UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE DE PROCESO Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PIEFLEX"

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Marlene de los Ángeles Villacís Tamayo

Directora:

Varna Hernández Junco, PhD

Ambato – Ecuador

Enero 2017

Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Marlene de los Ángeles Villacís Tamayo

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas

Departamento de Investigación y Postgrados
Enero 2017

Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Osmany Pérez Barral, PhD
Miembro Calificador

Varna Hernández Junco, PhD
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Enero 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Tema: Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Marlene de los Ángeles Villacís Tamayo

Director: Varna Hernández Junco, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Resumen Ejecutivo

Pieflex S. A. es una empresa industrial ambateña, dedicada a la producción y comercialización de calzado a inyección, fue creada con el objetivo de sustituir las importaciones de calzado aquashoes en el año 2010, en el año 2015 obtuvo una pérdida en sus balances, no cuenta con un plan estratégico, herramientas de control de gestión, o enfoque de procesos claramente definidos, y carecen de una estructura administrativa definitiva, como consecuencia de un estilo de dirección empírico.

El objetivo del presente trabajo investigativo es diseñar un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión en la empresa Pieflex, el cual parte de la necesidad de formular estrategias para mejorar la gestión de la organización, que contribuya a solucionar los problemas mencionados, se complementa con el cuadro de mando integral como parte del control de gestión.

La investigación se realiza con un enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental transversal, de alcance descriptivo, los métodos son: entrevistas a los directivos y encuestas para el personal, análisis documental, análisis - síntesis, e inducción deducción.

Para la propuesta, se diseña e implementa un procedimiento metodológico para la planificación estratégica, el cual, consta de: etapas, pasos, objetivos, métodos y técnicas, y participantes.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Marlene de los Ángeles Villacís Tamayo, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803329786, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Marlene de los Ángeles Villacís Tamayo
1803329786

Dedicatoria

Desde el inicio de mi existencia en este mundo, mis padres han velado por mi bienestar personal y profesional, con su apoyo incondicional y el compartir todos los momentos me han enseñado el valor de las personas, y el luchar por los ideales que he tenido, para ellos va dirigido este esfuerzo y dedicación.

Mi familia que está conformada por mi esposo y mis tres hijos, quienes son mi motivación y quienes me acompañan cada día de mi vida. En que cada logro alcanzado es de beneplácito para todos, por ello les dedico este título profesional.

Los profesionales de las ramas de administración, contabilidad, finanzas se beneficiara con el documento que se ha elaborado observando la situación actual de la gerencia de una empresa en el Ecuador y particularmente del sector de la confección del calzado en Tungurahua quienes de permanentemente están innovando sus procesos de producción para ofertar al público objetivo, productos con calidad, precios competitivos y un buen servicio.

Al Gerente – Propietario de PIEFLEX, sus colaboradores del área administrativa, de producción y comercialización dedico este trabajo de grado que sintetiza los lineamientos de la planificación estratégica con miras a mejorar la gestión administrativa y financiera.

Reconocimientos

El presente informe investigativo doy gracias a Dios todo poderoso quien es el dueño de la vida, y quien es el impulso para la realizar todos los sueños y metas que me he propuesto a los largo de mi existencia, por ello pongo como primer y más importante factor de éxito individual y profesional.

Expreso mi profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, impulsora de la ciencia y tecnología, que mediante el programa de Maestría en Administración de Empresas me imbuyeron de nuevos conocimientos en el campo de la gerencia de empresas, lo que me sirvió de cimiento para el desarrollo de estrategias que contribuyan a alcanzar objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

La sociedad está conformada por un conjunto interrelacionado de personas que buscan un fin determinado, el intercambio de bienes y/o servicios que satisfacen las distintas necesidades en un entorno. Es por ello que extiendo mi gratitud al Gerente Propietario de PIEFLEX de la ciudad de Ambato quien ha acogido favorablemente la realización de este proyecto de investigación, quien espera que culmine con resultados positivos para el crecimiento de la organización.

La dirección académica del proyecto de investigación está a cargo de Vama Hernández Junco, PhD., quien aporta con ideas, conceptos, supervisión y evaluación del contenido, a la vez que he compartido conocimientos y vivencias en el ejercicio profesional, obteniendo desenvolvimiento óptimo en la investigación.

Resumen

Pieflex S. A. es una empresa industrial ambateña, dedicada a la producción y comercialización de calzado a inyección, fue creada en el año 2010 con el objetivo de sustituir la importaciones de calzado aquashoes, en el año 2015 obtuvo una pérdida en sus balances, no cuenta con un plan estratégico, herramientas de control de gestión, o enfoque de procesos claramente definidos, y carecen de una estructura administrativa definitiva, como consecuencia de un estilo de dirección empírico.

El objetivo del presente trabajo investigativo es diseñar un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión en la empresa Pieflex, que contribuya a solucionar los problemas mencionados, dicho plan se complementa con el cuadro de mando integral como parte del control de gestión.

La investigación se realiza con un enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental transversal, de alcance descriptivo, los métodos son: entrevistas a los directivos y encuestas a todo el personal, análisis documental, análisis - síntesis, e inducción deducción.

Se diseña e implementa un procedimiento metodológico para la planificación estratégica, el cual, consta de: etapas, pasos, objetivos, métodos - técnicas, y participantes. Se describen ocho etapas: Análisis del entorno general; Formulación de misión, Valores, Grupos de implicados, Factores claves de éxito, Áreas clave; Diagnóstico estratégico; y, Elaboración de la Visión, Determinación de los objetivos estratégicos, Formulación de las estrategias y planes de acción; Diseño del mapa estratégico; y, Elaboración del cuadro de mando integral.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, enfoque de procesos, planificación estratégica.

Abstract

Pieflex S.A. is an industrial company from Ambato dedicated to the production and marketing of injection footwear. It was created in 2010 with the aim of replacing the aquashoes footwear imports and in 2015, there was a financial loss in their balances. The company does not have a strategic plan, management control tools or a clearly defined process approach and they lack a definitive administrative structure as a consequence of an empirical management style. The objective of this research is to design a strategic plan with a process approach and management control for Pieflex company, which helps to solve the aforementioned problems, in which a plan is complemented with the balanced scored card as part of the management control. The research is carried out with a quantitative approach, its design is non-experimental cross-sectional with descriptive scope, and the methods used were interviews to managers and surveys applied to all the staff; as well as documentary analysis, synthesis analysis, and induction - deduction. A methodological procedure is designed and implemented for the strategic planning, which consists of stages, steps, objectives, methods – techniques, and participants. Eight stages are described as follows: General environment analysis; Mission formulation, Values, Stakeholders groups; Key success factors, Key areas; strategic diagnosis, the Vision's elaboration, Determination of the strategic objectives, Formulation of the strategies and action plans; Strategic map design; and development a balanced scorecard.

Key words: Balanced scorecard, process approach, strategic planning.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Tabla de Contenidos ..... **ix**

Lista de Cuadros ..... **xii**

Lista de Figuras ..... **xv**

CAPÍTULOS

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del Documento 3

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **5**

2.1. Información técnica básica 5

2.2. Descripción del problema 6

2.3. Preguntas básicas 6

2.4. Formulación de la meta 6

2.5. Objetivos 6

2.6. Delimitación funcional 7

3. Marco Teórico **8**

3.1. Definiciones y conceptos 8

3.1.2 Caracterización del sector calzado 29

3.2. Estado del Arte 31

4. Metodología **39**

4.1. Diagnóstico 39
4.2. Método(s) aplicado(s) 57
4.3. Población y muestra 59
5. Resultados 60
5.1. Producto final del proyecto de titulación 60
5.1.1. Etapa 1. Análisis del entorno 64
5.1.2. Etapa 2. Definición de la filosofía empresarial 65
5.1.3. Etapa 3. Diagnóstico estratégico 66
5.1.4. Etapa 4. Elaboración de la Visión 88
5.1.5. Etapa 5. Determinación de los objetivos estratégicos 88
5.1.6. Etapa 6. Diseño del mapa estratégico 89
5.1.7. Etapa 7. Elaboración del cuadro de mando integral. 91
5.1.8. Etapa 8. Formulación de las estrategias y planes de acción 92
5.2. Evaluación preliminar 94
5.3. Análisis de resultados 95
6. Conclusiones y Recomendaciones 98
6.1. Conclusiones 98
6.2. Recomendaciones 99
APÉNDICES
Apéndice A 100
A-1. Modelo de encuesta 100
A-2. Modelo en entrevista 102
A-3. Modelo de encuesta de evaluación del producto 103
A-4. Respuestas de la entrevista a los directivos de la empresa Pieflex 104
Apéndice B 107
B1. Resumen de Media, Mediana y Moda (Escala de Likert) 107

B2. Lineamientos Comerciales 107

B3. Fichas de procesos 109

Referencias 113

Resumen Final 118

Lista de Cuadros

1. Definición de Planificación Estratégica 14
2. Definición de Planificación Estratégica – Semejanzas y diferenciasas 15
3. Características de Planificación Estratégica 16
4. Características de la Planificación Estratégica – Semejanzas y Diferencias 18
5. Modelos de Planificación Estratégica 19
6. Modelos de Planificación Estratégica – Semejanzas y diferencias 21
7. Etapas de la Planificación Estratégica 22
8. Etapas de la Planificación Estratégica – Semejanzas y diferencias 22
9. Enfoque basado en procesos 23
10. Enfoque basado en procesos – Semejanzas y diferencias 24
11. Control de gestión 25
12. Control de gestión – Semejanzas y diferencias. 26
13. Cuadro de Mando Integral 27
14. Cuadro de Mando Integral - Semejanzas y Diferencias 28
15. Directivos de la empresa Pieflex 40
16. Pregunta 1 43
17. Pregunta 2 44
18. Pregunta 3 44
19. Pregunta 4 45
20. Pregunta 5 47
21. Pregunta 6 47
22. Pregunta 7 48
23. Pregunta 8 49
24. Pregunta 9 49
25. Pregunta 10 50
26. Pregunta 11 51
27. Pregunta 12 51
28. Pregunta 13 52
29. Pregunta 14 52

30. Pregunta 15 53
31. Pregunta 16 53
32. Pregunta 17 54
33. Pregunta 18 54
34. Pregunta 19 55
35. Pregunta 20 55
36. Pregunta 21 56
37. Pregunta 22 56
38. Resumen del procedimiento de los casos 57
39. Análisis de Fiabilidad 57
40. Fuentes de información 58
41. Operacionalización de variables 58
42. Procedimiento Metodológico 62
43. Factores clave 64
44. Valores 65
45. Actores 65
46. Rivalidad entre los competidores 69
47. Amenaza de nuevos entrantes 70
48. Poder de negociación de los Compradores o Clientes 71
49. Poder de negociación de los Proveedores 72
50. Amenaza de productos sustitutos 73
51. Ficha de proceso 1 78
52. Ficha de Proceso 4 83
53. Perfil de Capacidad Interna 84
54. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio 86
55. FODA 87
56. Formulación Objetivo estratégico 88
57. Perspectivas 91
58. Plan de Acción 92
59. Sistema de Control 93

60. Encuesta de evaluación del diseño de un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX....94
61. Respuestas de la entrevista a los directivos de la empresa Pieflex....104
62. Resumen de Media, Mediana y Moda (Escala de Likert)....107
63. Ficha de procesos 2....109
64. Ficha de proceso 3....110
65. Ficha de Proceso 5....110
66. Ficha de proceso 6....111
67. Ficha de proceso 7....111

Lista de Figuras

1. Organigrama Empresa PIEFLEX S. A. 61
2. 5 Fuerzas de Porter 69
3. Mapa de procesos 74
4. Diagrama de Flujo del proceso de planificación de la producción 75
5. Diagrama de flujo del proceso de inyección terminado 76
6. Diagrama de flujo del proceso de ingreso de producción al sistema y entrega a bodega de producto terminado 77
7. Diagrama de flujo del proceso de venta y recuperación de cartera 79
8. Diagrama de flujo del proceso de consolidación de pedidos 80
9. Diagrama de flujo del proceso de facturación 81
10. Diagrama de flujo del proceso de devolución 82
11. Mapa Estratégico 90

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

La industria del calzado ha tenido un notable crecimiento en los últimos años convirtiéndose en un sector emblemático en la Provincia de Tungurahua y del país entero, dicho incremento en la producción fue uno de los resultados de la fijación de salvaguardias por parte del estado, mediante el decreto N° 468 y publicado en el Registro Oficial N° 280 del 16 de septiembre de 2010, con lo que se protegió al sector del calzado, debido a los bajos precios de los productos provenientes sobre todo de China, conllevándose la recuperación de pequeñas y medianas industrias, localizadas en la región centro y Austro del Ecuador.

