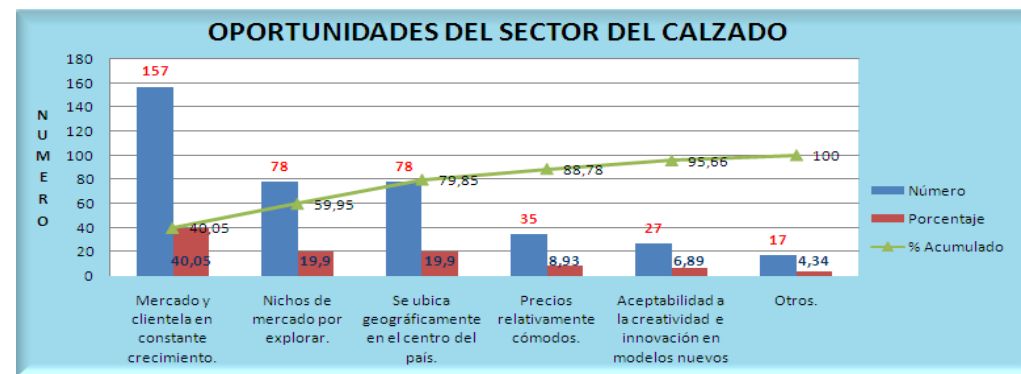
4- Señale una oportunidad y una **AMENAZA** que enfrenta el sector del calzado en Latacunga.

AMENAZAS	
20%	Incremento de importaciones de origen asiático
15%	Deficiencia en el control de importaciones
29%	Falsificación de los productos

Precios relativamente cómodos.	35	8,93	88,78
Aceptabilidad a la creatividad e innovación en modelos nuevos	27	6,89	95,66
Otros.	17	4,34	100,00
	392	100	

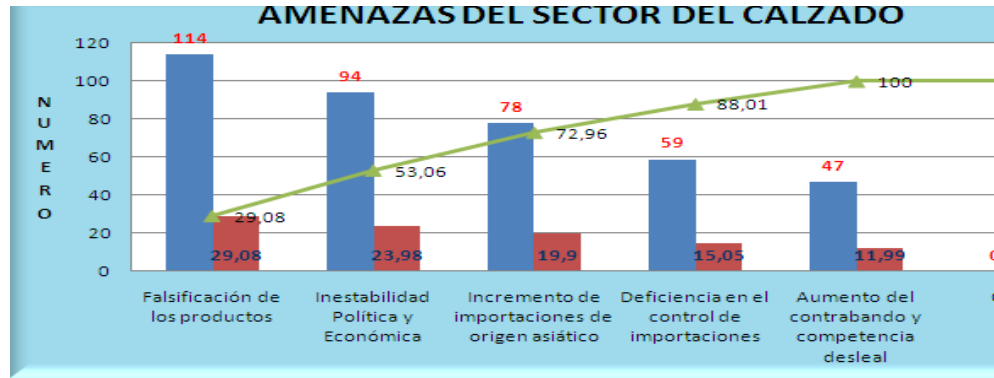
Gráfico 4.4 Oportunidades del sector del calzado

Fuente: Investigación de campo. Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M
representación estadística se enfoca las diferentes oportunidades que tiene este sector del calzado en la de Latacunga, Mercado y la clientela en constante

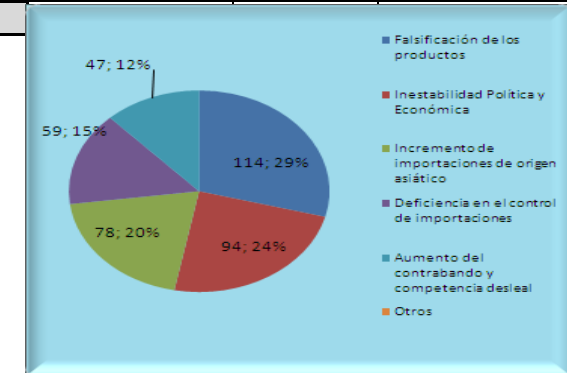


24%	Inestabilidad Política y Económica
12%	Aumento del contrabando y competencia desleal
0%	Otros

Gráfico 4.5 Amenazas del sector del calzado



AMENAZAS	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
	Falsificación de los productos	114	29,08
	Inestabilidad Política y Económica	94	23,98
	Incremento de importaciones de origen asiático	78	19,90
	Deficiencia en el control de importaciones	59	15,05
	Aumento del contrabando y competencia desleal	47	11,99
	Otros		100,00



Fuente: Investigación de campo. **Elaborado:** Arequipa J, Cajiao C, Perasso M En el esquema estadístico representa las diferentes oportunidades que tiene este sector del calzado en la ciudad de Latacunga; Y son: **Falsificación de productos** con un **29,08%**, seguido de la **Inestabilidad política y económica** con **23,98%** e **Incremento de importaciones de origen asiático** con **19,90%**, y **Deficiencia en el control de importaciones** con **15.05%** .

FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
	Posicionamiento de marcas.	329	83,93
	Agilidad comercial y atención personalizada.	43	10,97
	Trabajos de marketing.	20	5,10
	Otros		0,00
			100

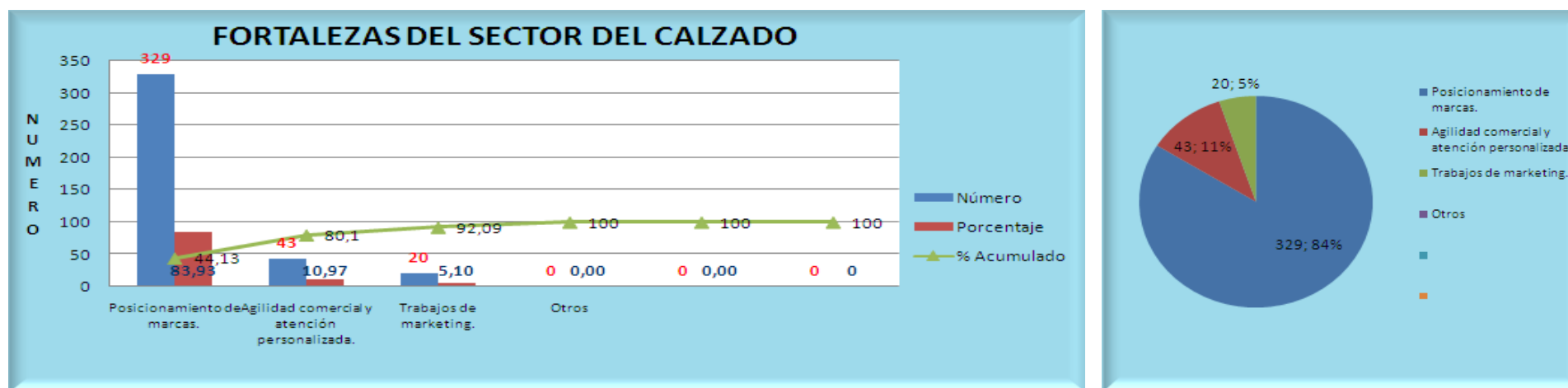
5.- Marque cual podría ser una **FORTALEZA** y una Debilidad Que afronta el sector del calzado en Latacunga.

		0,00	100
		0	100
		392	100

FORTALEZAS	
	Posicionamiento de marcas.
11%	Agilidad comercial y atención personalizada.
5%	Trabajos de marketing.
0%	Otros

Gráfico 4.6 Fortalezas del sector del calzado

Fuente: Investigación de campo. **Elaborado:** Arequipa J, Cajiao C, Perasso M



En la gráfica de arriba se representa las fortalezas de este sector del calzado en la ciudad de Latacunga; Ubicándose en este orden, **Posicionamiento de marcas** con **44,13%**, **Agilidad comercial y atención personalizada** con **35,97%**.

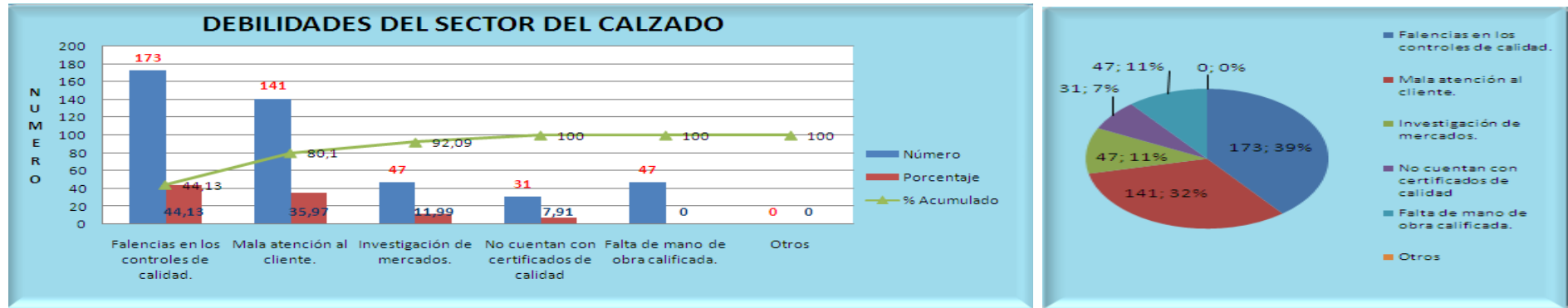
5.- Marque cual podría ser una Fortaleza y una **DEBILIDAD** que afronta el sector del calzado en Latacunga.

DEBILIDADES	
44%	Falencias en los controles de calidad.
36%	Mala atención al cliente.

12%	Investigación de mercados.
8%	No cuentan con certificados de calidad
0%	Falta de mano de obra calificada.
0%	Otros

DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
Falencias en los controles de calidad.		173	44,13
Mala atención al cliente.		141	80,10
Investigación de mercados.		47	92,09
No cuentan con certificados de calidad		31	100,00
Falta de mano de obra calificada.		0	100,00
Otros		0	100,00
		392	100

Gráfico 4.7 Debilidades del sector del calzado



Fuente: Investigación de campo. Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M.

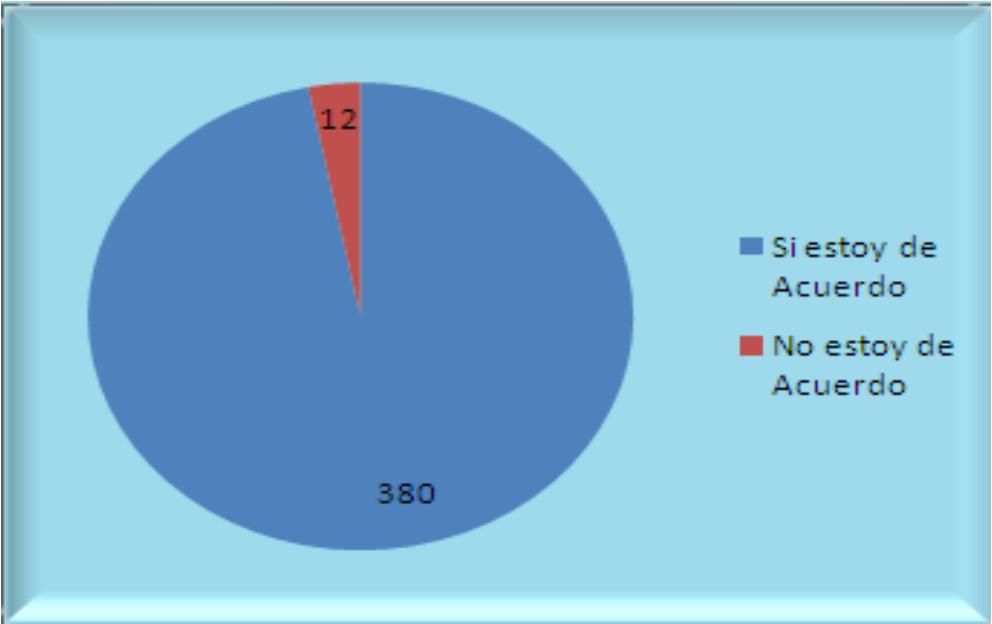
En esta gráfica se presenta las debilidades del sector del calzado en la ciudad de Latacunga; Situándose así, Falencias en los controles de calidad con 44,13%, y Mala atención al cliente con 35,97%.

7.- Estaría de acuerdo que las empresas de calzado inviertan en mejorar la calidad de sus productos.

97%	Si estoy de acuerdo	3%	No estoy de acuerdo
-----	---------------------	----	---------------------

RESPUESTA	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
Si estoy de Acuerdo		380	96,94
No estoy de Acuerdo		12	100,00
		392	100

Gráfico 4.8 Invertir en mejorar la calidad.



Fuente: : Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

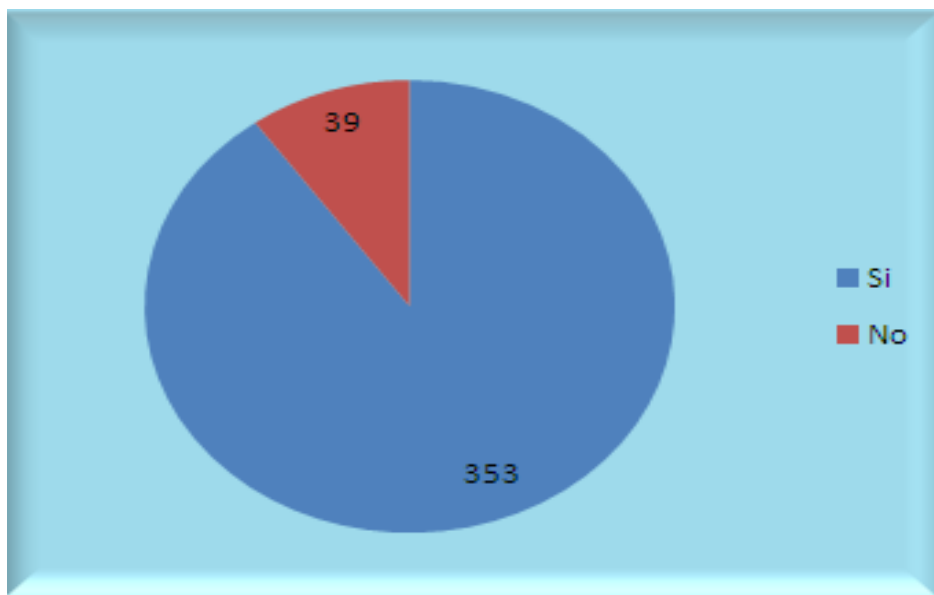
En el Gráfico 4.8, se puede visualizar que existe una mayoría de personas que opinan estar de acuerdo que se mejore la calidad de los productos en este sector siendo el porcentaje mayoritario de 97%, versus el 3% que opinan no estar de acuerdo.

8- Piensa usted que se debería optimizar la atención al cliente en los diferentes puntos de venta.

90%	Si	10%	No
------------	----	------------	----

Gráfico 4.9 Optimizar la atención al cliente.

RESPUESTA	DESCRIPCIÓN	%	% ACUMULADO
Si	353	90,05	90,05
No	39	9,95	100,00
	392	100	



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

En la gráfica 4.9, se contempla una acentuado porcentaje equivalente al 90.05% que revela que se debería optimizar la atención al cliente en este sector siendo el porcentaje minoritario de 10%, que opinan lo contrario.

4.5 Verificación de la Hipótesis.

Luego de haber realizado los análisis gráficos, se observa que los resultados están afirmando el problema planteado, y por otro lado entregan la información que permitirá realizar la investigación de los gustos y preferencias del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y por ende proponer un plan estratégico que ayudará al mejoramiento del producto y servicio.

H₀: La investigación de los gustos y preferencias, para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y la propuesta de un plan estratégico **no** ayudará al mejoramiento del producto y servicio.

H₁: La investigación de los gustos y preferencias, para el establecimiento del perfil del consumidor de calzado en la ciudad de Latacunga y la propuesta de un plan estratégico ayudará al mejoramiento del producto y servicio.

$$\mathbf{H_0: } \mu > 392$$

$$\mathbf{H_1: } \mu \leq 392$$

Nivel de confianza o significancia 95% es decir $\sigma = 0.05$ como margen de error.

La media que es igual $\bar{x} = 392$ (numero de encuestas) / 12 (Barrios encuestados) = **32.66**

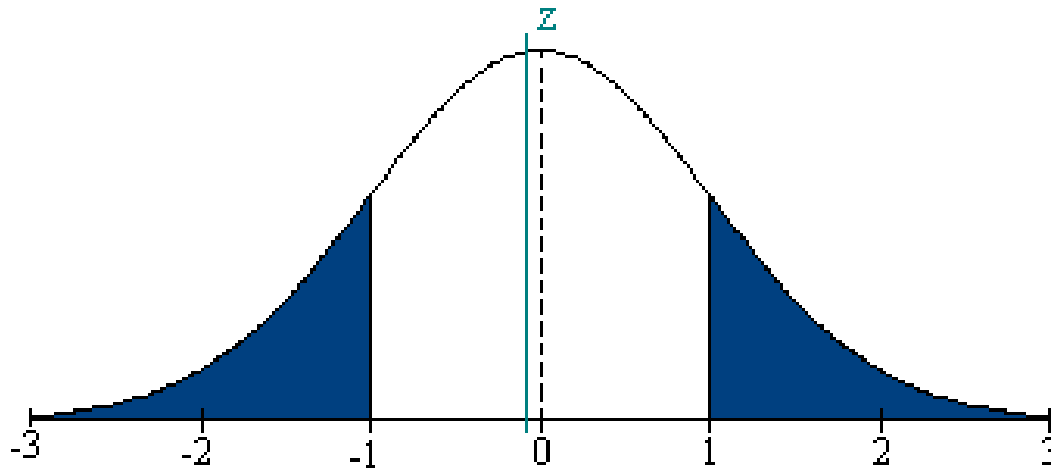
Y la población urbana de Latacunga que es $n = 14397$

$$Z = \frac{\bar{x} - \mu}{\left(\frac{\sigma}{\sqrt{n}}\right)} \quad Z = \frac{32.66 - 392}{\left(\frac{0.05}{\sqrt{14397}}\right)} \quad Z = \frac{-359.34}{\left(\frac{0.05}{119.987}\right)} \quad Z = \frac{-359.34}{0.0004167}$$

En donde $Z = -862347.01$ que en la tabla military o conocida también como

tabla Z este valor es de $Z \cong 0.004$

Gráfico 4.10 Histograma de la prueba de hipótesis.



Fuente: Tables and Mograms “BIE”.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Por lo tanto rechaza H_0 y demostrado que H_1 es la verdadera y se comprueba la hipótesis planteada.

4.6 Análisis de las entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas a los gerentes de las empresas y dueños de almacenes de calzado.

4.6.1 Entrevistas a los Gerentes de empresas de calzado.

Empresa: EMPROCALZA

Gerente: Geovanna Enríquez.

Empresa: MRG

Gerente: Miguel Ricardo García.

1.- Estaría de acuerdo que se realice un plan estratégico en su empresa.

El planear un conjunto de acciones programas para conseguir los objetivos empresariales en plazos determinados es excelente opina Miguel García, mientras que Geovanna Enríquez comenta que el tener un plan estratégico es

contar con una ventaja frente a sus competidores ya que se lograría la excelencia en todas las actividades. Por lo expresado podemos decir que un plan estratégico para este sector ayudara a plasmar por parte de los directivos cual será la estrategia de la misma durante un periodo de tiempo, estableciendo las cifras que debe alcanzar la compañía, el modo de conseguirlas, los plazos que dispone para alcanzarlas, y el personal que necesita para lograrlas, así cambiar el rumbo de las empresas hacia una visión positiva de futuro.

2.- Estaría de acuerdo que las empresas de calzado inviertan en mejorar la calidad de sus productos.

Miguel García en una parte nos dice que si no se trabaja en la excelencia de la calidad simplemente lo que se vende es humo, mientras que Geovanna Enríquez nos dice que la tendencia actual es considerar a la calidad como parte integrante de la estrategia global de la empresa. Tomando estos criterios diremos que la calidad es un conjunto de normas interrelacionadas de una organización buscando siempre la mejora continua generando mayor valor a sus productos para satisfacer a sus clientes e inclinándoles a los mismos a repartir sus compras.

3.- Qué opina usted de los adelantos tecnológicos para este sector del calzado.

En gerente de MRG nos comenta que el avance de la ciencia y tecnología a permitido confeccionar un calzado adecuado a las necesidades y exigencia de los clientes, mientras que el gerente de EMPROCALZA con una visión mas futurista nos dice que la biotecnología y la electrónica marcaran la diferencia a nivel de estas empresas. Y en nuestro criterio personal señalaremos que la innovación tecnológica en estas empresas ayudará a mantener y mejorar su competitividad siendo este un factor clave para el desarrollo de este sector.

4.- Piensa usted que se debería mejorar la atención al cliente en los diferentes puntos de venta.

García en una parte nos relata que el cliente es un pilar importante para cualquier negocio y que al mismo se lo debe mimar, por otro lado Enríquez habla de tratar con un máximo interés y comprender las necesidades de sus clientes brindando una atención personalizada. Por lo hablado manifestaremos que un servicio de calidad a los clientes lograra que los mismos satisfagan sus necesidades y regresen, ya que los clientes valoran mas recibir un buen servicio que comprar barato.

5.- En una perspectiva a corto plazo y basándose en la tecnología actual como visualiza usted este sección industrial.

Los nuevos materiales, mas livianos, durables y hasta permeables a la transpiración, unidos a la incorporación de software especifico en el diseño de cada pieza de una zapatilla, han dado como resultado piezas que hace solo diez años atrás eran impensables manifestaba Miguel García, mientras Geovanna Enríquez declaraba que a un futuro corto el calzado estará compuestos de microchips, sensores, monitores. Con este recopilado de información señalizaremos que esto obligara a las empresas a no dormirse en los laureles y continuar innovando para no perder participación en el mercado.

6.- Considera usted que las empresas deberían tener una mayor capacidad de innovación y se anticipe a las necesidades del mercado.

Enfatizaba García que el tener una actitud proactiva y poner en marcha planes destinados anticiparse a las necesidades futuras, permitirá ir un paso mas allá

para mantenernos competitivos en un mundo cambiante, por su parte Enríquez decía que el desarrollar la capacidad de generar ideas nuevas y conocimientos nuevos, que anticipen acciones para aprovechar las oportunidades de los nuevos cambios que ocurrirán en el futuro será una enriquecedora fuente de ingresos. Entendiendo entonces que es fundamental un análisis de mercado para conocer cuales son los productos que están preparados para ganarse un lugar entre las preferencias de los consumidores, buscando así nuevas formas de reanimar el negocio.

4.6.1 Entrevistas a los Propietarios de almacenes de calzado.

Almacén: Distribuidora “Juanfer”

Propietario: Hugo Moscoso.

Almacén: PRESIDENTE

Propietario: Fabián Guanotagsi.

1.- Estaría de acuerdo que las empresas de calzado inviertan en mejorar la calidad de sus productos.

Hugo Moscoso comentaba que hay empresas que gestionan la calidad de sus productos pero que otras no, que le generan variados problemas, para Fabián Guanotagsi nos explicaba que la calidad es buena cuando la expectativa de cliente se cumple, sin embargo si las expectativas no se cumplen, la calidad es inaceptable. Tomando estos criterios diéremos que las empresas deberían contar con una buena gestión de la calidad, de proporcionar productos garantizados en calidad con una mejora constante en sus procesos y que satisfagan las necesidades de los consumidores.

2.- Qué es para usted la excelencia en el servicio al cliente.

Para la distribuidora “Juanfer”, nos decía que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, comentaba que ellos son los protagonistas principales y el factor mas importante que intervienen en el juego de los negocios, paralelo a esto el almacén PRESIDENTE, explicaba que un buen servicio es sinónimo de venta, porque induce a los clientes a volver más veces al almacén y compran mas cuando lo hacen. Con esta información daremos relevancia a que la practica de relaciones humanas y la excelencia en la calidad de servicio crearán una satisfacción del cliente a plenitud.

3.- Cuáles son los modelos que usted mas vende.

“Juanfer”, nos daba una breve estadística de los modelos que mas vende y ubicaba en primer lugar a los modelos casuales, seguidos de los ejecutivos y deportivos, mientras que para el calzado PRESIDENTE, en su estadística de ventas se ubicaba los casuales y deportivos, con estas estadísticas similares podemos decir que en este sector los zapatos formales y deportivos son los mas codiciados.

4.- Cómo catalogaría usted al servicio que brinda al cliente.

Para el propietario de la distribuidora “Juanfer”, a modo de introducción dijo que, “Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él”, y que el trato que brinda esta basado en el respeto, transparencia, logrando que sus

clientes se sientan bien, mientras que para el dueño del almacén PRESIDENTE, decía que es vital contratar personas que muestren colaboración y empatía por los clientes pues son ellos quienes están representando su negocio. Por lo recabado aquí, enunciaremos que la calidad en el servicio es un factor importante en el éxito de una empresa o negocio.

Gracias al tiempo prestado por los protagonistas de estas entrevistas hemos recopilado información de gran valor, que será utilizada para avanzar en nuestro proyecto de investigación.

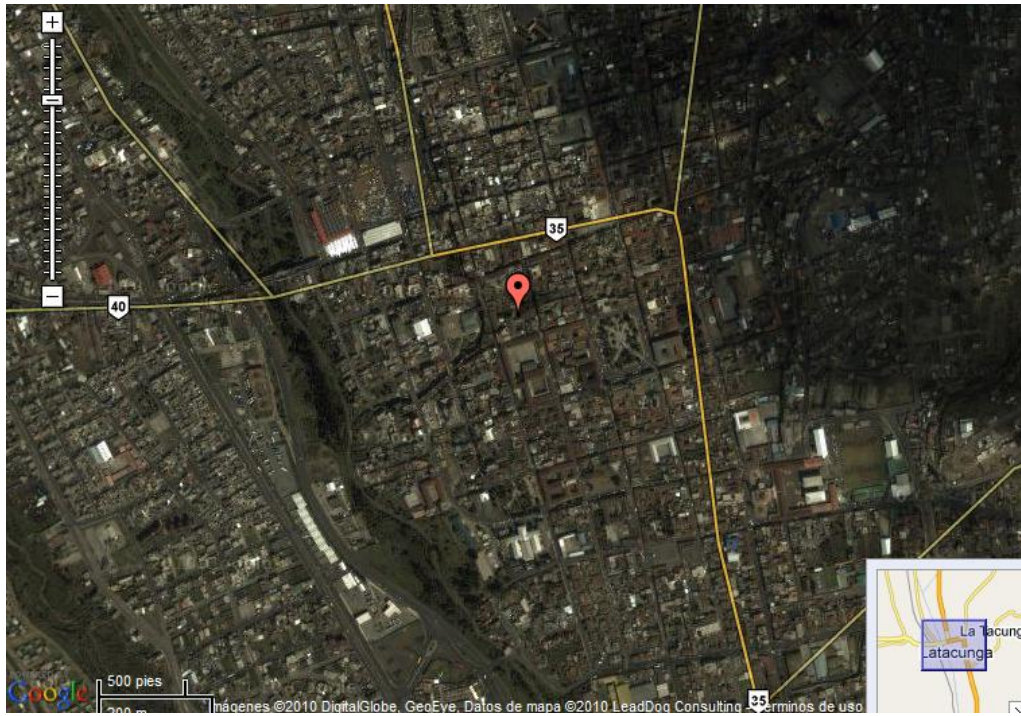
CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Datos Informativos

Localización:	Ecuador.
Tipo:	Calzado en general
Provincia:	Cotopaxi
Ciudad:	Latacunga
Foto:	

Gráfico 5.1 Fotografía de la ciudad de Latacunga.