Dentro de este contexto, la industria del calzado ha conseguido una innovación, mediante la diversificación de su producto tradicional de cuero y suela, incursionando así en el calzado a inyección, lo que ha contribuido al crecimiento de algunas industrias dedicadas a su producción, el método de inyección al corte es una técnica que consiste en inyectar la suela de pvc directamente en la capellada sobre el molde, utilizándose máquinas inyectoras especializadas para el efecto, la tecnología utilizada es novedosa y brinda beneficios como: mayor capacidad de producción y reducción de mano de obra en el proceso.

Pieflex S. A. es una empresa industrial ambateña, cuya actividad económica es la producción y comercialización de calzado a inyección, fue creada con el objetivo de sustituir las importaciones de calzado aquashoes en el año 2010, la inversión fue propia y contaron con maquinaria nueva y usada de última tecnología, su producción usa una técnica no convencional que implica el método de inyección directa, paulatinamente han ido incrementando su portafolio a cuatro líneas. El mercado en el que se desenvuelve es muy competitivo, dentro del cual se encuentra la industria más grande del sector del calzado a nivel nacional, que es Plasticaucho Industrial, una empresa en constante evolución y crecimiento, que cuenta con una participación en el mercado del 49 %, un gran posicionamiento de marca, y constantes estudios de mercado que le han permitido tener una excelente rentabilidad, es una empresa diversificada que se dedica principalmente al calzado,

adicionalmente tiene otras líneas de negocio y cuenta con la mejor infraestructura para calzado en el Pacífico Sur.

La empresa de estudio cuenta también con algunas fortalezas, como son; producción creciente y caracterizada por calidad, cantidad y buen precio, existe inversión en infraestructura, y tecnología que permite incrementar la producción y disminuir el costo por mano de obra, reestructuración de la empresa con el fin de optimizar recursos, se está implementando publicidad, se busca cubrir todas las zonas y brindar apoyo a los clientes, sus costos fijos y de insumos no son altos, el personal es colaborador, se realizó la primera exportación, logrando ingresar a un nuevo mercado y generar la experiencia para futuras exportaciones, cuentan con el apoyo del dueño de la empresa pues es quien gestiona la liquidez cuando la empresa necesita.

Entre las debilidades de Pieflex, se puede mencionar que en el año 2015 elaboró y comercializó 208,149 pares de zapatos, por lo que facturó aproximadamente 1´141,042.64 USD. Sin embargo, en el año 2014, por una producción menor en un 4 % (en pares) facturó aproximadamente un 3 % más (en valores) que en 2015, lo que le ha significado una pérdida de aproximadamente 40,000 USD para dicho período contable, en los últimos años ha variado la estructura de la organización e incluso se han eliminado algunas secciones de producción y departamentos. En la actualidad, sus proveedores de capelladas son algunas maquilas, existiendo un posible riesgo por pérdida de control en la calidad y en los tiempos de entrega, porque al ser un producto externo ya no tienen control sobre cada paso del proceso, a esto se suman factores como un inadecuado control de calidad en la empresa, no cuentan con una estructura definida en ventas; y, se suprimió el departamento de planificación, ahora es parte del departamento de producción por lo que se enfoca solo en los procesos del área; ha existido también injerencia del dueño de la empresa en la producción que ha provocado interrupciones y cambios en la línea de producción para elaborar productos sin un adecuado estudio de mercado, generándose en cierto modo una desorganización de las actividades habituales y la existencia de un 8% de mercadería sin salida, al ser una empresa joven existen problemas en todas la áreas, que se van solventando sobre la marcha, no existe una retroalimentación sistemática de la empresa para poder minimizar las debilidades existentes, no cuenta con una definida interrelación entre los procesos, y tampoco se cumplieron los presupuestos de producción y de ventas en el año 2015, una inadecuada cobertura en ventas, finalmente existe iliquidez en la empresa, entre otros problemas que se amplían en el capítulo 4 de la presente investigación, por tales razones, se puede deducir que al momento existe un estilo de administración empírico.

Para entrar en este negocio su propietario, utilizó sus conocimientos adquiridos anteriormente en Plasticaucho, pues es accionista de dicha empresa, adicionalmente se ha desenvuelto como gerente en otras industrias lo que le ha dado el conocimiento y la seguridad para incursionar en este mercado, y es un motivo para que se genere la necesidad de que el presente trabajo sea enfocado en las capacidades internas y en mejorar las prácticas habituales de la empresa Pieflex, consiguiéndose contrarrestar las principales amenazas y debilidades, y mejorar sus fortalezas aprovechando las oportunidades que el mercado brinda.

El presente proyecto de desarrollo, presenta una adecuada planificación estratégica que se complementa con enfoque de proceso y el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta del control de gestión, la propuesta proporciona la filosofía estratégica formada de visión, misión y valores, FODA, estrategias, análisis de Porter, perspectivas y operacionalización de las variables para el Cuadro de Mando Integral (CMI), determinación de indicadores, alineación de medidas, metas y medios, flujos y fichas de procesos clave, entre otras, brindando una visión de consecución de procesos y objetivos, que resultan en entradas y salidas entre los departamentos, que suministran información importante y oportuna, productos de calidad como consecuencia de la capacitación y empoderamiento del personal, para atender a clientes de un mercado potencialmente creciente, permitiendo la formación de un círculo virtuoso que redunda en el bienestar y la estabilidad a sus trabajadores, resultado de una correcta toma de decisiones en todos los niveles.

1.2. Descripción del Documento

El presente proyecto de desarrollo contiene seis capítulos, en el primero se expone la introducción y el resumen del contenido del presente proyecto de desarrollo; en el capítulo dos se aborda el planteamiento del problema, el tema y sus objetivos, en el tercer capítulo se sistematizan los referentes teóricos, consiguiéndose enriquecer los conocimientos en temas estratégicos, se abordan temáticas como: planificación estratégica, sus características, modelos y etapas, análisis de varios autores para ampliar la gama de criterios para la misma materia, además está el análisis de enfoque de proceso, que es un complemento fundamental para la presente investigación, también se ha tratado el tema de control de gestión, específicamente una de sus herramientas más importantes, el cuadro de mando integral, con el fin de medir el desempeño de la organización.

En el capítulo cuatro se expone la metodología, sus enfoques, alcances, métodos e instrumentos de investigación utilizados para ejecutarlos.

En el capítulo cinco la autora propone la planificación estratégica, la gestión de los procesos y una herramienta de control de gestión para la empresa PIEFLEX, para lo cual se ha realizado lo siguiente: la filosofía estratégica que incluye visión, misión y valores, FODA, análisis de las cinco fuerzas de Porter, enfoque de procesos, flujogramas y fichas de procesos clave, y el cuadro de mando integral con indicadores, responsables, tiempos, recursos y, métodos de comprobación de la empresa Pieflex. En el capítulo seis, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Finalmente, se complementa con un apéndice que incluye los instrumentos utilizados para las entrevistas y encuestas realizadas en la empresa Pieflex y de validación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

Al ser necesario implementar estrategias para mejorar la gestión de una organización y consecuentemente sus rendimientos, es importante ligarla a una planificación que refleje dichas estrategias en el mediano y largo plazo, que contribuya a alcanzar objetivos estratégicos, y a solucionar los problemas que actualmente esté enfrentando la empresa Pieflex, como son: pérdida de aproximadamente 40,000 USD para el período contable 2015, se han eliminado algunas secciones de producción y departamentos, inadecuado control de calidad en la empresa, no cuentan con una estructura definida en ventas, se suprimió el departamento de planificación que ahora es parte del departamento de producción, por lo que, se enfoca solo en los procesos del área; ha existido también injerencia del dueño de la empresa en la producción que ha provocado interrupciones y cambios en los planes, elaborándose productos sin un adecuado estudio de mercado, generándose en cierto modo una desorganización de las actividades habituales y la existencia de un 8% de mercadería sin salida, no existe una retroalimentación sistemática de la empresa para poder minimizar las debilidades existentes, no cuenta con una definida interrelación entre los procesos, tampoco se cumplió con el presupuesto de producción, y con el presupuesto de ventas en el año 2015, a consecuencia de un inadecuada cobertura en ventas, e iliquidez en la empresa, entre otros problemas que se amplían en el capítulo 4 de la presente investigación.

Por lo que, la presente investigación tiene como objetivo el "Diseño de un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX", para su desempeño tanto, en condiciones habituales como excepcionales, utilizándose el CMI como herramienta de control de gestión, que permita una correcta toma de decisiones; y, se realiza un análisis de la gestión de los procesos de la empresa, elaborándose su mapa estratégico de procesos.

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

2.2. Descripción del problema

El principal problema que se presenta en la empresa PIEFLEX S.A., es la falta de planificación de las actividades y objetivos, sobre todo en la producción de la empresa, esto se debe a que la presidencia ejecutiva, decide sobre cualquier proceso sin tomar en cuenta la planificación, lo que repercute en los costos de producción, las ventas, y en las cobranzas. Adicionalmente, al no contar con estudios de mercado sobre las tendencias de la moda se corre el riesgo de no colocar la producción en el mercado (el momento cuenta con un inventario del 8%, sin posibilidad de venta).

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Aparece debido a que no se respetan los planes establecidos para la empresa.

¿Qué lo origina?

Un estilo de administración empírico.

¿Dónde se detecta?

En el incumplimiento de las metas departamentales, de los presupuestos de ventas y de producción de la empresa PIEFLEX, y en menor medida en la cantidad de producto sin salida en el mercado.

2.4. Formulación de la meta

Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex.

2.5. Objetivos

Objetivo general.-

Validar el plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex.

Objetivos específicos.-

- Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre la planificación estratégica con enfoque de proceso y control de gestión.
- Analizar la situación de la planificación, la gestión de los procesos y el sistema de control empleado en la empresa PIEFLEX.
- Elaborar un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa PIEFLEX, que contribuya a la eficiencia y gestión de procesos.

- Evaluar el plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex, por el criterio de especialistas.

2.6. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Contar con un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa PIEFLEX.
- Disponer de un cuadro de mando integral que permita el control de gestión.
- Una vez implementado por la presidencia de la empresa contribuye a incrementar la eficiencia de la empresa PIEFLEX.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

Dentro de este capítulo se estudian varios autores que se relacionar con el tema del proyecto de investigación, en función de que la administración propicia el hecho de generar una planificación estratégica, lo cual es importante para desarrollar una adecuada gestión administrativa.

Administración

Bateman, (2009) define la administración como "el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente". (p. 19).

Stephens & Coulter, (2005) afirma "la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición diferencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes". (p. 37)

Gestión

Para Merli, (1997) "la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados, operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito, tanto a corto como a medio y a largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo". (p. 1).

Gestión Administrativa

Para Munch, (2010) "es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente" (p. 26).