Fuente: Instituto Geográfico Militar.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.2 Proyección

El posicionamiento alcanzado por la oferta de calzado en la ciudad de Latacunga, se ha incrementado en los últimos años. Esto como consecuencia del crecimiento de la población, nuevas empresas de calzado, novedosas ofertas de productos para los diferentes gustos y preferencias, variedad en estilos de calzado, diversificación de productos y servicios, donde la tendencia al futuro es el crecimiento sostenido de una cartera de clientes a nivel local, nacional e internacional así como generar valor a sus procesos y productos.

5.3 Antecedentes de la Propuesta

La distribución y comercialización de calzado en la ciudad de Latacunga, se encuentra en plena transformación especialmente de su gente que constituye el motor para el establecimiento de procesos que agreguen valor y generen productos y servicios de calidad a través de la mejora continua.

Este sector del calzado a nivel de empresa se encuentra dividida por aéreas:

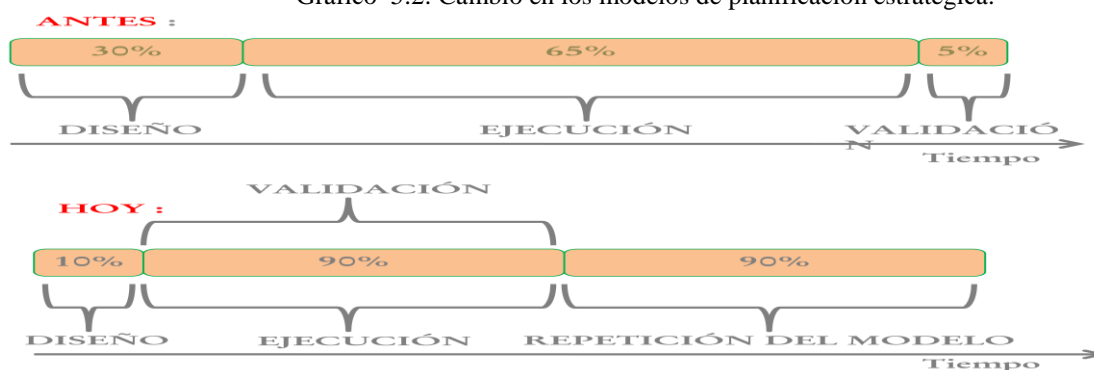
- Área administrativa
- Logística
- Compras

- Ventas
- Talento humano
- Producción.

5.4 Desarrollo de la propuesta

El cambio en los modelos de la planificación estratégica ha tenido una evolución histórica en su proceso de transformación de resultados dentro de las empresas, pero a pesar de esto más del 90% de las empresas tienen o creen tener Visión, y más del 50% tienen Planes Estratégicos claros, pero menos del 10% logran significativos resultados, efecto que tal vez pueda darse por la falta de claridad y objetividad en su ejecución y medición, así como visiones futuras sin acción y a veces simples declaraciones optimistas, posiblemente por una ausencia de liderazgo o deficiencia de competencia de los actores de una organización, aspectos que han sido identificados por varios analistas y estudiosos del desarrollo organizacional y de la estrategia, como es el caso de Norton y Kaplan.

Gráfico 5.2: Cambio en los modelos de planificación estratégica.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Dentro de lo que son los modelos de evaluación nos encontramos:

- 1) El modelo tradicional basado en la Contabilidad Financiera, que es una fotografía del pasado y una visión retrospectiva.
- 2) En la actualidad y pilares de nuestra propuesta del plan estratégico están los inductores de actuación futura que son una combinación de indicadores financieros, objetivos y estratégicas, mediciones (3M) y proyectos para todas las unidades de negocio.

Un problema grande de las organizaciones es que no miden, por lo que al no medir no se puede controlar, y por ende no se puede administrar y tampoco se puede mejorar. Es por esta razón que el punto de partida de nuestra propuesta es un plan estratégico para

mejorar la oferta de productos paralelo a un mejor servicio, alcanzando y superando las expectativas del mercado de clientes de calzado en la ciudad de Latacunga.

La aplicación del plan estratégico en el mercado de calzado en la ciudad de Latacunga, ayudará a enfocar el esfuerzo, alinear las estrategias operativas para que todos veamos un mismo norte, controlar y monitorear, procesar información, tomar decisiones, ajustar la estratégica, mejorar el desempeño, crear valor, evaluar y recompensar, gerenciar por resultados y alcanzar la satisfacción de clientes, trabajadores, proveedores accionistas y sociedad en general.

Este sistema de gestión estratégica permite canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos en tiempo real.

Analizaremos y mediremos como alcanzar la misión que tiene la oferta de calzado en la ciudad de Latacunga, por medio de KPI, que son los medidores claves de desempeño, para lo cual hemos considerado los mecanismos de cascada, a fin de establecer los KPI's alineados por niveles. Es necesario señalar que el diseño de los KPI's es la clave para que funcione el BSC, en cualquier organización.

Como primer paso vamos a definir con la ayuda de la prospectiva, el futuro deseado que se convertirá en la visión positiva del futuro de la propuesta general para mejorar el producto y servicio, la misma que va a responder a preguntas como: ¿Cuándo?, ¿Qué voy a hacer?, ¿Con quién lo voy hacer?, entre otras preguntas, y es importante que el contenido sea tangible, cuantificable y medible, capaz de aplicar indicadores claves de éxito.

Por lo que comenzar con la visión es un procedimiento proactivo, es decir no interesa cómo está ahora la situación del negocio, sino a dónde quiere llegar.

5.5 Visión de la oferta de calzado en la ciudad de Latacunga

“Al 2012 ser la mejor oferta de calzado en la sierra céntrica ecuatoriana, preferido por los clientes, logrando la mayor participación del mercado a través de proveer calzado de calidad, con un buen servicio, mediante el esfuerzo y compromiso de gente calificada. Alcanzando la rentabilidad adecuada para los accionistas”.

Tabla 5.1 ¿Cómo alcanzar la visión? KPI's

ELEMENTOS DE MISIÓN	KPI's
Al 2012 ser la mejor oferta de calzado en la sierra céntrica ecuatoriana	Participación del mercado hasta finales del 2012.
Preferido por los clientes	Niveles de venta comparativos.
Calzado de calidad	Cantidad de quejas y sus causas. Ppm (Partes defectuosas por cada <u>millon</u>)
Buen servicio	Cantidad de quejas generadas por un mal servicio.
Esfuerzo y compromiso de la gente calificada	Productividad por empleado.
Rentabilidad adecuada para el accionista	Rentabilidad por línea

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

El siguiente paso a dar, es determinar con el sustento del objeto social de la organización, la misión o la razón de ser de su creación la cual debe responder, al igual que hemos hecho en la visión a preguntas como: ¿Qué voy hacer?, ¿Qué elementos voy a utilizar?, ¿Para que voy hacer?.

5.6 Misión de la oferta de calzado en la ciudad de Latacunga.

“Ofrecer a los clientes un gran surtido de calzado acompañado de un servicio de excelencia para satisfacer sus necesidades a un precio justo mediante el esfuerzo y compromiso diario de todo el personal, generando de esta manera un retorno adecuado al inversionista”.

Tabla 5.2. ¿Cómo alcanzar la misión? KPI's

Elementos de Misión	KPI's
Ofrecer a los clientes un gran surtido de calzado acompañado de un servicio de excelencia	Recompra de clientes.
Satisfacción de necesidades	Recompra de clientes.
Precio justo	Precio comparativo con competidores.
Esfuerzo y compromiso del personal.	Niveles de certificación de empleados.
Retorno adecuado al inversionista.	Rentabilidad comparada con competidores.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

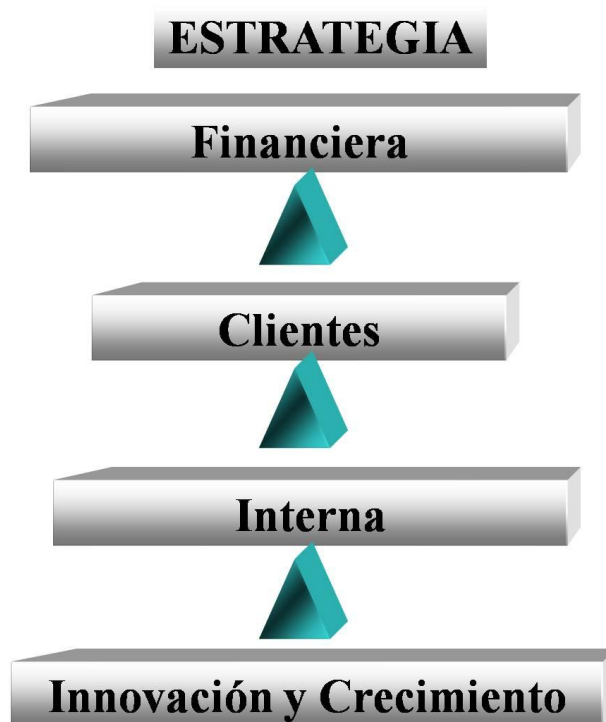
Continuando identificaremos, con profundo conocimiento de causa y efecto, los impactos potenciales tanto positivos como negativos que los escenarios externos tendrían en el desenvolvimiento operativo del negocio. Entre estos escenarios están: Los políticos, sociales, económicos financieros, Innovaciones tecnológicas y crecimiento, competencia, mercado y/o clientes. Dilucidados en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del calzado en la ciudad de Latacunga identificados en la encuesta.

5.7 Identificación de los escenarios.

El desempeño de una organización, a través de un sistema de planificación estratégica con la ayuda de un tablero de comando, se la puede evaluar mediante cuatro medidas de comportamiento como: A) Resultados Financieros, B) Satisfacción al cliente, C) Operaciones internas o procesos operativos, y D) Creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción de empleados y trabajadores atados con la tecnología.

Estos parámetros se los encuentra en forma tácita en todo tipo de negocio, es decir empresas manufactureras, agroindustriales y de servicios, así como empresas grandes, medianas y pequeñas.

Gráfico 5.3: Identificación de los escenarios.

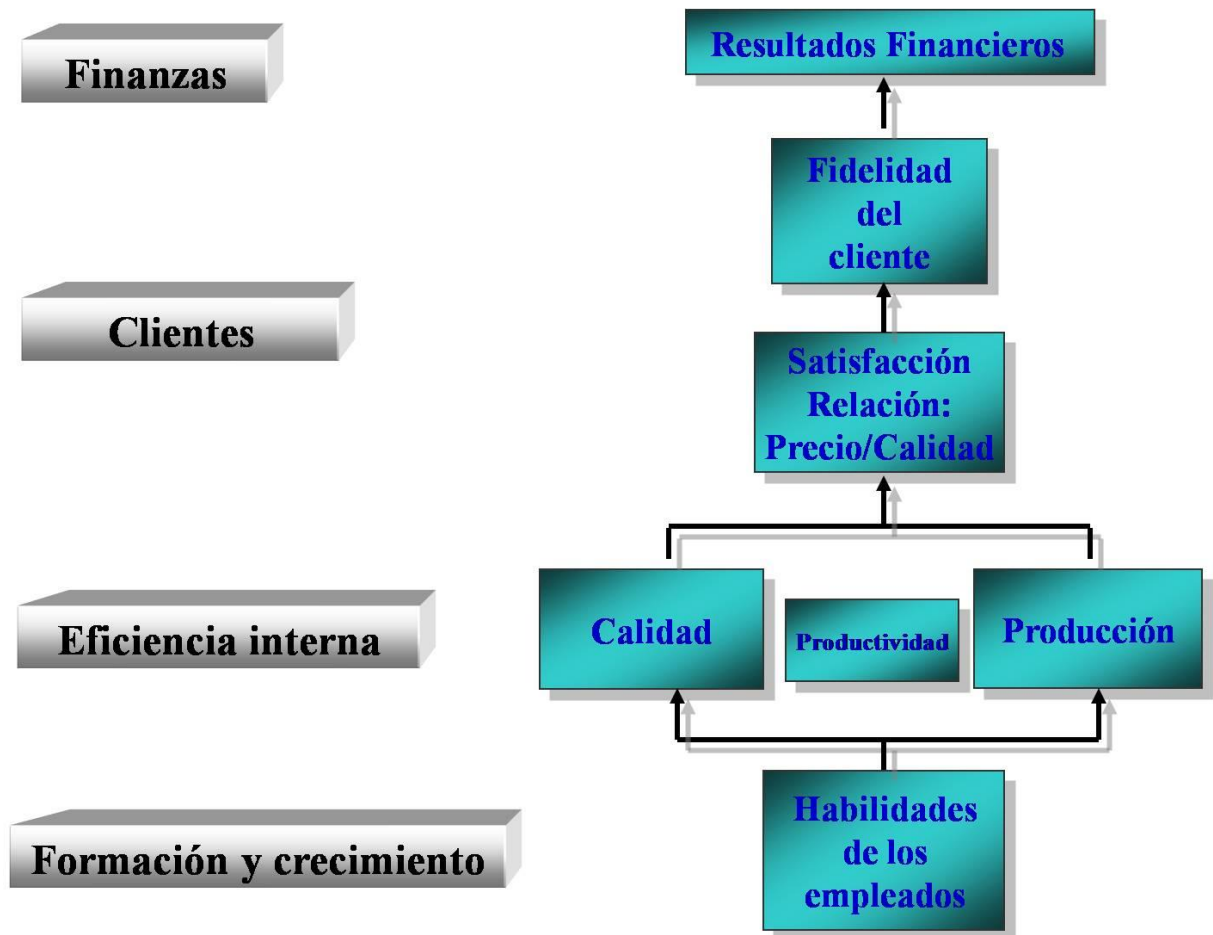


Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.8 Escenarios Internos.