Planificación Estratégica

> A decir de Anthony & Govindarajan, (2008) "se pueden tomar como ejemplo el caso de empresas como: "Wal-Mart, 3M Corporation, entre otras, cuya prosperidad no solo es resultado de excelentes estrategias, sino también de los sistemas y procesos que se crearon para que los empleados las ejecuten mejor, por lo que es importante dedicar el tiempo necesario a escoger los programas que ayuden a implantar la estrategia y los recursos destinados para su ejecución, así como también los controles de gestión y la medición del desempeño ligado al B*alanced Scorecard*, el cual medirá las metas de las unidades de negocios desde las perspectivas: financieras, de los clientes, de procesos internos, de innovación y aprendizaje, que refleje claramente los factores que determinan el éxito de la empresa" (p. 2).

Steiner, (1997) "plantea que es necesario que la planeación estratégica esté en estrecha relación con la presidencia de la empresa, quien debe comprender su aplicación y naturaleza, con el fin de evitar exponerla a un desastre inminente" (p. 7).

> Según Cantú (2011) "mediante una adecuada planeación estratégica se conseguirá lo siguiente: el marco para elaborar el presupuesto anual, una herramienta de desarrollo gerencial, un mecanismo para que los gerentes piensen en el mediano y largo plazo, y un medio para alinearlos con las estrategias a largo plazo. Por otro lado, en un proceso ya sea administrativo o de producción, influyen variables en la capacidad de lograr la calidad del producto, dichas variables se llaman causas de variación y se dividen en: a) comunes que son inherentes al proceso, para reducir su variabilidad y requiere mejorar el proceso y, b) las causas especiales que son factores externos al proceso al cual se debe poner atención cuando se presentan para detectarlas a tiempo" (p. 134).

Objetivos estratégicos

> Para Horvárth & Partners, (2007) "los objetivos estratégicos se deslindan con respecto a los objetivos operativos por medio de una elevada relevancia frente a la competencia y de una elevada necesidad de actuación, y, además, están asignados a un cuadro de mando integral. Se determina a partir de la línea estratégica de impulso por medio de las cuestiones de principio para las correspondientes perspectivas del Cuadro de Mando

Integral. Durante su derivación se requiere una diferenciación con respecto a las acciones estratégicas y a las medidas (acción estratégica)" (p. 490).

Procesos

Según Kramis, (1994) "los procesos administrativos son un ciclo continuo, con distintas etapas y que se siguen para la consecución de un fin; y, cuando las funciones administrativas forman parte de un todo forman el proceso administrativo, ya que requieren un enfoque global para alcanzar los objetivos propuestos, en dicho proceso intervienen dos fases: la primera, pensar (planificación, organización) y la segunda, actuar (dirección y control)" (p. 80).

Gestión de Procesos

Para Horvárth & Partners, (2007) que citan a Horváth y Reichmann, (1993), "el objetivo del *management* (o gestión) de los procesos es optimizar el flujo del proceso en las llamadas "áreas indirectas", conseguir una mejora en la calidad, reducir los costes de ventas y de administración e incrementar la productividad en el área de administración.

La base del *management* de procesos es una nueva comprensión de la administración. Como característica central del trabajo de administración se acepta la gestión de datos e información. Sin embargo, esta actividad no se limita a un área de funciones, sino que alcanza a todas las áreas de una empresa. En primer plano no se encuentra, pues, el punto de vista institucional, sino el procesual sobre los sucesos administrativos" (p. 490).

Control de Gestión

Para Muñiz, (2013) es importante entender que el control de gestión está bajo la responsabilidad de los directivos, con el fin de tomar decisiones operativas y estratégicas; estudiar el aprovechamiento de los recursos de la empresa para el cumplimiento de los objetivos, el control de gestión se implementa para reducir los riesgos de las organizaciones, dirigir a los encargados del cumplimiento de los objetivos, anticipar el futuro a largo plazo, adaptar la estructura y los objetivos en función de resultados, para lo cual deben existir niveles de control en la organización, estos son: el primer nivel que es el control mínimo que existe en la organización, el siguiente nivel es el control presupuestario para saber lo que pasa en el corto plazo en la empresa, y en el tercer nivel se encuentra el sistema integrado de gestión para saber la evolución de la organización en el largo plazo,

pero es importante que la dirección se concientice y crea que es necesario el control de gestión para saber cómo, cuándo y dónde se utilizan los recursos (económicos, humanos, productivos, entre otros), mismos que están a cargo de responsables que tienen que cumplir objetivos concretos, por esto es importante que existan departamentos con funciones bien definidas (p.28).

Cuadro de Mando Integral

Schaffer-Proeschel, (2007) plantean que "para la implementación del cuadro de mando integral en la empresa se va a necesitar de un proceso riguroso para lograr tener en cuenta todas las especificaciones y requerimientos necesarios, con el fin de garantizar su eficacia, por lo que se deben hacer las siguientes preguntas: ¿Qué niveles deben organizarse y de qué forma entre ellos? y ¿en qué niveles se deben utilizar medios auxiliares de metodología y cuáles serían estos?" (p. 90).

El autor (Cantú, 2011) recalca que la estructura del tablero de comando permite el seguimiento de los proyectos a través de los indicadores para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos, adicionalmente integra tres tipos de acciones que conducen a este fin: estratégicas, operacionales y organizacionales. Para ello se requiere de la planeación estratégica de la organización, definiéndose las metas y estrategias, y desarrollando programas para una ejecución eficaz y eficiente (p.135).

Acciones estratégicas

Para (Horvárth & Partners, 2007) "las acciones estratégicas (iniciativas) sirven para conseguir los objetivos estratégicos en el cuadro de mando integral. Pueden englobar medidas individuales, grupos de medidas, proyectos del tipo más diverso, así como tareas. Algunas se diferencian de forma importante con respecto a los costes necesarios para su realización" (p. 485).

Estrategia

De acuerdo a (Mintzberg, 1999), citado por (Horvárth & Partners, 2007) "la estrategia es un plan unitario, amplio e integrado para garantizar que se consigan los objetivos básicos de la empresa" (p. 487).

Indicadores

Para (Horvárth & Partners, 2007) "el indicador hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos. El indicador determina cómo debe medir la consecución del objetivo y se define en el marco del proceso del Cuadro de Mando Integral. Durante la selección de los indicadores, deben tenerse en cuenta la representación de la consecución del objetivo y también la influencia en el comportamiento que se consigue a través de la misma. Por ello, se diferencia entre aquellos indicadores que ya existen en la empresa a modo de ratios y aquellos otros que están por implantar. A menudo, se utilizan como sinónimos las siguientes expresiones: ratios o indicadores de rendimiento (p. 489)".

Según Heredia, (2001) "un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. La definición de un indicador no es una tarea mecánica, requiere tener en cuenta el coste de recoger los datos necesarios para estimar el indicador y compararlo con los beneficios que se espera aporte su conocimiento, ha de considerarse cómo se integra en el sistema de indicadores y, sobre todo, cómo va a afectar al comportamiento de la gente de la organización.

Se puede clasificar un indicador de acuerdo a:

- La naturaleza del objetivo que mide: financiero, satisfacción de clientes, impacto social, de los procesos.
- El nivel jerárquico de quien lo utiliza para tomar decisiones: estratégico, táctico, operativo.
- Su situación dentro del conjunto de indicadores: efecto, causa.
- Su propósito: control, mejora.
- Los datos que utiliza: histórico, previsión" (p. 60).

Al respecto Zambrano, (2006) señala que "se conocen tres grandes tipos de indicadores:

- Por su naturaleza.- Están relacionadas con los cinco tipos de indicadores, eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.
- Por su vigencia.- Pueden ser indicadores permanentes (vigentes por varios años; responden a objetivos/metas recurrentes) y temporales (responden a razones de carácter coyuntural o temporal: epidemias, operaciones de seguridad).
- Por el nivel organizacional.- se tienen en este caso indicadores de carácter estratégico, táctico u operacional: indicadores de ejecución presupuestaria y cumplimiento de metas.

Los indicadores de eficacia miden el nivel de logro o alcance del objetivo, meta, producto y resultado, durante un periodo parcial o completo, (eficacia intermedia y eficiencia final). Los indicadores de eficiencia miden si se alcanza el objetivo, meta, producto o resultado al más bajo costo posible; es decir, analizando cuáles son los recursos utilizados para alcanzar esos logros. Los indicadores de efectividad, correlaciona los dos anteriores y mide el impacto en el logro de los resultados, se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos, en el aspecto social mide los asociados que han sido beneficiados con los servicios generados y aplicados en ellos" (p.235).

Perspectiva

De acuerdo con (Horvárth & Partners, 2007) "las perspectivas son un recordatorio que garantiza que se piense en todos los aspectos esenciales del negocio y que se haga en una relación equilibrada. Por tanto, lo ideal es determinarlas ya antes o durante el proceso para la determinación de la estrategia. En general, deben determinarse específicamente con vistas a la empresa. En una gran cantidad de casos se puede echar mano de las perspectivas estándar: de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.

Cuando se trabaje con perspectivas, debe tenerse en cuenta el equilibrio como principio básico del cuadro de mando integral" (p. 491).

Valor para el accionista

Según (Horvárth & Partners, 2007) quien cita a (Michel, 1996), "bajo "valor para el accionista", se entiende el valor de una empresa para sus propietarios, es sinónimo a "valor de los propietarios" o a "valor de mercado del capital propio". La gestión del valor para el accionista (también llamada "dirección de la empresa orientada hacia el valor" o "gestión basada en el valor") es una dirección de la empresa que, al tomar decisiones empresariales, tiene en su punto de mira el valor de los accionistas y se mantiene dentro de los criterios del mercado de capitales" (p. 494).

Es importante realizar un análisis más profundo de los conceptos que se utilizan directamente en este proyecto de desarrollo, para lo cual se ha consultado la bibliografía de varios autores sobre conceptos de planificación estratégica, sus características, modelos, etapas, enfoque de procesos, control de gestión y cuadro de mando integral. A continuación, se exponen los conceptos de la autora, como resultado de los cuadros que contienen conceptos de varios

autores, clasificado por tema, con un aporte adicional que consiste en el análisis de semejanzas y diferencias de sus aportes:

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso dinámico que proporciona a la organización el soporte para la toma de decisiones oportuna, consiste en la formulación de objetivos y de planes de acción para alcanzarlos, parte del diagnóstico del entorno y de su realidad interna, de la capacidad de observar, prever y anticiparse a los desafíos, con el fin de dilucidar estrategias para llegar al futuro que se desea, e identificar los recursos a ser utilizados, en la programación operativa anual, es importante mencionar que la planificación estratégica precede al control de gestión ya que dicha herramienta sigue el cumplimiento de los objetivos. En el cuadro 1, se exponen los conceptos de algunos autores, y en el cuadro 2, se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias en base a los mismos.

Cuadro 1. Definición de Planificación Estratégica

Autor /año	Concepto	Observación
Arguin, (1988)	"Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio" (p. 20).	Filosofía, misión, objetivos, estrategias, sistema abierto, visión de futuro de la empresa.
Druker, (1994)	"La Planificación Estratégica es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades" p.198.	Evaluar riesgos, entorno, recursos disponibles, aprovechamiento de las oportunidades y ventaja competitiva.
Amador, (2001)	"Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización; oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro".	Visión, estrategias, análisis interno y externo de la empresa, toma de decisiones.
Alcides, (2007)	"La planificación estratégica concibe a la organización como un sistema abierto, dinámico, atento a los cambios del entorno, orientado a la calidad antes que a la cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente".	Sistema abierto y dinámico, entorno, calidad, pensamiento intuitivo y la información cualitativa.
Benavente, (2011)	"La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo".	Aplicar estrategia global y a largo plazo.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 2. Definición de Planificación Estratégica – Semejanzas y diferencias

Semejanzas / Diferencias	Arguin, (1988)	Druker, (1994)	Amador, (2001)	Alcides, (2007)	Benavente, (2011)
Arguin, (1988)			Filosofía estratégica, estrategias.		Estrategias.
Druker, (1994)		Recursos, evaluar riesgos, ventaja competitiva.			
Amador, (2001)		Análisis Foda, aplicación de estrategias.	Toma de decisiones.	Análisis Foda.	Estrategias.
Alcides, (2007)	Sistema abierto, Foda.			Calidad, intuición, información cualitativa.	
Benavente, (2011)	Aplicación de estrategias.		Aplicación de estrategias.		
Diferencias					
Semejanzas					

Fuente: elaboración propia

Características de Planificación Estratégica

Se debe tomar en cuenta que la Planificación Estratégica debe estar a cargo de los altos directivos de las organizaciones, se enmarca en el largo plazo, y analiza los factores externos e internos para el establecimiento de planes, objetivos, presupuestos y recursos, en función del cual debe trabajar toda la organización. En el cuadro 3, se exponen los conceptos de algunos autores, y en el cuadro 4, se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias de dichos conceptos a criterio de la autora.

Cuadro 3.Características de Planificación Estratégica

Autor /año	Características	Observación
Castelán, (1985)	Citado por la Revista Sonora, (2013) menciona que "dos son las características de planeación estratégica por su enfoque a largo plazo: • La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades. • La decisión: no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir" (p.32).	Enfoque a largo plazo, Incertidumbre del entorno y su potencial, asumir riesgos, capacidad de decisión.
Alarcón, (1991)	• "Orientada hacia lo que la organización quiere ser en el futuro. • Orientada por fuerzas externas y dirigida a los usuarios o clientes. • Dirigido hacia metas bajo acciones orientadas, se explicita un curso de acción y el porqué del mismo. • Se basa en los aspectos fuertes y debilidades presentes de la institución. • Es muy flexible, siendo un proceso de aprender mientras se planea. • Interrelaciona varios factores claves del proceso de gestión: estrategias estructuras y culturas. • Conduce a un proceso comprensivo de cambio institucional cubriéndose casi todos los aspectos de la organización" (p. 10).	Orientada al futuro, oportunidades, amenazas, metas, fortalezas y debilidades, flexibilidad, factores claves, cambio institucional.
Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999)	• "Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas. • En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación. • A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explicitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos" (p. 82).	Planificación formal, etapas claras, sustento técnico, responsabilidad de la dirección, ejecución práctica, estrategias, objetivos, presupuestos, programas y planes operativos.

Rodríguez, (2005)	A decir de la Revista Sonora, (2013) que "la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca la organización como un todo y sus principales características, son: • Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior. • Trata con cuestiones básicas. • Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas. • Se trata de una planeación de largo alcance. • Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa" (p.54).	Planeación de largo interviene la dirección, marco para planes y toma de decisiones cotidianas, analiza factores internos y externos.
Testa, (2007)	Las características de la planificación estratégica, son: • "La planificación estratégica es un instrumento al servicio de un colectivo humano para que este logre el éxito desde su contexto sociocultural. • Todos los grupos implicados deben beneficiarse del plan. • El plan debe ser único y contextualizado. • Debe involucrar la mayoría de los agentes del territorio de forma consensuada. • Es una acción integrada que fomenta los beneficios, la cohesión social, la coordinación, y la autoestima del grupo. • El plan debe tener resultados que serán conocidos conforme se vayan logrando. • El plan tiene una naturaleza flexible, ya que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar. • El plan debe tener una imagen comercial del lugar donde se realiza, de cara a sus integrantes y de cara al exterior. • La proyección internacional tiene que tener un protagonismo importante" (p. 42).	Instrumento para el éxito, y beneficio, contextualizado, involucramiento, socialización, flexible, proyección.
Mosquera & Gómez, (2013)	• "Tendencia a la acción. • Énfasis en el pensamiento estratégico más que en un documento de planificación. • Anticipación de eventos futuros y su impacto posible en las operaciones fundamentales del organismo. • Enfoque en identificar qué es lo esencial para el éxito de la organización y destinar los recursos hacia esos esfuerzos. • Un ejercicio de planificación estratégica bien ejecutado promueve un mejor entendimiento de la organización, de la dirección que debe seguir y de su propósito. • Cada individuo puede ver como sus acciones contribuyen a la misión. La claridad en su propósito realza la habilidad de la organización para reconocer y concentrarse en aquellas actividades o acciones que son fundamentales. • Asimismo, es el marco de referencia para asignar recursos del presupuesto a las actividades prioritarias" (p. 1).	Tendencia a la acción, pensamiento estratégico, anticipación al futuro, identificar lo esencial, destinar recursos, mejor entendimiento de la dirección y del propósito, identificar el aporte personal.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4. Características de la Planificación Estratégica – Semejanzas y Diferencias

Semejanzas / Diferencias	Castelán, (1985)	Alarcón, (1991)	Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999)	Rodríguez, (2005)	Testa, (2007)	Mosquera & Gómez, (2013)
Castelán, (1985)	Asumir riesgos.					Pensamiento estratégico, toma de decisiones.
Alarcón, (1991)	Foda, y largo plazo.	Factores clave y cambio institucional.		Largo plazo.	Flexibilidad.	Largo plazo.
Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, (1999)			Etapas claras, sustento técnico, ejecución práctica.	Intervención de la dirección.		
Rodríguez, (2005)	Foda.		Marco para planes.			Pensamiento estratégico, toma de decisiones.
Testa, (2007)					Instrumento para el éxito y beneficio, contextualización, involucramiento, socialización, flexibilidad.	Anticipación al futuro.
Mosquera & Gómez, (2013)			Estrategias, presupuestos.			Tendencia a la acción, entendimiento de la dirección y del propósito, identificar el aporte personal.

Diferencias
Semejanzas

Fuente: elaboración propia

Modelos de Planificación Estratégica

El modelo de la planificación estratégica debe considerar particularidades de una organización para que se convierta en un modelo práctico a ser aplicado en la empresa, debe considerar lo siguiente:

a) Premisas tanto para planear, logradas mediante la comprensión del pensamiento de la dirección por parte del personal involucrado; como para obtener la información sustancial, mediante los respectivos análisis de la situación, pasada, presente y futura, para lo cual, si es necesario se debe usar estimados.
b) Proponer estrategias que contemplen, la filosofía estratégica compuesta por visión, misión, valores, objetivos, política; y, asignar recursos, materiales, presupuestos para el cumplimiento de los mismos en el tiempo definido en el plan operativo anual (POA), en los planes a mediano plazo y largo plazo.
c) Se debe poner en marcha los POA a través del personal de todos los niveles de la empresa, y no es menos importante que la dirección muestre su interés y ejecute el seguimiento, control de cumplimiento de los planes y de ser necesario el incentivo.
d) Generar los reportes de resultados para entregarlos al siguiente proceso, se debe realizar la evaluación, toma de decisiones y retroalimentación.

En el cuadro 5, se exponen los conceptos de algunos autores, y en el cuadro 6, se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias de dichos conceptos a criterio de la autora.

Cuadro 5. Modelos de Planificación Estratégica

Autor/año	Modelos	Observación
Guzmán, (2002)	"El modelo de la administración estratégica propuesto, consiste en lo siguiente: en una primera etapa elaborar un plan estratégico a largo plazo que incluya visión, misión y valores, en una etapa posterior, en diseñar un plan operativo en el cual detallemos la manera en que llevamos a cabo las acciones, e incluye manuales y procedimientos con el fin de tener todo bien documentado. Aun así, las condiciones pueden cambiar, por lo que se debe utilizar el principio de flexibilidad para efectuar los cambios tácticos que permitan superar los obstáculos imprevistos" (p.28).	Largo plazo, visión, misión, valores, plan operativo, acciones, manuales, procedimientos, flexibilidad, y tácticas.

David, (2003)	"El modelo de dirección estratégica representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica, porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado, el proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo; y, un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes" (p. 13).	Formulación, implantación y evaluación de estrategias, conocer el pasado de la organización, procesos dinámico.
Steiner, (2004)	"Dentro de las posiciones que sirven de base para la planeación se encuentran los siguientes criterios: a) los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente; b) planeación estratégica (largo plazo), en la cual se determina la misión, objetivos principales de la organización y políticas; c) planeación táctica (mediano plazo), en la cual se determinan objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; d). Planeación Operativa (corto plazo), se elaboran los planes funcionales que puede incluir metas de ventas, presupuestos de compras de materiales, planes de propaganda, restablecimiento de inventario, nómina de empleados; e) Organización para la implementación de la Planeación; y, f) Revisión y Evaluación de planes y retroalimentación".	Propósitos socioeconómicos, medioambiente, largo plazo, planes tácticos, planes operativos, implementación, evaluación, y retroalimentación.
París, (2005)	"Se pueden adaptar los modelos que la bibliografía muestra a las necesidades y peculiaridades, mediante los siguientes pasos: planteamiento del problema y objetivo, formulación de estrategias, selección de criterios, evaluación de estrategias" (p. 100).	Adaptación, planteamiento del problema y objetivos, formulación de estrategias, selección y evaluación.
Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, (2005)	"El modelo considera, por un lado, la creación de grupos de trabajo conformados tanto por el Director General como por un grupo representativo de trabajadores de la organización que aporten en el proceso de toma de decisiones; como por otro lado, la evaluación de las respuestas ante estas decisiones, en consideración de los factores internos. La autonomía/ dependencia se evidencia en las fases desarrolladas simultáneas y retroalimentadas entre sí: de formulación de la visión, de diseño de estrategias de negocio y de la auditoria de desempeño. Este principio, aplica al considerar las debilidades y fortalezas como factores internos evaluados a través de la información de las partes que conforman el sistema. La dependencia del medio ambiente coincide con el análisis de factores externos. Las consideraciones para el logro el éxito en la fase del diseño de la estrategia de negocio considera la conceptualización de un estado final a través del	Participación de la dirección y grupo que toma decisiones estratégicas, FODA, y autonomía, retroalimentación, auditoría, futuro, y trabajo proactivo.

	trabajo proactivo, de auditoría de desempeño" (p. 3-6-197).	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Modelos de Planificación Estratégica – Semejanzas y diferencias

Semejanzas / Diferencias	Guzmán, (2002)	David, (2003)	Steiner, (2004)	París, (2005)	Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, (2005)
Guzmán, (2002)	Manuales, procedimientos, flexibilidad.		Largo plazo, planes operativos, y planes tácticos.		
David, (2003)		Conocer el pasado, proceso dinámico.		Formulación, evaluación e implantación de estrategia.	
Steiner, (2004)	Futuro.		Propósitos socioeconómicos.		Foda y retroalimentación.
París (2005)			Evaluación de estrategias.	Adaptación.	
Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, (2005)	Futuro.				Participación de dirección y empleados, autonomía, auditoría, y proactividad.
Diferencias					
Semejanzas					

Fuente: elaboración propia

Etapas de la Planificación Estratégica

Existen varios pasos para la implementación de la Planificación Estratégica y depende del criterio de la dirección de cada organización en función de su realidad y necesidad, para lo cual se deben diseñar mecanismos, instrumentos y metodología. A continuación, se exponen algunos pasos: identificación de la visión objetivos y estrategias actuales de la organización, análisis del entorno, evaluación de los recurso de la organización, formulación e implantación de estrategias, y evaluación de resultados; en el cuadro 7, se exponen los conceptos de algunos autores, y en el cuadro 8, se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias de dichos conceptos a criterio de la autora.