Avanzando en esta propuesta identificaremos con transparencia y veracidad las influencias positivas y negativas de los escenarios internos los cuales están representados por los procesos y procedimientos presentes o ausentes dentro de las propias organizaciones. Entre los procesos están: Comercialización, administración, logística, capital humano, finanzas y contabilidad.

Gráfico 5.4. Escenarios internos.



Fuente: Investigación de campo.
 Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.9 Componentes del modelo de negocio.

Con la información previa nos permite orientarnos a la estrategia para la aplicación operativa, eficaz y práctica, dotándole de un enfoque diferenciador hacia todas las actividades y giros de la oferta, a fin de lograr un alineamiento integral de la misma.

La estratégica a definir nos permitirá ser diferentes al resto de ofertas en el país, escogiendo deliberadamente un conjunto de actividades distintas así como también desechar lo que no se debe hacer para garantizar una mezcla única de valor para los clientes y consumidores.

Por consiguiente las relaciones causa – efecto permiten mostrar no solo que se quiere lograr finalmente (resultados financieros), sino también como vamos a lograrlo, que es mediante una propuesta de valor que esta se define como una promesa implícita que la oferta le hace a al mercado de calzado entregando una combinación particular de características como se representa en el grafico 5.5.

Gráfico 5.5. Componentes del modelo de negocio de calzado en la ciudad de Latacunga.

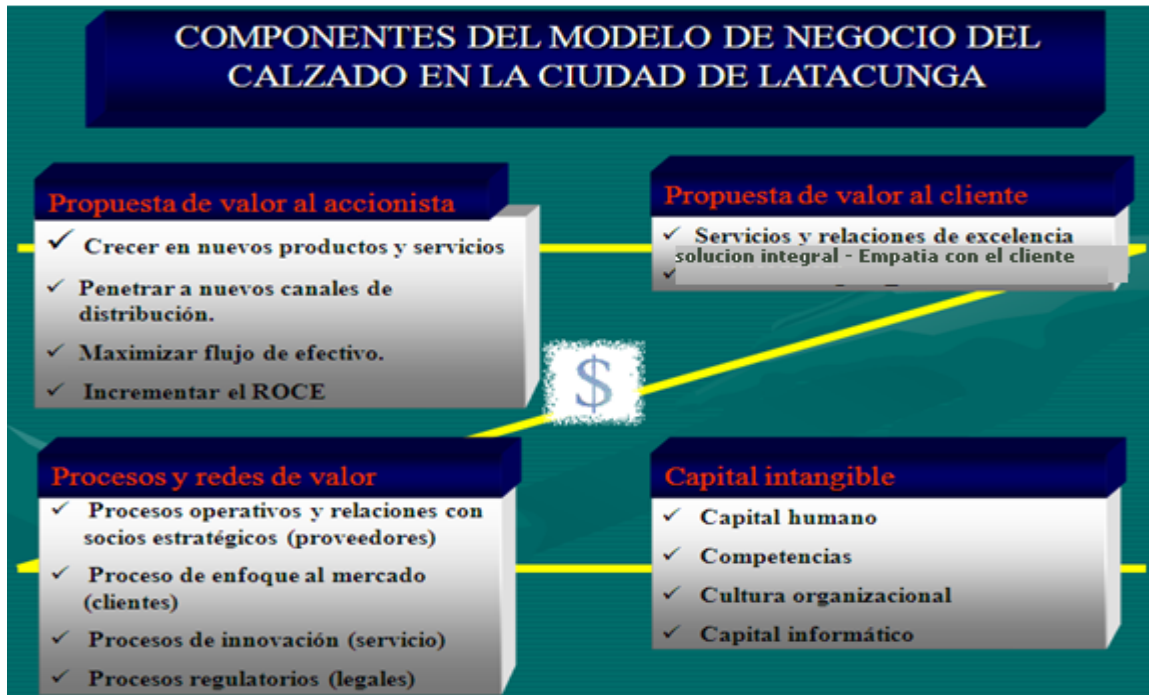


Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

En esta parte mantendremos un razonamiento de creación de valor para los grupos de interés, un pensamiento sistémico, balanceado y focalizado en la estrategia. Cuando la administración de una organización cumple con los requerimientos de los stakeholders (Entendiéndose como aquellos grupos de individuos cuyos objetivos y logros dependen de los resultados del desempeño de las organizaciones, y viceversa, referidos anteriormente se consigue un ciclo positivo, partiendo de una atención preferente a los empleados que permita una optimización de los procesos productivos para satisfacer a los clientes externos y de allí garantizar la rentabilidad que exigen los accionistas, proceso que lo vemos reflejado en el gráfico siguiente con respecto a la propuesta de la oferta de calzado

5.10 Modelo de negocio Z

Gráfico 5.6. Modelo de negocio Z de calzado en la ciudad de Latacunga

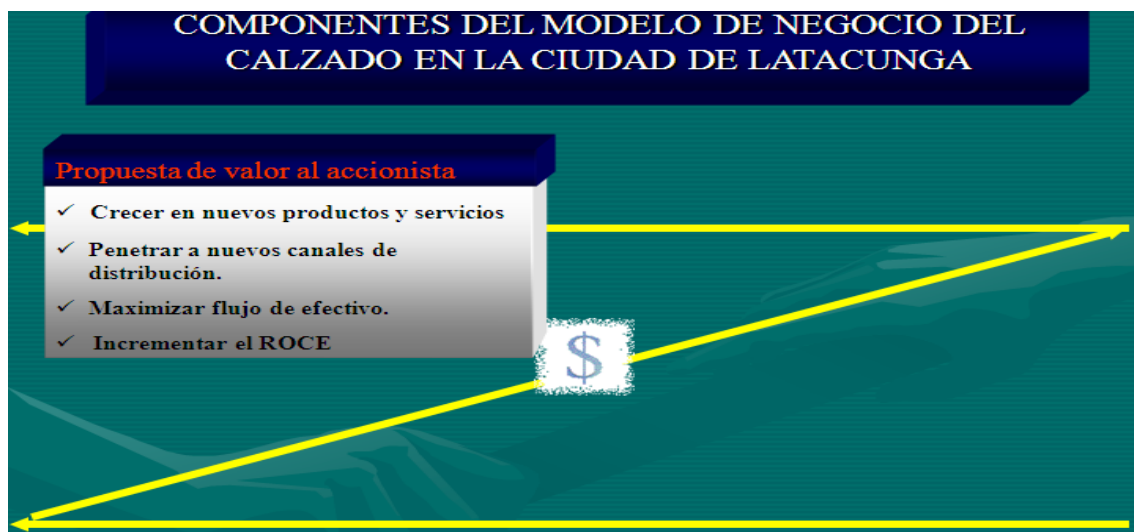


Fuente: Investigación de campo. Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.10.1 Propuesta de valor al accionista.

Separando cada componente de este modelo de negocio, conocido como “Modelo de Negocios Z”, la primera parte en ser enfocada es la Propuesta de Valor al Accionista, la misma que esta ligada a la perspectiva de finanzas o financiera, y consecuentemente es la típica definición de valor monetario en función de la estrategia de productividad y de crecimiento de la empresa.

Gráfico 5.7. Propuesta de valor al accionista.



Fuente: Investigación de campo. Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Para comprender mejor esta estrategia, a continuación en la tabla 5.3, se determina, cómo las organizaciones podrán maximizar y definir formas tanto de crecimiento como de productividad financiera.

Se observa como la estrategia de productividad y de crecimiento contribuyen con las expectativas de los accionistas, quienes exigen un valor agregado en forma de utilidades en cada ejercicio económico.

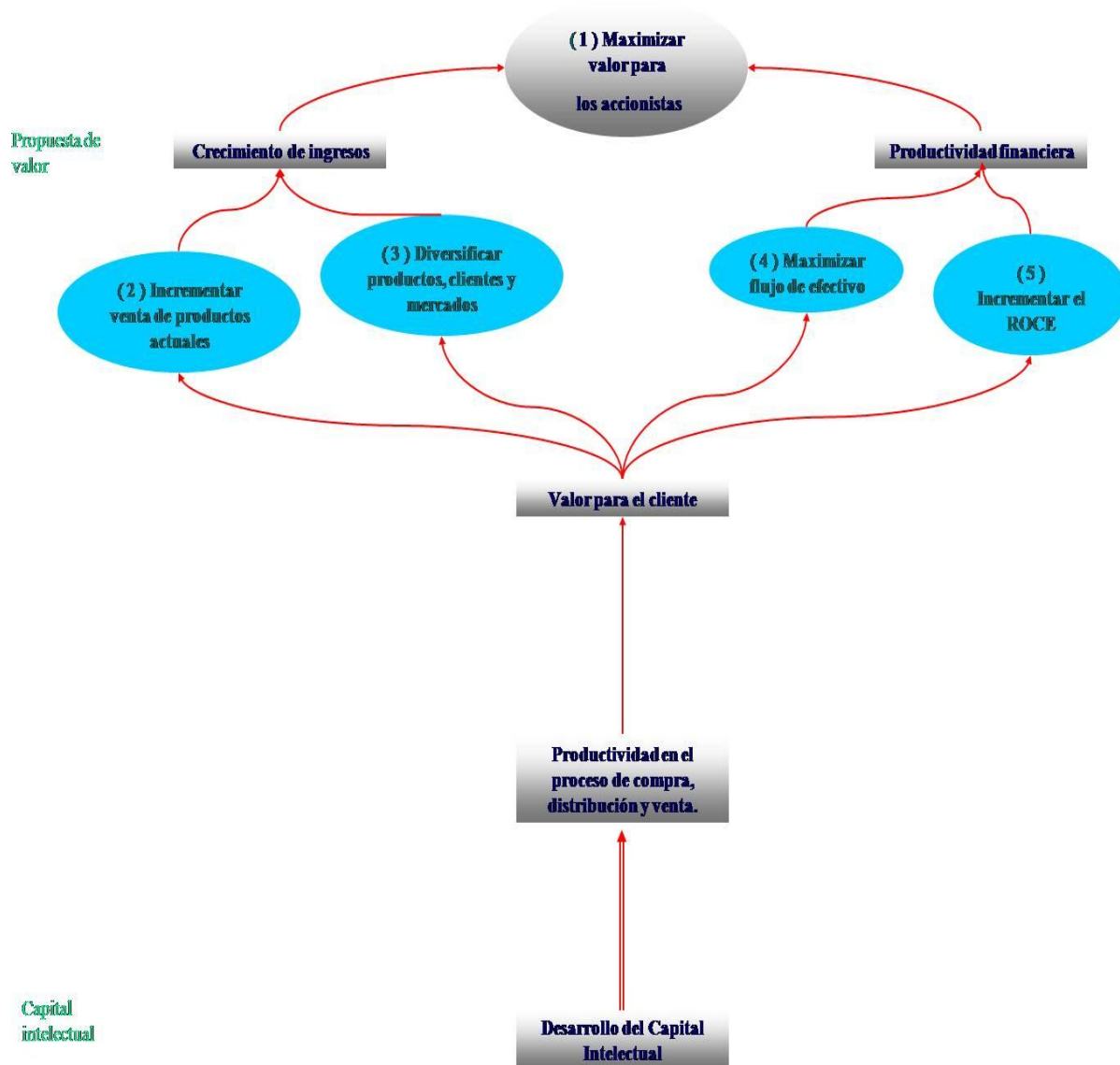
Tabla 5.3. Propuesta de valor al accionista.

Definiendo la estrategia financiera	
Estrategia Financiera	Propuesta de Valor (¿Qué?)
Crecimiento en productos y servicios.	Crece en nuevos productos y servicios. Realización de investigación de mercados para determinar gustos y preferencias
Penetración en el mercado.	Penetrar a nuevos canales de distribución
Productividad financiera de corto plazo.	Maximización del flujo de efectivo .
Productividad financiera de largo plazo.	Aumento del ROCE.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

El gráfico 5.8 demuestra como a través de la estrategia de productividad y de la estrategia de crecimiento contribuyen con las expectativas de los accionistas.

Gráfico 5.8. Maximizar valor para los accionistas.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.10.2 Propuesta de valor al cliente.

La propuesta de valor está alineada con la perspectiva del cliente y del mercado y consiste en una estrategia diferencial de valor en la entrega de bienes y servicios como en la fidelidad de los clientes y el posicionamiento de la marca. Esta propuesta de valor de un bien o servicio está en el precio, calidad, disponibilidad, selección y funcionalidad, que son conocidos como los atributos de un bien o servicio.

Entonces se entiende a esta propuesta de valor como una promesa implícita que la empresa hace a sus clientes entregando una combinación innovadora, particular y personalizada.

Gráfico 5.9. Propuesta de valor al cliente.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

La diferenciación y valor para el cliente se puede aplicar desde otros aspectos, como por atributos del producto y relaciones servicio de excelencia con el cliente. Mediante la tabla 5.4 se observa como las variables de atributos y relaciones brindan valor a los clientes.

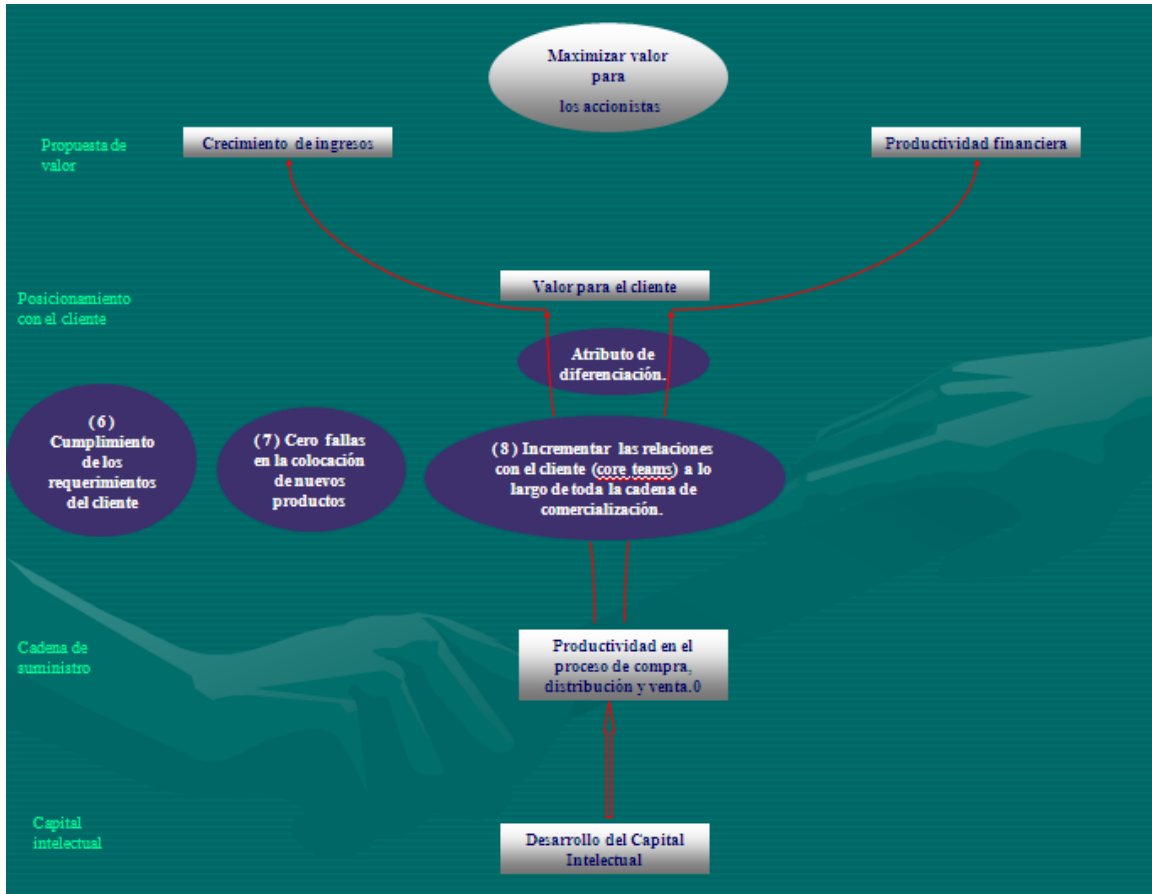
Tabla 5.4. Propuesta de valor al cliente.

Definiendo la estrategia de cliente	
Estrategia de Cliente	Propuesta de Valor (¿Qué?)
Cumplimiento de los requerimientos del cliente.	Sugerencias de los clientes
Cero fallas en la colocación de nuevos productos.	Fallas en PPM
Incrementar las relaciones con el cliente (<u>core team's</u>) a lo largo de toda la cadena de comercialización	Satisfacción del cliente

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

La propuesta de valor se aplica desde dos concepciones una estratégica y otra operativa. En el gráfico 5.10 se observa las influencias que recibe la propuesta de valor.

Gráfico 5.10. Valor al cliente.



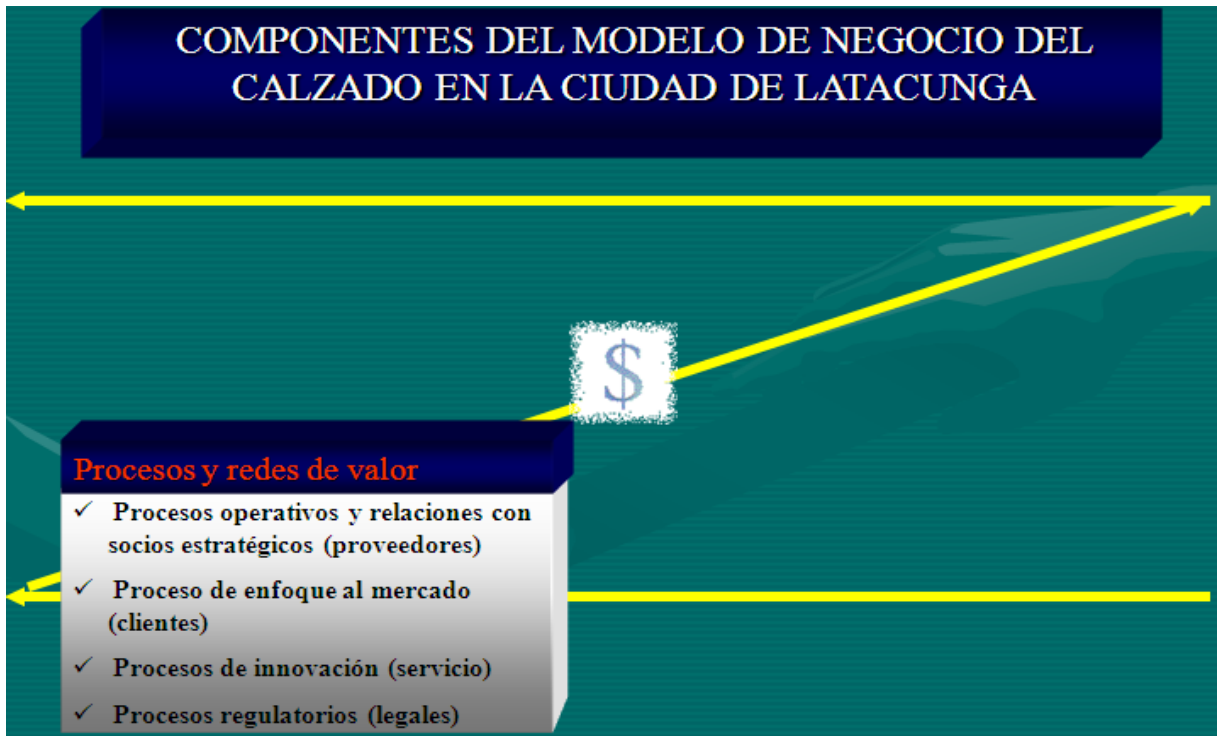
Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.10.3 Propuesta de valor a los procesos internos.

La propuesta de valor de los procesos internos está sincronizada con la perspectiva interna, y su rol fundamental es brindar valor real para los clientes y los accionistas mediante la optimización y maximización de los siguientes procesos: Operacionales, de servicio con el cliente, de innovación y procesos sociales y regulatorios

Gráfico 5.11. Procesos y redes de valor.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

En la tabla 5.5 demuestra como impacta la propuesta de valor de los procesos internos en beneficio de las perspectivas tanto de clientes como de finanzas.

Tabla 5.5. Procesos y redes de valor

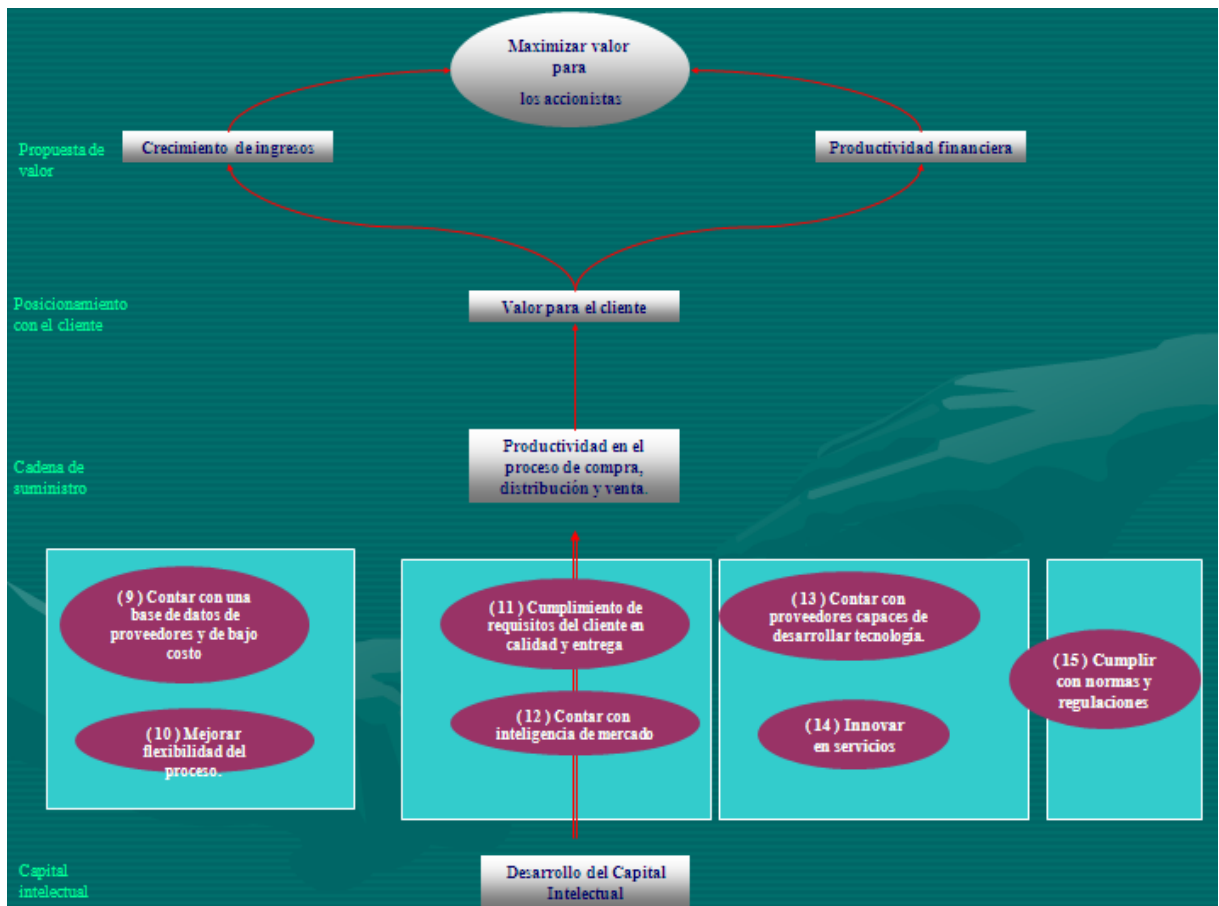
Definiendo procesos internos que generan valor para clientes y accionistas.	
Estrategia de Procesos	Propuesta de Valor (¿Qué?)
Procesos operativos y relaciones con socios estratégicos (proveedores)	<p>Desarrollar relaciones con los proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una base de datos de proveedores y de bajo costo. <p>Recibir en cantidad, calidad y tiempos acordados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor flexibilidad del proceso.
Proceso de enfoque al mercado (clientes)	<p>Seleccionar e incorporar clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con inteligencia de mercado <p>Acentuar relaciones con clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega
Procesos de innovación (servicio)	<p>Identificar nuevas oportunidades para incrementar la satisfacción en el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con proveedores capaces de desarrollar tecnología. • Innovar en servicios.
Procesos regulatorios (legales)	Cumplir con normas y regulaciones.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Para visualizar de mejor manera esta propuesta de valor de los procesos internos, se presenta a continuación el gráfico 5.12 en los cuales cada bloque de proceso a manera de causa – efecto impacta primero en los clientes y luego en los accionistas.

Esta presentación es lógica, puesto que de no satisfacer a los clientes primero difícilmente se podría satisfacer a los dueños de un negocio.

Gráfico 5.12. Ruta para los procesos y redes de valor.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.10.4 Propuesta de valor al talento humano.

La propuesta de valor de los activos intangibles está ligada a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que dicho sea de paso a la perspectiva que se constituye en los cimientos del mapa estratégico, pues a través de la eficacia del capital humano, capital tecnológico y capital de cultura organizacional se sincroniza y se integra con eficacia con las perspectivas superiores, es decir con la perspectiva de procesos internos, del cliente y la financiera.

Gráfico 5.13 Capital Intangible.



Fuente: Programa Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

En la tabla 5.6. Se determina la estrategia de capital intangible crítica para la propuesta de valor.