Cuadro 7. Etapas de la Planificación Estratégica

Autor/ año	Definiciones	Observación
Blau, (1962)	Citado por García del Junco, (2001) manifiesta que "la planificación es una función directiva que debe seguir un proceso lógico con una serie de etapas generalmente aceptadas. Para explicar este proceso se utiliza el esquema clásico de (Koontz y Weirich, 1994): a) identificación de oportunidades; b) especificación de objetivos; c) determinación de las premisas; d) dirección de los cursos de acción alternativos; e) evaluación de las alternativas; f) selección de alternativas; g) implantación; h) control" (p. 30).	Oportunidades, objetivos, premisas, curso de acción, alternativas, evaluación, selección, implantación, control.
Cloke & Goldsmith, (1995)	"a) Reconocimiento del contexto; b) Establecimiento de la visión; c) Elaboración de los Objetivos/ Metas: un fin o propósito, el cual es medible y alcanzable; d) Identificación de barreras; e) Formulación de estrategias; f) elaboración de los planes de acción".	Contexto, visión, objetivos, barreras, formulación de las estrategias y planes de acción.
Steiner, (1997)	"a) Análisis de situación; b) expectativas de elementos externos; c) expectativas de las personas dentro de la compañía; d) análisis de datos acerca del desempeño pasado; e) análisis de datos acerca de la situación actual; f) pronósticos; g) identificación de oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades; h) Formulación de misiones y objetivos; i) desarrollo de estrategias y políticas; j) elaboración de programas con curso estratégico; k) elaboración de planes y presupuestos a corto plazo" (p.78).	Foda, análisis del pasado, análisis situación actual, pronósticos, formulación de misión, objetivos, estrategias, programas, planes y presupuestos a corto plazo.
(Espíndola, 2005)	"La planeación estratégica que puede aplicarse tanto a organizaciones como a personas en lo individual, consta de las siguientes etapas: a) análisis estratégico; b) implementación estratégica; c) evaluación estratégica" (p.183).	Análisis estratégico, implementación estratégica, y evaluación estratégica.
Julca & Quispe, (2011)	"La planificación estratégica cumple seis etapas: a) Determinación de los objetivos empresariales; b) análisis ambiental externo; c) análisis organizacional interno; d) formulación de alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial; e) elaboración de la planeación estratégica y; f) implementación mediante planes tácticos y operaciones".	Objetivos empresariales, Foda, formulación de alternativas estratégicas, elección, elaboración de la Planificación Estratégica, implementación.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Etapas de la Planificación Estratégica – Semejanzas y diferencias

Semejanzas / Diferencias	Blau, (1962)	Cloke & Goldsmith, (1995)	Steiner, (1997)	Espíndola, (2005)	Julca & Quispe, (2011)
Blau, (1962)	Oportunidades, premisas, selección.	Planes de acción.		Evaluación.	Objetivos, formulación de estrategias, selección e implantación.

Cloke & Goldsmith, (1995)	Objetivos, formulación de estrategias.	Contexto, visión, barreras.			
Steiner, (1997)			Análisis del pasado, presente, pronósticos, misión, presupuesto a corto plazo.		
Espíndola, (2005)	Implantación estratégica.			Análisis estratégico.	Implantación estratégica.
Julca & Quispe, (2011)			Objetivos, Foda.		Elaboración de la planificación estratégica.
Diferencias					
Semejanzas					

Fuente: elaboración propia

Uno de los complementos del presente proyecto de desarrollo es el enfoque de procesos, por lo que a continuación se realiza un breve análisis del tema.

Enfoque de Procesos

Procesos es un conjunto de actividades y elementos que utilizan insumos para transformarlo en productos o servicios, en el cual intervienen fundamentalmente las personas, quienes se encargan de planear, implementar y mejorarlos de ser necesario, las salidas de un proceso se convierten en las entradas de otros, dicha interrelación es fundamental en una organización, cuando se garantiza que la interrelación satisfaga las necesidades de un cliente el concepto se traslada al enfoque de procesos. Esto se logra, mediante la implantación de indicadores que midan la utilidad de las actividades; en el cuadro 9, se exponen los conceptos de algunos autores, y en el cuadro 10, se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias de dichos conceptos a criterio de la autora.

Cuadro 9. Enfoque basado en procesos

Autor/año	Definiciones	Observación
Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, (2002)	"Permite a las organizaciones identificar indicadores, para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado, como primer paso obligado hacia la mejora continua, que requiere la adaptación permanente para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito y permanencia en los mercados" (p. 141).	Indicadores, interrelación, mejora continua, adaptación, clientes, éxito y permanencia en el mercado.

Mejía, (2006)	"Los procesos son la organización de personas, procedimientos (métodos) y máquinas (tecnología), dentro de una serie de actividades (funciones, decisiones), necesarias para transformar materiales y/o información en un resultado final específico, se puede decir que no existen productos o servicios sin que exista un proceso, de igual manera no hay proceso sin productos o servicios. En síntesis toda actividad o evento busca un objetivo y el conjunto interrelacionado de los mismos es el que constituye el proceso" (p. 3).	Organización de recursos y talentos que utilizan materiales para obtener un resultado.
Pérez & Múnera, (2007)	"El ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en procesos: El ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de calidad." (p. 50).	P-H-V-A, desarrollo en cada proceso como un todo, planificación, implementación, control, mejora continua, y sistema de gestión de calidad.
Cantú, (2011)	Define al proceso como "la interacción de personas por medio de equipos que realizan las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado, en las que se procuran seguir los procedimientos apropiados. No existe actividad humana en la que no se pueda considerar el arreglo de un conjunto de procesos; por ello, las empresas de todo el mundo tienden a organizarse por procesos mediante la conformación de un equipo responsable de planearlo, ejecutarlo, controlarlo y mejorarlo, para así entregar el producto y/o servicio con la calidad requerida por el cliente en el tiempo adecuado y al menor precio" (p. 70).	Interrelación de personas como parte principal de los procesos, valor agregado, procedimientos apropiados, planear, ejecutar, controlar, mejorar, calidad, cliente, y menor precio.
Franklin, (2009)	"El uso inteligente de los procesos facilita a una organización reducir sus costos y el tiempo de atención a clientes, aumentar la calidad de sus productos y servicios, flexibilizarse, fortalecer su capacidad de respuesta, impulsar la creatividad e innovación internas y mejorar de manera ostensible sus desempeño, el enfoque de procesos es una forma de organizar el trabajo para generar valor, de acuerdo a: a) componentes, b) relación con los sistemas y c) su comportamiento, d) características, y e) ventajas que ofrece su empleo" (p. 115).	Generación de valor, componentes de procesos, relación con sistemas, comportamiento, y características de procesos.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10. Enfoque basado en procesos – Semejanzas y diferencias

Semejanzas / Diferencias	Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, (2002)	Mejía, (2006)	Pérez & Múnera, (2007)	Franklin, (2009)	Cantú, (2011)

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, (2002)	Indicadores, adaptación, éxito y permanencia en el mercado.		Mejora continua.		Interrelación.
(Mejía, 2006)		Recursos, resultados.			Personas.
Pérez & Múnera, (2007)			P-H-V-A, planificación, sistema de gestión de calidad.		Planear, ejecutar, controlar y mejorar, calidad.
Franklin, (2009)				Componentes, sistemas, comportamientos, características.	
Cantú, (2011)	Clientes.			Valor agregado.	Procedimientos apropiados, menor precio.
Diferencias					
Semejanzas					

Fuente: elaboración propia

Finalmente al plan estratégico de la presente investigación, se los complementa con una herramienta del control de gestión que es el cuadro de mando integral, a continuación la definición de la autora, al respecto de esta temática:

Control de gestión

El control de gestión provee componentes para analizar y controlar la gestión estratégica de la organización, genera información de carácter cualitativa, cuantitativa, económica y no económica, que contribuye a la retroalimentación sistemática de una empresa, con el fin de tomar decisiones más acertadas, contándose con la participación de todos los trabajadores, guiados adecuadamente por la dirección, gracias a una de las herramientas de control de gestión, como es el cuadro de mando integral; en el cuadro 11 se exponen los conceptos de algunos autores, y en el cuadro 12, se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias de dichos conceptos a criterio de la autora.

Cuadro 11. Control de gestión

Autor/año	Definiciones	Observación
Nogeira, Medina, Nogueria, & Hernández,	"El control de gestión comprende el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial, y el	Sistema informativo, eficaz, eficiente, competitivo, procesos, recursos cultura, servicio, equilibrio entre imagen y resultado.

(2010)	nivel de servicio prestado al cliente; de manera tal que, se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa".	
González & De la Vega, (2011)	"Establece un conjunto de elementos de análisis que justifican las necesidades de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura, de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativos y cualitativos, elementos financieros y no financieros, resumidos en todos los factores formales y no formales de control. Significa además, la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico a través de los cuadros de mando".	Elementos de análisis, enfoque en estrategia, sistema de información con elementos de análisis cuantitativos y cualitativos, financieros y no financieros, control, sistema de alimentación y retroalimentación, de información, eficiente y eficaz, toma de decisiones provenientes del sistema de control de gestión, sistémico y estratégico, y cuadro de mando integral.
Pérez & Veiga, (2013)	"El control de gestión no solo ha de permitir valorar el comportamiento de las actividades y las actuaciones de sus respectivos gestores, sino que, además, constituye un instrumento para modelar los procesos de coordinación y participación. La gestión de empresas exige de sus dirigentes, que lideren, responsablemente, al colectivo que integra la organización. Al amparo de esta exigencia, el control de gestión ofrece un mecanismo valioso para contribuir a perfilar una cultura y un entorno de gestión tendentes a estimular y aunar esfuerzos individuales" (p.15).	Valorar actividades y actuaciones, instrumento para modelar procesos de coordinación y participación, liderazgo, personal, cultura y entrono de estimular y aunar esfuerzos.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12. Control de gestión – Semejanzas y diferencias.

Semejanzas / Diferencias	Nogeira, Medina, Nogueria, & Hernández, (2010)	González & De la Vega, (2011)	Pérez & Veiga, (2013)
Nogeira, Medina, Nogueria, & Hernández, (2010)	Competitivo, recursos, servicio, equilibrio entre imagen y resultado.		Procesos, cultura.
González & De la Vega, (2011)	Sistema de información, información eficaz y eficiente.	Enfoque en estrategia, análisis cuantitativos y cualitativos, financieros y no financieros, control, sistema de alimentación y retroalimentación, de información, eficiente y eficaz, toma de decisiones provenientes del sistema de control de gestión, sistémico y estratégico, y cuadro de mando integral.	Valorar actividades.

Pérez & Veiga, (2013)			Liderazgo, personal, entrono de estimular y aunar esfuerzos.
Diferencias			
Semejanzas			

Fuente: elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral, es una herramienta del control de gestión que permite comunicar la estrategia a toda la organización, por lo que plasma dicha estrategia en una serie de actuaciones que se deben medir, se esquematizan en un sistema de control de desempeños del personal a través de indicadores; en el cuadro 13 se exponen los conceptos de algunos autores, y en el cuadro 14 se pueden encontrar algunas similitudes y diferencias de dichos conceptos a criterio de la autora.

Como se mencionó al inicio de Conceptos fundamentales, a continuación se exponen los cuados con la bibliografía de varios autores:

Cuadro 13. Cuadro de Mando Integral

Autor/año	Definiciones	Observación
(Kaplan & Norton, 2001)	"El *Balanced Scorecard* muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados, a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Lo que proporciona ciertos beneficios que se mencionan a continuación: a) alineación de los empleados hacia la visión de la empresa; b) mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento; c) redefinición de la estrategia en base a resultados; d) traducción de la visión y de la estrategia en acción; e) orientación hacia la creación de valor y f) integración de la información de las diversas áreas de negocio" (p.19).	Vincular a la estrategia y la visión con la acción y resultados, perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, alineación de los empleados, comunicación, redefinición en base a resultados y creación de valor.
Nogueira, Medina, Nogueira, & Hernández, (2010)	"El cuadro de mando integral no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa – efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores y permiten evaluar la actuación empresarial en cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que a su vez contribuye con la motivación a los empleados, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las expectativas de los clientes, y a conseguir su lealtad, así como a ofrecer	Métodos de gestión, orden jerárquico de medidas, indicadores, mapa estratégico, evaluación, cumplimiento, motivación a empleados, cadena de valor, satisfacer expectativas clientes y rendimientos económicos.

	mayores rendimientos económicos a los accionistas".	
Voguel, (2011)	"El cuadro de mando integral ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual, y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad. Las 4 categorías de negocio son: financieras, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. El equilibrio entre los indicadores es lo que le da el nombre a la metodología, pues se representa un balance".	Balanceo integral del progreso actual, dirección, convertir visión en acción, indicadores, perspectivas, financieras, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, y equilibrio.
Tiedcomm, (2015)	"Según la visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales, para lo cual el cuadro de mando integral es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, que brinda la posibilidad de presentar los resultados, algunas ventajas son: a) a lineación de los empleados hacia la visión de la empresa; b) comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento; c) redefinición de la estrategia en base a resultados; d)traducción de la visión y estrategias en acción; e) integración de información de diversas áreas de negocio; f) mejoría en los indicadores financieros".	Encaminar esfuerzos, identificación de lo que ha de monitorearse, comunicación, herramienta, medidas de actuación, estructura de sistema de gestión y medición, alineación de empleados y mejoría de indicadores financieros.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 14. Cuadro de Mando Integral - Semejanzas y Diferencias

Semejanzas / Diferencias	(Kaplan & Norton, 2001)	(Nogueira, Medina, Nogueira, & Hernández, 2010)	(Voguel, 2011)	(TIEDCOMM, 2015)
(Kaplan & Norton, 2001)	Resultados, comunicación, redefinición en base a resultados, creación de valor.		Perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, convertir la estrategia y la visión en acción.	