Tabla 5.6. Capital intangible

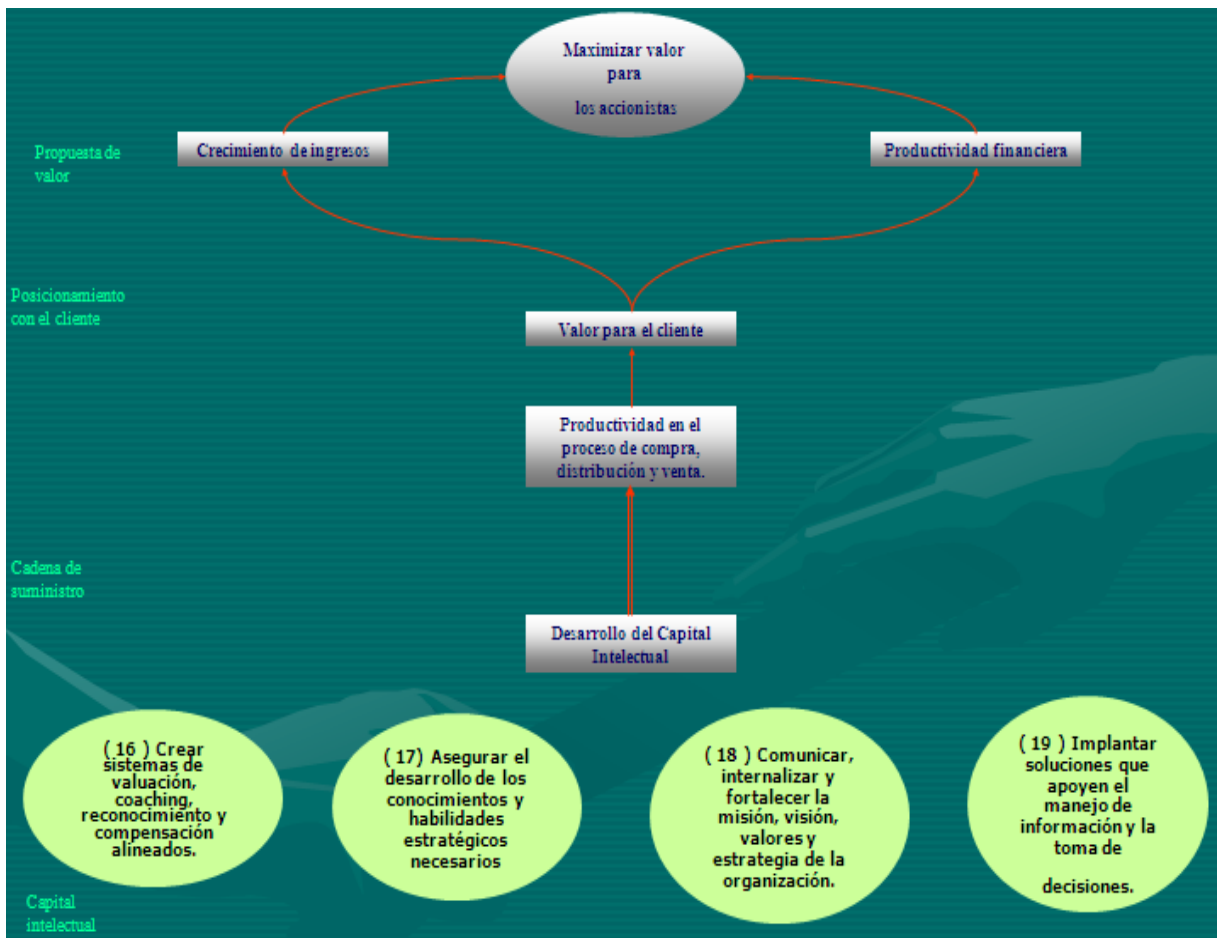
Determinando la Estrategia de Capital Intangible crítica para la propuesta de valor.

Estrategia de Procesos	Propuesta de Valor (¿Qué?)
Talento Humano	Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados.
Competencias	Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios
Cultura organizacional	Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización.
Capital informática.	Implantar soluciones que apoyen el manejo de información y la toma de decisiones.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Para representar este tipo de propuesta de valor al capital intangible lo exteriorizaremos mediante el siguiente grafico 5.13. como se alinea para cumplir su funcionalidad.

Gráfico 5.14. Ruta Capital Intangible.



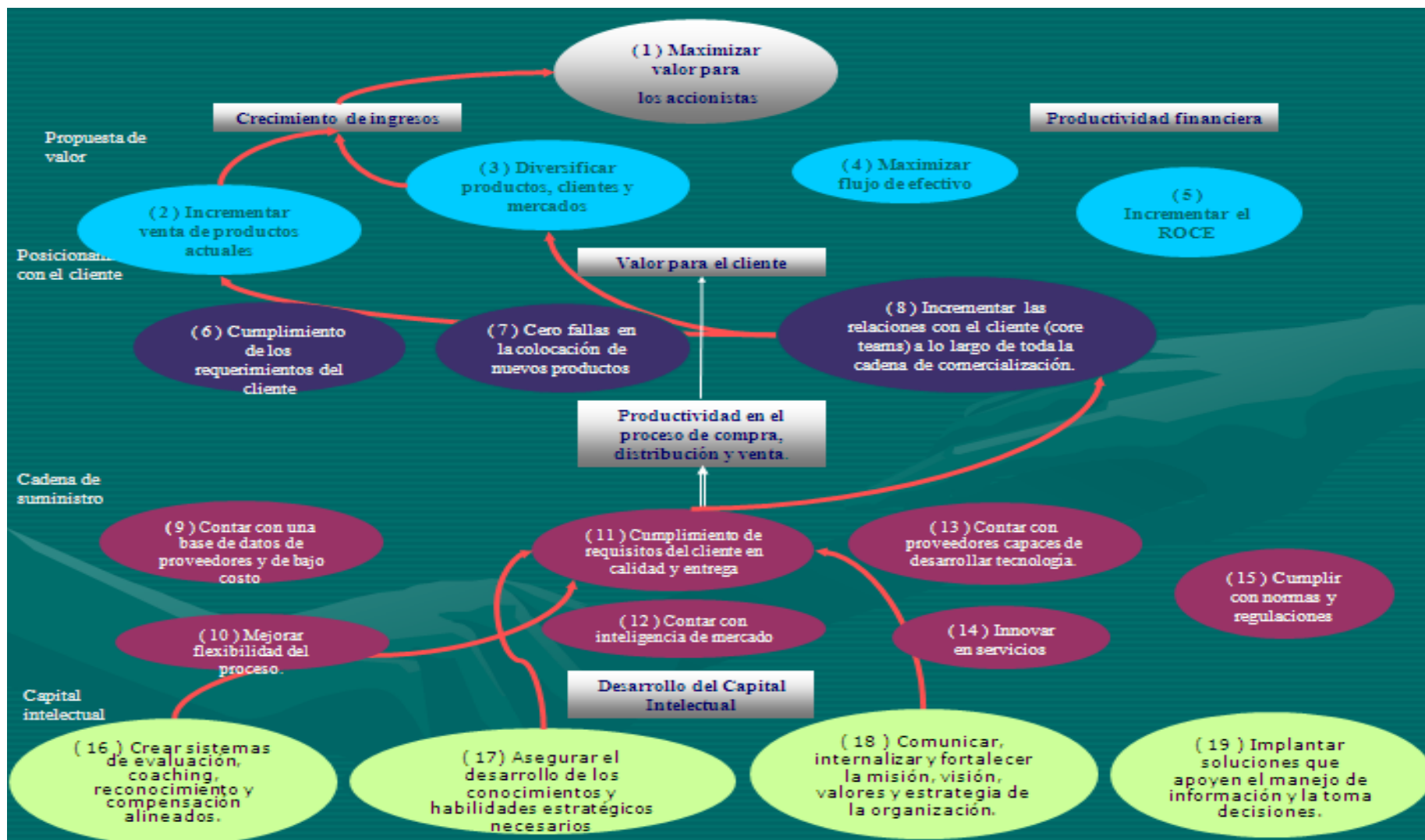
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.11 Alineamiento Estratégico.

En esta parte merece hacer una importante aclaración y reiteración en el sentido de que cada propuesta de valor que se ha analizado detalladamente en las perspectivas del mapa estratégico se constituye en los objetivos estratégicos.

En la siguiente representación gráfica determina las hipótesis y acciones que las empresas de oferta de calzado en la ciudad de Latacunga emprenderán para crear valor en beneficio de los grupos de interés, mediante un diagrama de relaciones debidamente alineadas con la estrategia, con el propósito de que los actores de ésta propuesta se familiaricen con la estructuración de mapas estratégicos.

Gráfico 5.15 Mapa estratégico de la oferta del sector del calzado en la ciudad de Latacunga.



Fuente: Investigación de campo.
 Elaborado: Arequipo J, Cajiao C, Perasso M

Para que este propósito de alineamiento logre su intención, primeramente se debe conocer su realidad del sistema organizacional vigente y transmitir a todas las personas de todos los niveles que lo componen el nuevo sistema de gestión que hemos realizado para esta administración e introducirlo en la cultura de la organización

Tabla 5.7. Objetivo estratégico (16)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (16) Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI	Porcentaje de satisfacción del empleado
2. Responsable	Gerente General
3. Descripción (Fórmula y alcance)	Encuesta directa al personal
4. Frecuencia de toma de decisiones	Trimestral
5. Fuente de captura de datos	Toma directa de datos.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

En las siguientes tablas como son la: 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12, 5.13, 5.14 se puede apreciar cómo se orientan por su alcance, actuando como pistas para el diseño de los objetivos estratégicos.

Tabla 5.8. Objetivo estratégico (17).

OBJETIVO ESTRATÉGICO (17) Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI	Medición de competencias
2. Responsable	Gerente General
3. Descripción (Fórmula y alcance)	Examen de evaluación en 360 grados.
4. Frecuencia de toma de decisiones	Trimestral
5. Fuente de captura de datos	Toma directa de datos.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Tabla 5.9. Objetivo estratégico (18)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (18) Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI	Medición de competencias
2. Responsable	Gerente General
3. Descripción (Fórmula y alcance)	Examen de evaluación en 360 grados.
4. Frecuencia de toma de decisiones	Trimestral
5. Fuente de captura de datos	Toma directa de datos.

Fuente: Investigación de campo..
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Tabla 5.10. Objetivo estratégico (11)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (11) Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI	Porcentaje de satisfacción del cliente
2. Responsable	Supervisor de ventas
3. Descripción (Fórmula y alcance)	Encuesta
4. Frecuencia de toma de decisiones	Trimestral
5. Fuente de captura de datos	Toma directa de datos.

Fuente: Investigación de campo..
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Tabla 5.11. Objetivo estratégico (8)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (8) Incrementar las relaciones con el cliente (core teams) a lo largo de toda la cadena de comercialización.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI	Porcentaje de satisfacción del cliente
2. Responsable	Supervisor de ventas
3. Descripción (Fórmula y alcance)	Encuesta
4. Frecuencia de toma de decisiones	Trimestral
5. Fuente de captura de datos	Toma directa de datos.

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Tabla 5.12. Objetivo estratégico (2)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (2) Incrementar venta de productos actuales

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI	Rotación de inventario
2. Responsable	Bodeguero
3. Descripción (Fórmula y alcance)	Control de inventarios
4. Frecuencia de toma de decisiones	Mensual
5. Fuente de captura de datos	Toma directa de datos.

Fuente: Investigación de campo..
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Tabla 5.13. Objetivo estratégico (3)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (3) Diversificar productos, clientes y mercados

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del KPI	Participación de mercado
2. Responsable	Supervisor de ventas
3. Descripción (Fórmula y alcance)	Datos de la Superintendencia de Compañías
4. Frecuencia de toma de decisiones	Anual
5. Fuente de captura de datos	Superintendencia de Compañías

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.12 Traslado a la matriz (3M)

En esta parte del traslado a la matriz (3M), es importante considerar que los KPI's deben responder en lo posible y en cualquier momento a formulas matemáticas para facilitar la medición, la interpretación y la definición. Así mismo KPI's debidamente diseñados permitirán determinar "líneas base" o "niveles de arranque" para generar las metas y sus variaciones que establecerán las evaluaciones mediante la semaforización (verde, amarillo y rojo).

Los límites son el resultado de relacionar la línea o nivel base con las metas propuestas. La semaforización juega un rol importante en los límites, pues cuando está por debajo de la línea base registra color rojo, cuando se esta igual o por encima de la meta se registra color verde, y cuando se esta entre la línea base y meta se registra color amarillo.

Si bien los KPI's por si solos podrían explicarse a través de sus formulas que están detrás de su concepto, es necesario definirlos mediante una explicación de su objeto y su alcance, ello permitirá sustentar cuál será su rol o actividad que la persona responsable del KPI, debe cumplir dentro de un alineamiento estratégico organizacional. En la tabla 5.14 vemos reflejada esta parte anteriormente mencionada con respecto a la oferta de calzado en la ciudad de Latacunga.

Tabla 5.14. Traslado a la matriz (3M)

TRASLADO A LA MATRIZ (3 M) DE LA OFERTA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.				
OE. #	KPIS (MEDIDA)	FORMULA	META	MEDIO Y/O PROYECTO
16	Porcentaje de satisfacción del empleado	(# unidades producidas con falla / # unidades producidas)*100	100%	Evaluación y mejora del clima laboral
17 y 18	Medición de competencias	(# de capacitaciones realizadas /# de sugerencias realizadas por empleados)* 100	100%	Capacitación para el desarrollo de competencias
8 y 11	Porcentaje de satisfacción del cliente	(# de ventas a cartera de clientes / # de ventas)*100	100%	Estudio de mercado. Servicio profesional y personalizado
2	Rotación de inventario	(# de ventas / # de productos fabricados)*100	> 70% mensual	Incrementar venta de productos actuales Diversificar productos, clientes y mercados
3	Participación de mercado	# de nuevos productos fabricados	25%	Incrementar venta de productos actuales Diversificar productos, clientes y mercados

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

La línea o nivel de base está ligado a cada KPI, y corresponde al estándar de desempeño histórico o promedio que debe registrar la oferta en cada una de las actividades técnicas fundamentales o de producción y comercialización, así como de las actividades de apoyo o de administración y finanzas, entre las más importantes, dicho de otra manera la línea base es el punto de arranque de una meta, por lo tanto se la presenta en porcentajes, número de veces y número de frecuencias. El propósito es que acorto, mediano y largo plazo dicha línea de base sea superada en el tiempo de manera sistemática y sostenida, con el objeto de alcanzar óptimos niveles de productividad y desempeño. Plasmando esto en la tabla 5.15.

Tabla 5.15. Línea base.

OE. #	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESO (PORCENTAJE)
16	Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados	20
17	Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios	10
18	Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización.	10
11	Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega	20
8	Incrementar las relaciones con el cliente (core teams) a lo largo de toda la cadena de comercialización.	30
2	Incrementar venta de productos actuales	5
3	Diversificar productos, clientes y mercados	5
	TOTAL	100

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

La meta o las metas son los límites mínimos tangibles y mensurables de una actividad técnica o administrativa que se pretenden alcanzar en un tiempo definido en función de una línea, o nivel base, previamente establecida.

El método o la metodología que se utilizó en este alineamiento estratégico en el interior de la oferta, hace uso de un sistema de semáforos para calificar, evaluar y determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante sus respectivas metas, medios y medidas. Cuando el cumplimiento es total, el color del semáforo es verde, cuando el cumplimiento está a medias, su color es amarillo y cuando el cumplimiento es nulo o insignificativo el color es rojo.

La coloración que tome el resultado de acuerdo al método corresponde a la sumatoria de acciones conjuntas y coordinadas que demanden un objetivo estratégico, a través de sus responsables, no de áreas ni procesos sino de las personas nominadas que actúan y deciden en los diferentes cargos, niveles y actividades organizacionales y empresariales.

La frecuencia son los espacios o periodicidad de tiempo en que supervisará o revisará el cumplimiento de las metas. Estas frecuencias pueden ser diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales o permanentes, considerando en qué lapso se podría producir un cambio esperado y significativo.

Es importante tomar en cuenta que la frecuencia de revisión demanda una variedad de recursos como tiempo y dinero.

El gráfico 5.16 nos muestra ya en conjunto los elementos y sus interacciones del Scorecard del calzado en la ciudad de Latacunga.

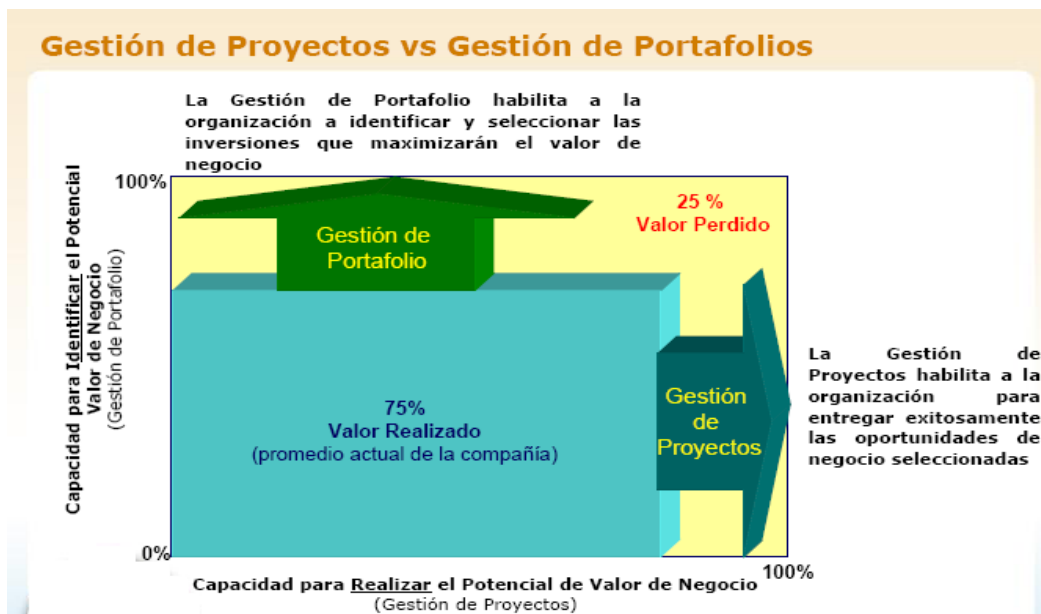
Gráfico 5.16 Scorecard de la oferta de calzado en la ciudad de Latacunga

CODIGO		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS			
PERSPECTIVA \$	IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO (MODELO DE NEGOCIO)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META ENE 2011	META DIC 2012	VARIACIONES	RESPONSABLES DE META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	
1	FINANZAS Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO DE INGRESOS	Incrementar venta de productos actuales	Rotación de inventarios	(# de ventas / # de productos fabricados)*100	Mensual	Toma directa de datos	50% mensual	65%	> 70% mensual	50% / 65%	Bodeguero	Gerente General y/o Directorio	Ene-11	Dic-12	
			Diversificar productos, clientes y mercados	Participación de mercado	# de nuevos productos fabricados	Trimestral	Toma directa de datos	25%	35%	50%	40% / 60%	Supervisor de ventas				Incrementar venta de productos actuales
2	CLIENTES	Servicio - Relaciones	Incrementar las relaciones con el cliente (Core Teams) a lo largo de toda la cadena de comercialización	Porcentaje de satisfacción del cliente	(# de ventas a cartera de clientes / # de ventas)*100	Trimestral	Toma directa de datos	40%	60%	100%	40% / 60%	Supervisor de ventas	Gerente General y/o Directorio	Ene-11	Dic-12	
												Estudio de mercado				Servicio profesional y personalizado
3	INTERIORS	OPERATIVOS	Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega	Fallas de calidad	(unidades producidas con falla / unidades producidas)*100	Diario	Toma directa de datos	40%	60%	100%	40% / 60%	Jefe de producción	Gerente General y/o Directorio	Ene-11	Dic-12	
				Retrasos de distribución	# de días en que se demora en hacer la entrega	Quincenal	Toma directa de datos	40%	60%	100%	40% / 60%	Jefe de logística				Implementación de BPM
4	CAPITAL INTANGIBLE	Cultura	Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización	Medición de competencias	# de objetivos alcanzados	Trimestral	Toma directa de datos	30%	60%		30% / 60%	Gerente General	Gerente General y/o Directorio	Ene-11	Dic-12	
			Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados.		# de eventos y acciones motivacionales realizadas			30%	60%	100%	30% / 60%					Evaluación y mejora del clima laboral
			Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios	Porcentaje de satisfacción del empleado	(Cantidad de empleados que salen de la empresa / total de empleados)*100			30%	60%		30% / 60%					Capacitación para el desarrollo de competencias

Fuente: Investigación de campo . Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

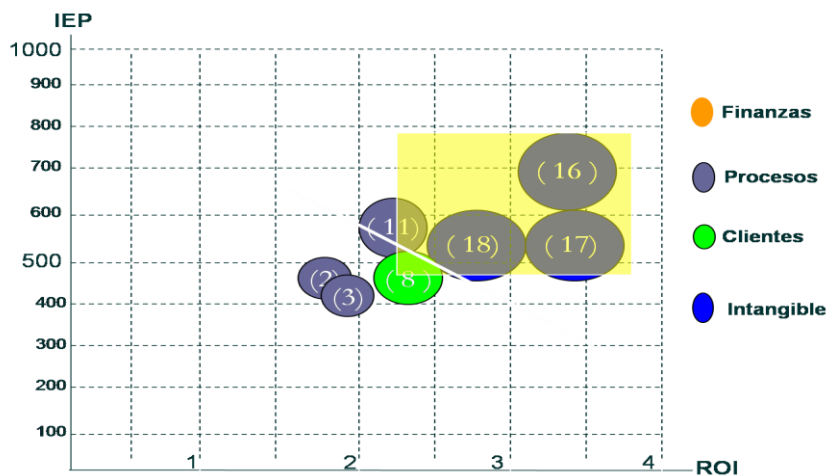
Para facilitar la efectiva administración de las actividades requeridas para lograr los objetivos y metas de la administración, nos basaremos en el Portafolio de Proyectos que nos permite reflejar la intención y dirección estratégica de la organización. Es una colección de proyectos/programas y otro tipo de labor el cual es agrupado para facilitar el manejo efectivo del trabajo orientado a conseguir las metas estratégicas de negocio. Es el manejo centralizado de uno o más portafolios y envuelve la identificación, priorización, autorización, gestión y control de proyectos, programas y otros trabajos relacionados, para alcanzar las metas estratégicas de negocio.

Gráfico 5.17. Gestión de Proyectos vs Portafolios.



Fuente: Investigación de mercado.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

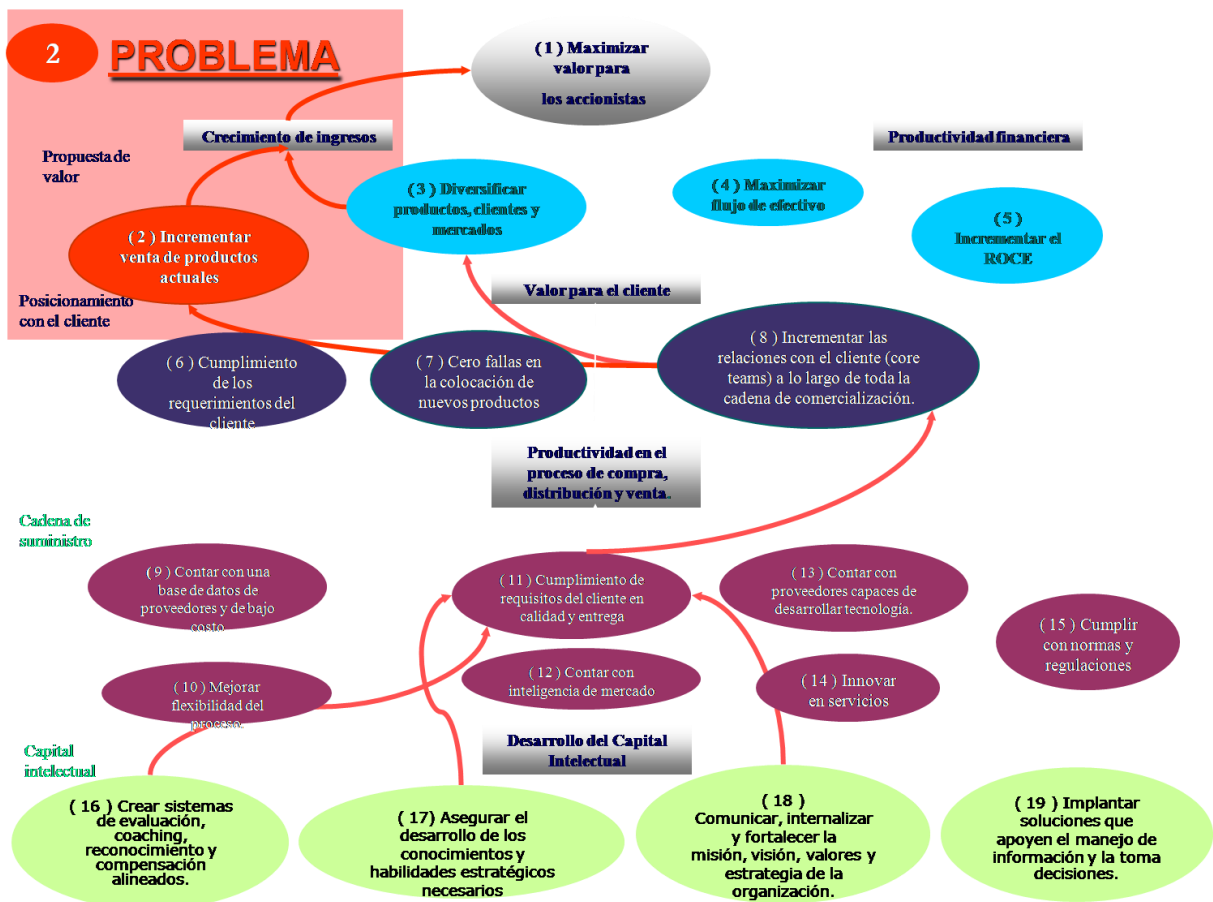
Gráfico 5.18. Balance del portafolio de la oferta del calzado en la ciudad de Latacunga



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Identificado el o los problemas, asignamos a cada requisito de calidad un indicador a través del cual se puede medir, determinamos la meta y el rango de variación de cada indicador, recolectamos los datos de estos ítems y los graficamos como se vera más adelante en los gráficos anexados, se examinará aquellos que tengan un resultado no adecuado, priorizamos aquellos que hayan resultado más importantes.

Gráfico 5.19. Detección del problema de la oferta de Calzado en la ciudad de Latacunga.



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Una vez analizado este macro – flujo confirmamos las responsabilidades, las entradas (inputs) y las salidas (outputs), identificada la causa principal y el efecto secundario de los encabezados, ya que estos serán los elementos principales de la misión.

El la gráfico 5.20 Se da el estándar que indica la meta (fin), y los procedimientos (medios), para la ejecución de las tareas, de forma tal, que cada uno está en condiciones de sumir su responsabilidad por su trabajo.