(Nogueira, Medina, Nogueira, & Hernández, 2010)	Alineación del personal.	Orden jerárquico de medidas, mapa estratégico, evaluación, cumplimiento, cadena de valor, satisfacer expectativas clientes y rendimientos económicos.		Método de gestión y medidas.
(Voguel, 2011)		Indicadores.	Balanceo integral del progreso actual dirección, y equilibrio.	
(TIEDCOMM, 2015)	Alineación del personal.			Encaminar esfuerzos, identificación de lo que ha de monitorearse, comunicación, herramienta, medidas de actuación, estructura de sistema de gestión y medición, y mejoría de indicadores financieros.
Diferencias				
Semejanzas				

Fuente: elaboración propia.

3.1.2 Caracterización del sector calzado

Una vez que se ha analizado la teoría de varios autores se procede a analizar el sector calzado, mediante la investigación de bibliográfica relacionada con el tema de investigación.

Carrión, (2015) plasma en su tesis de grado de maestría que las MiPymes de sector del cuero y calzado del Ecuador han sido uno de los sectores con mayor crecimiento. Sin embargo, desde el año 2007 que se generó la crisis, al permitirse las importaciones chinas que traían artículos de cuero y especialmente zapatos con un valor por debajo del costo de producción nacional, y con calidad nada apreciable, casi se acaba con la industria calzadista ecuatoriana, esto sumado a la alta informalidad, ha generado múltiples problemas, como; la falta de estrategias, el individualismo, los procesos manuales, y ahora la aplicación de la Matriz Productiva como una nueva política industrial, se ha dilucidado que sin una verdadera propuesta para actualizar los

procesos productivos, y conocer el funcionamiento de una cadena de suministro, este sector no será competitivo en la economía ecuatoriana (Foro del calzado, junio 2012, citado por Carrión, 2015). Este fenómeno, ha permitido que el sector tome conciencia de crear productos con alta calidad para introducirlos nuevamente en el mercado local, nacional y poco a poco en el internacional.

La Constitución de la República del Ecuador del 2008, en el art 284 numeral 2, hace referencia a incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

En tal virtud para su materialización, la actual administración gubernamental plantea un proyecto de cambio, para lo cual, la Secretaria Nacional de Planififcación y Desarrollo, (2013) mediante el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013 – 2017, contempla a través del Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva, definir cambios en la estructura productiva para diversificar la economía, dinamizar la productividad, garantizar la soberanía nacional en la producción y el consumo internos, y salir de la dependencia primario-exportadora. La conformación de nuevas industrias y el fortalecimiento de sectores productivos con inclusión económica en sus encadenamientos, apoyados desde la inversión pública, nueva inversión privada, y las compras públicas.

Para lo cual dicho plan establece políticas y lineamientos, que se analizarán en función de la utilidad del presente proyecto de investigación:

Política 10.1: Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional, en la cual se establecen los lineamientos para conseguirlos, como: consolidar la transformación productiva de los sectores prioritarios industriales y de manufactura, con procesos de incorporación de valor agregado que maximicen el componente nacional y fortalezcan la capacidad de innovación y de aprendizaje colectivo; y, fomentar la sustitución selectiva de importaciones en función del potencial endógeno territorial, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias.

Otra política que contempla a gran parte de los actores de este sector es la número 10.5: Fortalecer la Economía Popular y Solidaria (EPS), y las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la estructura productiva, la cual, establece mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.

En concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir, el gobierno busca restringir la importación de algunos productos, dentro de los cuales, está el calzado, mediante el decreto ejecutivo N° 468 del año 2010, reforma el arancel nacional de importaciones para calzado y partes de calzado, con lo que se han visto fortalecidas las industrias del sector porque supondría un incremento en ventas, ya que un segmento de los consumidores que adquieren este producto nacional, lo hacen por el elevado precio del producto importado, adicionalmente este arancel genera más ingresos para las arcas del estado, y reduce la salida de divisas, también se incrementan las fuentes de trabajo. Se debe considerar que un efecto de este impuesto supone también el aumento de productos de contrabando en el mercado; y, que este arancel solo afecta a la importación de calzado barato, ya que para el calzado de reconocidas marcas internacionales solo supondría un encarecimiento insignificante y su consumo relativamente se mantendría.

3.2. Estado del Arte

El presente proyecto de desarrollo tiene como objetivo la elaboración de un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para una empresa que se dedica a la producción y venta de calzado a inyección, para lo cual, se ha investigado estudios al respecto de empresas del mismo sector o especialización, y que se enfoquen en temas relacionados.

En Ecuador las empresas que se dedican a la industria del calzado han alcanzado una considerable tecnificación, entre ellas se encuentran empresas localizadas en la provincia de Tungurahua (de acuerdo a los estudios que se mencionarán más adelante aproximadamente el 90% son pequeñas y medianas empresas), el factor importante para que esto suceda se debe al arancel para restringir las importaciones, cuyo efecto secundario genera la recuperación de la producción, visible de mejor manera en los talleres y pequeñas empresas, consecuentemente ha mejorado el empleo no solo del sector sino de toda la cadena de suministros.

El gobierno impulsa otro aspecto que ha marcado al sector, el cambio en la matriz productiva, del cual se espera que se vuelva competitivo, y que se alcancen estándares internacionales para

todos los sectores productivos, también busca fortalecer la asociatividad mediante los procesos de contratación pública, específicamente con las ferias inclusivas, que involucra a asociaciones de artesanos que fabrican uniformes y calzado.

Se debe también señalar aspectos negativos que a decir de los empresarios, son: leyes rígidas, como la carga impositiva, la seguridad social y el alto costo de la mano de obra.

El sector del calzado muestra una particularidad en especial las pequeñas empresas y talleres, y es que trabajan en función de temporadas, lo que hace que su personal que se ha especializado por generaciones busquen trabajos más estables, con lo cual se corre el riesgo de perder dicha competencia, y que el problema se generalice para el sector calzado convirtiéndose en estructural.

Algunas empresas del sector calzado se muestran deficientes en: estándares de producción, actualización de tecnología, no manejan estudios de mercadeo, tampoco asignan los recursos para desarrollar e implementar una planificación estratégica que proporcione de un adecuado direccionamiento en el largo plazo, y se mantiene el empirismo que caracteriza al sector.

Pero lo anterior no es sinónimo de fracaso, ya que las empresas de todo tamaño se han mantenido en el tiempo, e incluso son el sustento para empresarios como para sus trabajadores, por lo que resulta importante apoyarlas con estudios especializados para la actualización de herramientas estratégicas que permitan tener una perspectiva más amplia del futuro de cada una de sus empresa y en general del sector.

A la planificación estratégica se la debe apoyar con herramientas de control de gestión, como es el cuadro de mando integral, ya que los estudios revelan resultados positivos de su aplicación, como: ya que es una herramienta que permite la alineación del personal a la estrategia, se mejoran las relaciones con los trabajadores, ya que entienden que sus actividades contribuyen al cumplimiento de metas, acogiendo también sus soluciones que muchas veces simples y que dan resultados, por otra parte los gerentes empiezan a tomar decisiones estratégicas acertadas ya que los indicadores revelan gráficamente el avance de la herramienta.

En la empresa Pieflex se observa que el método de producción de calzado que utilizan es el de inyección, lo que permite una mayor producción y la reducción de mano de obra, esto se refleja

en la tendencia creciente de la producción (en pares) a través de los años, siendo también fuente de trabajo de algunas familias ambateñas, y su dueño sigue con su tradición familiar, fortaleciéndose de esta manera al sector calzado de la provincia de Tungurahua. A continuación, se presentan los estudios realizados previamente en relación al sector calzado:

La caracterización del subsector calzado de la provincia de Tungurahua, realizado por González, (2015) provee de estrategias para el desarrollo sostenible de las empresas que conforman el subsector, ya que los establecimientos de calzado no cumplen con estándares altos de producción y tecnología, existe inadecuada asignación de recursos, no realizan investigación de mercado y no efectúan correctamente las funciones de administración como la planificación. Por lo expuesto, se analizan comparativamente las variables e índices económicos (del Censo Nacional Económico 2010) del subsector de calzado de Tungurahua a nivel nacional, determinándose cuales son las ventajas y desventajas en la industria. Este diagnóstico general, permite desarrollar el proceso para el diseño de estrategias que necesita el subsector, el estudio considera como referencia las empresas investigadas en el Censo Nacional Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (169 establecimientos en la provincia de Tungurahua), debe contar además con la coordinación interinstitucional de la Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU, actores estatales como ministerios así como el Gobierno Provincial de Tungurahua; y, beneficia a propietarios y clientes de establecimientos del subsector calzado de la provincia de Tungurahua, universidades, estudiantes e investigadores.

Para González, (2015) El diseñar estrategias involucra la capacidad de determinar los objetivos a largo plazo que demanda la industria, permitiendo coordinar estas acciones con la utilización de herramientas gerenciales, tales como: liderazgo, asociatividad, emprendimiento, cultura organizacional, a fin de generar productos con valor agregado, elevando los niveles de productividad, y facilita el planteamiento de nuevos escenarios.

Según González, (2015) ya existe el antecedente de políticas comerciales y productivas impulsadas por el Ministerio de Coordinación de Productividad Empleo y Competitividad y el Ministerio de Industrias y Productividad, para impulsar el sector productivo del calzado. El subsector calzado de la provincia de Tungurahua incursiona en condiciones de crecimiento; por lo expuesto es necesario priorizar en estrategias de integración, penetración de mercado,

desarrollo y diversificación; con el objetivo de utilizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

Se puede determinar que su estudio tiene impacto económico alto, el conocimiento de indicadores económicos estadísticos permite al subsector generar eficiencia en la utilización de sus recursos económicos, mejorando la rentabilidad de las empresas.

González, (2005) considera en su tesis que el impacto social es alto, debido a que sus resultados conducen a los empresarios a mejorar la productividad, promoviéndose la generación de empleo en el subsector, lo que se traduce en bienestar para la sociedad. Desde el punto de vista cultural está considerado como bajo positivo, el trabajo contribuye con la aplicación práctica del conocimiento de herramientas estadísticas. El impacto educativo se considera como medio positivo, porque la comunidad académica será beneficiada, una vez que el trabajo servirá para que estudiantes puedan utilizarlo como modelo para futuras investigaciones. El impacto ambiental se considera como bajo positivo, porque al obtener los resultados de la variable manejo de desechos se concientiza al empresario en la conservación del medio ambiente; y, el impacto tecnológico está considerado como bajo positivo, debido a que el manejo de herramientas informáticas estadísticas facilitará la obtención de resultados.

Según Carrión, (2015) la propuesta del desarrollo de una estrategia operativa de la cadena de suministros del sector cuero – calzado y su acoplamiento con la nueva matriz productiva, realiza los cambios pertinentes a la cadena de suministro del sector cuero y calzado, en los eslabones de proveedores: con una estrategia de formalización del mercado de pieles y cueros; producción: con el fortalecimiento de técnicas en los procesos, simplificando las especificaciones operacionales; y en la de comercialización: con la respuesta oportuna a las necesidad de la demanda. Una característica principal de este estudio, es que permite conocer que a través de una mejora tecnológica en los procesos, se optimiza el tiempo, reduce costos y mejora la calidad del producto con una correcta orientación de la estrategia operativa hacia la sincronización de los objetivos de la cadena del sector con los ejes de la Matriz Productiva.

Se coincide con Carrión, (2015) en su propuesta de una nueva estructura de la cadena de suministro permite que fluya de mejor manera la información de los clientes, al departamento de diseño con un adecuado levantamiento de la información a través de una investigación de

mercado que permite realizar una correcta segmentación media y alta, cumpliéndose con los siguientes objetivos de la cadena de suministro:

- Promover un adecuado servicio al consumidor final.
- Entregar de los productos en tiempo, forma y calidad.
- Contar con la capacidad de entrega de la variedad de los productos.
- Contar con un balance adecuado de información de toda la cadena de suministro.

Esta interacción de los eslabones de la cadena de suministro, al ser dinámica con un flujo constante de información, crea un mayor panorama de aprendizaje.

El modelo de gestión administrativa productiva frente al cambio de modelo económico, de Montenegro, (2015) es de gran apoyo y ayuda para los artesanos calzaditas de Tungurahua, esta investigación, desarrolla una propuesta con la finalidad de que el subsector afronte el cambio de matriz productiva y convertirlo en la pionera nacional de la producción, fabricación y comercialización de calzado.

La mayoría de empresas del sector calzadista están conformadas por organizaciones pequeñas y medianas, que se estiman son aproximadamente el 90% del total de empresas productoras de calzado en la provincia de Tungurahua, estas pequeñas y medianas empresas presentan serias deficiencias en términos de planteamiento de procesos, recursos, calidad, seguridad industrial, medio ambiente y gestión administrativa en general, según se describe a continuación.

El recurso humano que venía laborando en las industrias de calzado se ha ido desplazando y ocupando en otras actividades, tales como, las confecciones, la construcción y otros sectores principalmente exportadores, que le proporcionan mejores condiciones sobre todo en lo relacionado con la estabilidad en el trabajo; existe un altísimo nivel de informalidad, ya que son pocas las empresas que se encuentran legalmente constituidas, y no existe un registro de las empresas y artesanos que trabajan en la producción de calzado.

La ausencia en la aplicación de técnicas gerenciales modernas, las desacertadas decisiones y la no profesionalización de las empresas, han sido características fundamentales para que las organizaciones no sean capaces de afrontar los cambios económicos y políticos; es muy difícil realizar una planificación estratégica a largo plazo para todo el sector ya que la idiosincrasia y el

marcado empirismo administrativo ha limitado la utilización de herramientas modernas de administración.

Sin embargo, existen empresas que han logrado importantes éxitos durante su trayectoria profesional por instaurar una cultura basada en la mejora continua, y la concentración empresarial en la provincia de Tungurahua ha generado un proceso de especialización del capital humano de manera no formal, que por varias generaciones ha desarrollado hábiles artesanos de calzado concentrados geográficamente en torno a la industria.

La gestión productiva se ha visto perjudicada por el cambio de gobierno, que en estos últimos siete años no ha sido la regla, sin embargo persiste el miedo a que un nuevo gobierno imponga nuevas reglas, lo que, perjudicaría el desarrollo del sector.

Luego de la aplicación de las salvaguardias arancelarias adoptadas por este gobierno, las grandes cadenas, principalmente de Ambato regresaron a ser a los productores nacionales, la imposición de las salvaguardias se produjo en enero del 2009 y luego, con la aplicación de los aranceles mixtos en junio del 2010, obligaron a los importadores a cancelar el 10% del valor de la carga, más $ 6 por cada par. En las perchas de los centros comerciales se exhibe ahora más calzado ecuatoriano, ese crecimiento en la producción condujo a la aparición de nuevos artesanos, de los 3.500 socios que la Cámara de Calzado registraba (hace dos años) ahora llegan a unos 5.000, y son principalmente de familias que desempolvaron sus máquinas para reactivar el negocio y convertirse en talleres satélites, debido a las medidas adoptadas por el régimen, su producción se incrementó entre 30 y 40 pares diarios.

El Gobierno también propone cambiar la matriz productiva, que según el presente desarrollo no solo es en la forma de producir y crecer económicamente, sino, además tiene que ver con el capital humano y el consumo, tanto en el mercado local e internacional.

El tener claro cómo realizar el cambio de la manera de producir conlleva a elevar la competitividad del sector calzadista, ya que es de vital importancia para el país que deja de ser importador de productos terminados y pasa a ser un fabricante de productos terminados con estándares internacionales de calidad utilizando mano de obra especializada y capacitada, que conduzca al Ecuador a situarse en el mapa comercial mundial por los logros artesanales del calzado.

De acuerdo a Vargas, (2009) las empresas familiares han logrado mayor participación en el desarrollo económico de Colombia, luego de afrontar una crisis generada por la apertura económica en los 90´s. Sin embargo, han tenido que competir contra la incursión de países del medio oriente quienes irrumpen en este segmento del mercado compitiendo con bajos precios frente a calidad. Por esta razón, se ha evidenciado que, el éxito para las pequeñas empresas depende de sus operaciones y competitividad, gestión que se obtiene al implementar planeaciones estratégicas idóneas. A partir de esto, nace la necesidad de reestructurar administrativamente las empresas del sector del calzado, creando un plan estratégico, específicamente, para el mejoramiento administrativo integral en la empresa de calzado JV SPORT, dedicada a la producción y comercialización de calzado.

La formulación del plan estratégico para una empresa del sector del calzado muestra como la implementación de estrategias organizativas y con una proyección basada en la realidad, optimiza la calidad en los estándares tanto de producción como en la comercialización de los productos, siempre buscando un mayor compromiso por parte de los integrantes de la organización, así como por los resultados en los costos y utilidad para los dueños. Las estrategias utilizadas fueron:

- Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa Calzado JVSPORT, resultado del diagnóstico realizado; proponiendo unos principios y valores corporativos, así como de una misión, visión, objetivos, políticas y organigrama que guíen el desarrollo y evolución de sus operaciones.
- Fortalecer sus relaciones públicas e incrementar su publicidad en medios visuales y auditivos para el caso de calzado JVSPORT, se hace indispensable solventar estas prácticas por ser una empresa dedicada a la comercialización,
- Proyección, cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, indicadores y estados financieros complementarios, los cuales sirven para pronosticar el desempeño financiero y operacional de la empresa, para que de esta manera el gerente pueda tomar decisiones.

Para Cedeño, Murillo, & Arias, (2011) el resultado de la implementación de un sistema de control de gestión en el área de inyección de zapatos de lona de una empresa que elabora objetos plásticos para el mejoramiento de su desempeño, aplicando la metodología del *Balanced*

Scorecard, en función de la comparación de indicadores que tienen como referencia dos escenarios (antes de la implementación y durante la implementación), evidencia que:

- Los resultados medidos durante la implementación están alineados con la consecución de la estrategia y se proyecta que después de la implementación se llega al 100% de los objetivos propuestos.
- La aplicación de la metodología *del Balanced Scorecard*, permite desplegar la estrategia y consigue que todos los colaboradores se comprometan, ya que las acciones del nivel operativo afectan directamente a los resultados macros primero del área y luego de la división.
- Con el Sistema de Control de Gestión no solo la parte gerencial sino los propios operarios tienen una idea clara de cómo monitorear y controlar los indicadores de gestión para observar en que parte existe una oportunidad de mejora.
- El Sistema de Control de Gestión permite mejorar el aspecto humano del área, las relaciones entre compañeros de trabajo y jefaturas, cada quien sabe que tiene que hacer y el ¿por qué?, pues los resultados son evaluados.
- El Sistema de Control de Gestión permite que el personal se sienta escuchado, lo cual es un aporte de valor debido a que ellos son los "expertos" en sus puestos de trabajo y dieron ideas sencillas pero significativas para mejorar su desempeño.
- La utilización de los tableros de control con semáforos, permite comprender fácilmente los resultados a los gerentes y por lo tanto tomar decisiones oportunas.
- La clave del Sistema de Control de Gestión son las reuniones de seguimiento y las auditorías puesto que de nada sirve levantar indicadores si no se los monitorea y audita constantemente.

Lo mencionado en el estado del arte sirve de base para el desarrollo del presente trabajo de investigación y de la estructura de que expone en la metodología.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

La presente investigación se realiza en Pieflex S. A., empresa industrial fundada en el año 2010, dedicada a la producción y ventas de calzado a inyección; en el año 2015 obtuvo una pérdida en sus balances de aproximadamente USD 40,000, no tiene una estructura administrativa definida, por lo que las decisiones estratégicas muchas veces se las toman de manera empírica, tampoco cuentan con un plan estratégico, herramientas de control de gestión, sus procesos no están claramente definidos, tampoco pueden anticiparse al cambio y adaptarse a nuevos entornos, mucho menos prepararse para aprovechar las oportunidades, prevenir oportunamente las amenazas, corregir sus debilidades, y potenciar sus fortalezas.

Se realizan entrevistas al gerente, y los jefes de secciones de la organización con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa, en función de la realidad y del entorno actual en el que se desenvuelve, también se aplican encuestas a los 26 trabajadores para conocer su percepción y conocimiento de la organización.

Es importante mencionar que la empresa facilitó la documentación siguiente: planes departamentales, funciones de empleados, imágenes de las líneas de productos y materia prima, lo que permite reforzar el diagnóstico de la situación actual en el que se encuentra la empresa Pieflex.

A continuación, se expone una síntesis de los aspectos positivos y negativos obtenidos en las entrevistas, y el modelo de entrevistas junto con las respuestas de los directivos se encuentra en el apéndice A3:

Cuadro 15. Directivos de la empresa Pieflex

Nombre del Entrevistado	Cargo	Años de trabajo en la empresa PIEFLEX	Foto
Ing. Antonio Tejada	Gerente	3	
Ing. Marco Guato	Jefe de producción	2	
Ing. Myriam Acosta	Contadora	1	

Fuente: elaboración propia

Aspectos Positivos:

- Los entrevistados coinciden en que se puede alcanzar una producción elevada, gracias al uso de la tecnología que poseen actualmente, además se disminuye la mano de obra.
- Como fortalezas señalan a la inversión en tecnología, bajos costos de mano de obra, personal colaborador e incursión en exportaciones.
- Se identifica como oportunidad a los precios económicos, nuevos desarrollos de productos, y buena acogida en el mercado.
- Existen muchos proveedores para la industria, sin embargo, los entrevistados coinciden que son pocos con los que se pueden establecer alianzas estratégicas.
- La comercialización se realiza a través de dos canales: grandes superficies (corporaciones nacionales), y canal ruta.
- Los clientes no tienen poder de negociación en lo que respecta a créditos y descuentos, sin embargo existe la posibilidad de negociar otros aspectos puntuales.
- Como estrategia de mercado se está implementando publicidad, se busca vender en todas las zonas del país y se brinda apoyo a los clientes.
- Actualmente existen controles, aunque estos deben ser mejorados.
- Se ejecutan los planes establecidos para los departamentos.
- El destino de su producción es nacional e internacional.