Gráfico 5.20. Detección de problemas en el sector del calzado en la ciudad de Latacunga

CODIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS				MEDIOS					
	PERSPECTIVAS	IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO (MODELO DE NEGOCIO)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META ENE 2011	META DIC 2012	VARIACIONES	RESPONSABLES DE META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	
1	FINANZAS Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO DE INGRESOS	Incrementar venta de productos actuales Diversificar productos, clientes y mercados	Rotación de inventarios	{# de ventas / # de productos fabricados}*100	Mensual	Toma directa de datos	50% mensual	65%	> 70% mensual	50% / 65%	Bodeguero	Incrementar venta de productos actuales	Gerente General y/o Directorio	Ene-11	Dic-12	
				Participación de mercado	# de nuevos productos fabricados	Trimestral	Toma directa de datos	25%	35%	50%	40% / 60%	Supervisor de ventas	Diversificar productos, clientes y mercados				
2	CLIENTES	Servicio - Relaciones	Incrementar las relaciones con el cliente (Core Teams) a lo largo de toda la cadena de comercialización	Porcentaje de satisfacción del cliente	{# de ventas a cartera de clientes / # de ventas}*100	Trimestral	Toma directa de datos	40%	60%	100%	40% / 60%	Supervisor de ventas	Estudio de mercado	Gerente General y/o Directorio	Ene-11	Dic-12	
											Servicio profesional y personalizado						
3	INTERNOS	OPERATIVOS	Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega	Fallas de calidad	{ unidades producidas con falla / unidades producidas}*100	Diario	Toma directa de datos	40%	60%	100%	40% / 60%	Jefe de producción	Implementación de BPM	Gerente General y/o Directorio	Ene-11	Dic-12	
				Retrasos de distribución	# de días en que se demora en hacer la entrega	Quincenal	Toma directa de datos	40%	60%	100%	40% / 60%	Jefe de logística	Programas de control interno				
4	CAPITAL INTANGIBLE	Cultura	Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización	Medición de competencias	# de objetivos alcanzados	Trimestral	Toma directa de datos	30%	60%	100%	30% / 60%	Gerente General	Capacitación para el desarrollo de competencias	Gerente General y/o Directorio	Ene-11	Dic-12	
		Capital Humano	Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados.		# de eventos y acciones motivacionales realizadas				30%		60%		30% / 60%				Evaluación y mejora del clima laboral
		Capital Humano	Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios		{Cantidad de empleados que salen de la empresa / total de empleados}*100				30%		60%		30% / 60%				Capacitación para el desarrollo de competencias

Fuente: Investigación de campo. Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

5.13 Ciclo PHVA

La sobrevivencia de la empresa está íntimamente relacionada con el grado de participación de la gente. Una forma es participar mediante el desarrollo de los casos de ruta de la calidad o proyectos de mejora, buscar siempre la excelencia en todo lo que se realiza. Para este proceso de mejora continua hemos utilizado la metodología del ciclo PHVA. Es una buena opción, ya que se basa en el control de calidad. Permittiéndonos mejorar el nivel de calidad de los procesos en forma sostenida, conduciéndonos así a lo que se conoce como mejora continua.

Gráfico 5.21. Ciclo PHVA, segmento PLANEAR.

PLANEAR	Objetivos Estratégicos	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUÁNDO	CÓMO
	1	Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados	Gerente General	En la planta de fabricación	Para alinear los procesos ver a un solo norte	A partir del primer trimestre de 2011	Mediante facilitadores y/o especialistas en los temas de interes
	2	Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios	Gerente General	En la planta de fabricación	Talento humano calificado	A partir del primer trimestre de 2011	Mediante facilitadores y/o especialistas en los temas de interes
	3	Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización	Gerente General	En la planta de fabricación	Para alinear los procesos ver a un solo norte	A partir del primer trimestre de 2011	Mediante facilitadores y/o especialistas en los temas de interes
	4	Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega	Bodeguero	En la planta de fabricación	Para satisfacer las necesidades de los clientes	A partir del primer trimestre de 2011	Reduciendo los problemas de calidad y menorando los tiempos de respuesta pedido-entrega
	5	Incrementar las relaciones con el cliente (core teams) a lo largo de toda la cadena de comercialización.	Jefe de Ventas	Mercado Nacional	Fidelizacion del cliente	A partir del primer trimestre de 2011	Con campañas de Marketing
	6	Incrementar venta de productos actuales	Jefe de Ventas	Mercado Nacional	Apertura de nuevos clientes	A partir del primer trimestre de 2011	Con campañas de Marketing
	7	Diversificar productos, clientes y mercados	Jefe de Ventas	Mercado Nacional	Para satisfacer las necesidades de los clientes	A partir del primer trimestre de 2011	Desarrollo de nuevos productos

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Gráfico 5.22. Ciclo PHVA, segmento HACER.

HACER	Objetivos Estratégicos	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUÁNDO	CÓMO
	1	Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados	Administrativos y Obreros	En la planta de fabricación	Mejorar el ambiente laboral	A partir del primer trimestre de 2011	Guía de facilitadores y/o especialistas en los temas de interés
	2	Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios	Administrativos y Obreros	En la planta de fabricación	Conocimientos técnicos de su área	A partir del primer trimestre de 2011	Guía de facilitadores y/o especialistas en los temas de interés
	3	Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización	Gerentes, administrativos y obreros	En las oficinas y planta de fabricación	Cumplir con el direccionamiento empresarial	A partir del primer trimestre de 2011	Mediante facilitadores y/o especialistas en los temas de interés
	4	Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega	Personal de logística	Bodegas de producto terminado	Control en la calidad y en el buen servicio	A partir del primer trimestre de 2011	implementacion de BFM y normas de calidad
	5	Incrementar las relaciones con el cliente (core teams) a lo largo de toda la cadena de comercialización.	Ejecutivos de ventas	Mercado Nacional	Inclinación del cliente a nuestros productos	A partir del primer trimestre de 2011	Valor agregado a los productos
	6	Incrementar venta de productos actuales	Ejecutivos de ventas	Mercado Nacional	Incrementar la base de datos de los clientes	A partir del primer trimestre de 2011	Exploracion de clientes potenciales
	7	Diversificar productos, clientes y mercados	Ejecutivos de ventas	Mercado Nacional	Generar mas rentabilidad	A partir del primer trimestre de 2011	Estableciendo un perfil del consumidor

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Gráfico 5.23. Grafica del ciclo PHVA, segmento VERIFICAR.

VERIFICAR	Objetivos Estratégicos	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUÁNDO	CÓMO
	1	Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados	Jefes / gerentes departamentales	Empresa	Mejorar el ambiente laboral	A partir del primer trimestre de 2011	Evaluaciones comparativas registradas sistemáticamente
	2	Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios	Jefes / gerentes departamentales	Empresa	Conocimientos técnicos de su área	A partir del primer trimestre de 2011	Evaluaciones comparativas registradas sistemáticamente
	3	Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización	Jefes / gerentes departamentales	Empresa	Cumplir con el direccionamiento empresarial	A partir del primer trimestre de 2011	Evaluaciones comparativas registradas sistemáticamente
	4	Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega	Jefes / gerentes departamentales	Empresa	Asegurar la satisfacción de los clientes de calzado	A partir del primer trimestre de 2011	Evaluaciones comparativas registradas sistemáticamente
	5	Incrementar las relaciones con el cliente (core teams) a lo largo de toda la cadena de comercialización.	Jefes / gerentes departamentales	Empresa	Asegurar la satisfacción de los clientes de calzado	A partir del primer trimestre de 2011	Evaluaciones comparativas registradas sistemáticamente
	6	Incrementar venta de productos actuales	Jefes / gerentes departamentales	Empresa	Asegurar la satisfacción de los clientes de calzado	A partir del primer trimestre de 2011	Evaluaciones comparativas registradas
	7	Diversificar productos, clientes y mercados	Jefes / gerentes departamentales	Empresa	Asegurar la satisfacción de los clientes de calzado	A partir del primer trimestre de 2011	comparativas registradas sistemáticamente

Fuente: Investigación de campo. Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

Gráfico 5.23. Grafica del ciclo PHVA, segmento ACTUAR

ACTUAR	Objetivos Estratégicos	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	POR QUÉ	CUÁNDO	CÓMO
	1	Crear sistemas de evaluación, coaching, reconocimiento y compensación alineados	Dtos. comercial, logística, producción, administrativos	Empresa	Asegurar la repetibilidad del proceso para generar productos controlados	A partir del primer trimestre de 2011	Documentar, implementar, capacitar y evaluar, cada proceso (Desarrollo de un SGC)
	2	Asegurar el desarrollo de los conocimientos y habilidades estratégicos necesarios	Dtos. comercial, logística, producción, administrativos	Empresa	Asegurar la repetibilidad del proceso para generar productos controlados	A partir del primer trimestre de 2011	Documentar, implementar, capacitar y evaluar, cada proceso (Desarrollo de un SGC)
	3	Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión, valores y estrategia de la organización	Dtos. comercial, logística, producción, administrativos	Empresa	Asegurar la repetibilidad del proceso para generar productos controlados	A partir del primer trimestre de 2011	Documentar, implementar, capacitar y evaluar, cada proceso (Desarrollo de un SGC)
	4	Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega	Dtos. comercial, logística, producción, administrativos	Empresa	Asegurar la repetibilidad del proceso para generar productos controlados	A partir del primer trimestre de 2011	Documentar, implementar, capacitar y evaluar, cada proceso (Desarrollo de un SGC)
	5	Incrementar las relaciones con el cliente (core teams) a lo largo de toda la cadena de comercialización.	Dtos. comercial, logística, producción, administrativos	Empresa	Asegurar la repetibilidad del proceso para generar productos controlados	A partir del primer trimestre de 2011	Documentar, implementar, capacitar y evaluar, cada proceso (Desarrollo de un SGC)
	6	Incrementar venta de productos actuales	Dtos. comercial, logística, producción, administrativos	Empresa	Asegurar la repetibilidad del proceso para generar productos controlados	A partir del primer trimestre de 2011	Documentar, implementar, capacitar y evaluar, cada proceso (Desarrollo de un SGC)
	7	Diversificar productos, clientes y mercados	Dtos. comercial, logística, producción, administrativos	Empresa	Asegurar la repetibilidad del proceso para generar productos controlados	A partir del primer trimestre de 2011	Documentar, implementar, capacitar y evaluar, cada proceso (Desarrollo de un SGC)

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: Arequipa J, Cajiao C, Perasso M

CAPÍTULO VI

6.1 CONCLUSIONES

- Existió escasas referencias con respecto trabajos anteriores relacionados con el tema en el país, fueron muchas las inquietudes que se presentaron durante el proceso, unas fueron aclaradas en el transcurso del tiempo otras en el desempeño personal o laboral en la práctica, pero general fue satisfactorio y gratificante el trabajo realizado.
- Se estableció y se definió los gustos y preferencias que predominan en la ciudad de Latacunga claramente diferenciados, estableciendo para ello un perfil del consumidor en este sector, información que será útil cuando una empresa ingrese al mercado nuevos productos, visualizando de esta manera que segmento de mercado tiene un mayor potencial.
- Se ha detallado un análisis FODA del mercado del sector del calzado en la ciudad de Latacunga siendo su principal Oportunidad: Mercado y clientela en constante crecimiento, Amenaza: Falsificación de los productos, Fortaleza: Posicionamiento de marcas y Debilidad: Falencia en los controles de calidad.
- Se estableció un plan estratégico para direccionar este sector del calzado en la ciudad de Latacunga, dándole una redefinición y dirección adecuada a esta sección industrial, en donde la misión y visión, valores, principios y políticas estén acorde al desenvolvimiento de las empresas de calzado, las mismas que cumplan con una adecuada administración estratégica permitiendo tener así una ventaja sostenible y competitiva.
- Se conecto, alinee, sincronizo e integro el mapa estratégico, con sus respectivos indicadores (KPI's), de acuerdo al giro del negocio de calzado en la ciudad de

Latacunga, haciendo uso de las 3Ms, que nos permite obtener el tablero central de comando que ayuda a perfeccionar la gestión empresarial en este sector industrial.

- Se presento un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación del plan estratégico, la ejecución de objetivos, para poder visualizar en tiempo real el avance en el logro de las metas fijadas mediante alertas (rojo – amarillo – verde), que permitirá a los miembros de la alta dirección la toma oportuna de decisiones, permitiendo ver a una organización como un todo.
- Y para mantener la competitividad de los productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, mejorar la productividad, reducir los precios, aumentar la participación en el mercado, supervivencia de la empresa, proveer nuevos puestos de trabajo, incrementar la rentabilidad de la empresa, se ha expone el ciclo PHVA herramienta de mejora continua como parte de una cultura de calidad.

6.2 RECOMENDACIONES

- En vista a la poca información existente de temas relacionados con planes estratégicos en el sector del calzado en el país se debería realizar consultas referenciales en países con el nivel socio cultural similar, pudiendo ser en su mayoría países del centro y sur america.
- Hay que tener en cuenta que el crecimiento poblacional y la introducción de nuevas modas extranjeras al país, podrían causar cambios frecuentes en las tendencias de consumo del calzado, por lo que se debería realizar investigaciones de mercados a corto plazo.
- En el momento de realizar el análisis FODA del sector o empresa, pueden percibirse malas interpretaciones, pues fortalezas identificadas como oportunidades, debilidades por amenazas, o viceversa en ambos casos. También podemos encontrar en cualquiera de los cuatro componentes, factores o recursos de carácter estratégico junto con otros que son irrelevantes.
- Aplicar en la empresa los objetivos estratégicos establecidos, siguiendo y tomando en cuenta todos los parámetros señalados.
- Es importante y necesario mantener una unidad de coordinación dentro de la organización o corporación para que apoye y mantenga vigente el sistema de planificación y alineamiento estratégico y si esta automatizado que esta unidad mantenga la coordinación con la unidad de tecnología de la información para el mantenimiento del sistema.

- La consolidación total de un sistema de planificación y alineamiento estratégico en nuestro medio organizacional y empresarial lleva un tiempo equivalente a tres años, como mínimo, desde la fecha de arranque.
- Podría decirse que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos (no conformidades) que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo es realista y considera las variables del entorno, entonces siguiendo la estrategia del ciclo de la calidad, la probabilidad de éxito es mayor. No debe olvidarse que en cada paso habrá que realizar acciones tácticas y operativas para seguir adelante con dominio.