- La mayoría de entrevistados coinciden en que la producción se caracteriza por calidad, cantidad y precio.
- La tendencia de la producción ha sido creciente.
- En relación al presupuesto de producción, existen diferentes criterios entre los entrevistados, ya que el gerente manifiesta que se superó pero el jefe de producción indica que no se cumplió el presupuesto, sin embargo, se obtuvo el promedio de producción.
- Se cumplió el presupuesto de ventas en cantidad de pares de zapatos, pero no se cumplió lo presupuestado económicamente, debido a que los clientes evitaban endeudarse, a la exportación realizada en ese año (hacia Colombia); y, a que se vendió al costo el producto que hasta ese momento no tenía salida, sin embargo, se pudo ingresar a un nuevo mercado, y se mantuvo el promedio de ventas.
- La principal fuente de financiamiento de la empresa PIEFLEX, son las ventas y los aportes del dueño de la empresa.
- El personal es dócil y colaborador.

Aspectos Negativos:

- No se cuenta con planificación estratégica, pero tienen planes para reestructuración, parámetros y presupuestos.
- Como debilidad señalan, la inexperiencia, no se utiliza el total de la capacidad, rotación de personal, falta de cobertura en el mercado, control de calidad, iliquidez en la empresa.
- Se identifica como amenaza, la crisis económica y los grandes competidores.
- Los entrevistados coinciden en que el mayor competidor es Plasticaucho.
- Como estrategias se maneja la optimización de recursos, sin embargo, las estrategias no están socializadas en la organización.
- Los entrevistados coinciden que existen procesos definidos en la empresa, pero no precisan cuales son, y proceden a mencionar a varios departamentos de la empresa: ventas, producción, distribución, contabilidad.
- Existe interrelación en los procesos de la empresa, pero los entrevistados hacen un análisis filosófico del mismo mediante el círculo de Deming, y no lo evidencian en la práctica.
- Los cambios no son frecuentes, sin embargo han existido, debido a la reestructuración, para especializar al personal, lo que ha provocado despidos de personal.
- No existe retroalimentación del desempeño de la empresa sistemáticamente.
- Existen problemas en todas las áreas de la empresa.
- En relación al producto sin salida al momento, el gerente manifiesta que está en un 3 %, se consultó también al encargado de bodega, quien indicó que es el 8 %, lo importante es que se está vendiendo a través de promociones especiales, ya que en años anteriores la cantidad era más alta.

- Existen demoras en la entrega del producto, debido a que se debe producir una línea a la vez, además se tuvo que dar prioridad a la exportación, y no hay existencias en bodega, aunque ya se está superando las demoras.
- No existe liquidez en la empresa PIEFLEX.
- Existe pérdida en el ejercicio fiscal 2015.

Mediante las respuestas brindadas por los directivos en la entrevista se puede evidenciar que no existe una planificación estratégica, y existe el pedido por parte del dueño de la empresa de que se realice la misma en el presente trabajo, del listado anterior de aspectos se puede mantener y mejorar lo siguiente: la inversión en tecnología, bajos costos de mano de obra, el personal colaborador e incursión en exportaciones, los precios económicos, está implementando publicidad, la intención de vender en todas las zonas del país, el actual apoyo a los clientes, y una producción caracterizada por calidad, cantidad y precio, se cumplió el presupuesto de ventas en pares, finalmente se debe aprovechar la coyuntura que brinda las salvaguardias a la importación de calzado.

Por otro lado, la empresa debe procurar atenuar o eliminar lo siguiente: el uso de la tecnología por debajo de su capacidad, rotación de personal, falta de cobertura en el mercado, bajo control de calidad, iliquidez en la empresa, estrategias que no están socializadas con el personal, nula retroalimentación del desempeño de la empresa sistemáticamente, con el fin de poder enfrentar de mejor manera, la actual crisis económica y los grandes competidores.

También se realiza un cuestionario para todo el personal, las siguientes preguntas coinciden con la entrevista, y en el análisis de cada una se puntualiza si es el caso, a continuación se detallan las mismas:

Pregunta 2. ¿Conoce si la empresa PIEFLEX cuenta con una planificación estratégica?

Pregunta 4. ¿Existen fortalezas en su departamento?

Pregunta 5. ¿Existen debilidades en su departamento?

Pregunta 6. ¿Ha identificado Ud. oportunidades y amenazas para la empresa PIEFLEX?

Pregunta 9. ¿Existen procesos definidos en la empresa PIEFLEX?

Pregunta 10. ¿Se realizan constantes cambios en los procesos productivos y en los procesos administrativos?

Pregunta 11. ¿Sabe Ud. si existe interrelación entre los procesos?

Pregunta 12. ¿Cree Ud. que los controles existentes en los procesos garantizan resultados satisfactorios?

Pregunta 13. ¿Existen indicadores en la empresa PIEFLEX?

Pregunta 16. ¿Existe retroalimentación del desempeño de su departamento y de la empresa sistemáticamente?

Pregunta 17. ¿La empresa PIEFLEX tiene proveedores constantes?

Pregunta 18. ¿La empresa PIEFLEX tiene clientes fijos?

Pregunta 21. ¿Se cumplió el presupuesto de producción del año 2015?

Pregunta 22. ¿Se cumplió el presupuesto de ventas del año 2015?

Para el análisis de la mediana se utilizan las siguientes escalas:

Para la pregunta 1: 1 = menor a un año; 2= entre 1 y 3 años; 3= mayor a 3 años.

Para las preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 13, 14, 15, 17,18,20, 21 y 22 : 1= Si; 2= No; 3 = No sabe.

Para las preguntas 7, 10, 16: 1 =siempre; 2= ocasionalmente; 3= nunca.

Para las preguntas 8, 12, 19: 1 = de acuerdo; 2= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 3= en desacuerdo.

A continuación, el análisis de las preguntas del cuestionario:

Pregunta 1. ¿Su tiempo de trabajo en la empresa PIEFLEX es de?

Se ha podido evidenciar que el 88,4 % tienen entre 0 y tres años de trabajo en la empresa Pieflex, y un 10,5 % tiene un tiempo mayor a tres años (mediana en 2)

Cuadro 16. Pregunta 1

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menor a 1 año	9	34,6
	Entre 1 y 3 años	14	53,8
	Mayor a 3 años	3	11,6
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

Pregunta 2. ¿Conoce si la empresa PIEFLEX cuenta con una planificación estratégica?

Esta pregunta es fundamental, ya que es el tema del presente trabajo de desarrollo, adicionalmente existe el pedido de la presidencia de la empresa de que se diseñe la planificación estratégica para Pieflex, con lo que se pretende mejorar las prácticas de la empresa, su comunicación y la participación de sus empleados.

En las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa, manifiestan que la empresa no tiene una planificación estratégica, sin embargo existen planes para reestructurar a Pieflex,

cuentan con parámetros y presupuestos, por lo que, se puede concluir que la mayoría de los empleados relacionan a dichos planes con la planificación estratégica.

El 69,20 % de los empleados, afirman que la empresa cuenta con planificación estratégica, mientras que la tercera parte de su personal manifiesta no conocer al respecto o que no existe (mediana 1).

Cuadro 17. Pregunta 2

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	18	69,2
	No sabe	7	26,9
	No	1	3,9
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó que "Sin la planificación no se podría saber qué producto se vende más".

Pregunta 3. ¿Conoce la visión, misión, valores de la empresa PIEFLEX?

La pregunta actual se relaciona con la anterior ya, que la planificación estratégica implica una visión, misión y valores, en función de lo cual, un número igual de empleados afirman conocerlos, sin embargo, como se evidencia anteriormente, el criterio de los directivos, al momento Pieflex solo cuenta con planes para reestructuración, por lo cual, se deduce que los trabajadores hacen referencia a dichos planes con la visión estratégica de la empresa.

El 69,20 % de los empleados afirman conocer la visión, misión y valores de la empresa, mientras que el 30,7 % no saben, no conocen la filosofía estratégica o no responden a la pregunta (mediana 1).

Cuadro 18. Pregunta 3

Válidos	Sí	18	69,2
	No sabe	2	7,7
	No	5	19,3
	Total	25	96,2
Perdidos	Sistema	1	3,8
Total		26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó, "Llegar al mercado nacional e internacional".

Pregunta 4. ¿Existen fortalezas en su departamento?

Al criterio de la mayoría de los trabajadores se suma el obtenido en las entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa, dando como resultados aspectos positivos de la empresa, entre los cuales se pueden mencionar:

- La producción es creciente y caracterizada por calidad, cantidad y buen precio.
- Existe inversión en tecnología, la misma que permite disminuir la mano de obra.
- Se maneja estrategias como la optimización de recursos, se está implementando publicidad, se busca cubrir todas las zonas y brindar apoyo a los clientes.
- Se cumplió el presupuesto de ventas (en cantidad de pares de zapatos).
- Tienen controles en los procesos, aunque se reconoce que hay que mejorarlos.
- Los costos fijos y de insumos no son altos.
- El personal es dócil y colaborador.
- Se realizó la primera exportación a Colombia, lo que generó experiencia para futuras exportaciones.
- El dueño de la empresa se encarga de gestionar liquidez, cuando es necesario.

A criterio de la autora también se debe tomar en cuenta la opinión de la minoría de los empleados encuestados, mediante la elaboración de la planificación estratégica que incluya su participación, para identificar las razones, y fortalecer el sentido de pertenencia a la empresa.

El 76.9% de la encuestados afirman que en el departamento que laboran existen fortalezas, y el 23% manifiesta que no saben, no existen fortalezas en su área, o no responden (mediana 1).

Cuadro 19. Pregunta 4

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	20	76,9
	No sabe	2	7,7
	No	3	11,6
	Total	25	96,2
Perdidos	Sistema	1	3,8
Total		26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó, “El equipo de ventas”

Pregunta 5. ¿Existen debilidades en su departamento?

Al resultado de la entrevista, se le suma el criterio de la mayoría de trabajadores, y a continuación se detallan aspectos negativos encontrados mediante los instrumentos:

- Existen problemas en todas las áreas, que se van solventando sobre la marcha
- Empresa joven e inexperta.
- No utilizan el total de la capacidad instalada actualmente.
- No existe una retroalimentación sistemática de la empresa para poder minimizar las debilidades existentes en la empresa.
- No hay una interrelación clara de los procesos.
- Existen cambios tanto en procesos productivos como en administrativos, debido a la reestructuración, lo que implica una reducción de personal.
- Control de calidad por mejorar.
- Rotación de personal.
- Manejo empírico de la dirección, ya que las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje están enfocadas solamente a la rentabilidad, según el análisis de la entrevista.
- No se cumplió el presupuesto de producción en el año 2015, sin embargo, se mantuvo en el promedio.
- Existen demoras en la entrega del producto.
- No se cumplió el presupuesto de ventas (en el aspecto económico), debido a la liquidación de una parte del producto sin salida.
- Falta cobertura en el mercado.
- No existe liquidez en la empresa.
- Existió pérdida en el periodo fiscal 2015.
- Falta de comunicación.

En función de lo cual se debe trabajar para poder enfrentar estas debilidades mediante instrumentos de planificación estratégica, a criterio de la autora.

El 65,4 % de los entrevistados afirman que existen debilidades en su departamento, el 15,4 % indican que no saben lo que significa, y el 19,2 % manifiestan que no existen debilidades (mediana 1).

Cuadro 20. Pregunta 5

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	17	65,4
	No sabe	4	15,4
	No	5	19,2
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Tres empleados contestaron lo siguiente:

- "Falta de comunicación, descoordinación."
- "Todo se basa en una planeación."
- "La empresa es nueva, está en crecimiento."

Pregunta 6. ¿Ha identificado Ud. oportunidades y amenazas para la empresa PIEFLEX?

El hecho de que la mayoría de empleados den una respuesta negativa, refleja la necesidad de contar con su participación para la elaboración de la planificación estratégica y socialización, con el fin de empoderarlos ante la realidad en la que se desenvuelve habitualmente la empresa, y garantizaría su permanencia en la organización.

No obstante, los directivos de la empresa identifican grandes oportunidades, ya que no existen productos sustitutos para el calzado de inyección (a bajo precio), incluso se puede decir que este es el sustito para el calzado tradicional de cuero, también existen salvaguardias para restringir las importaciones de calzado, y alianzas estratégicas con proveedores, lo que implica que se pueden aprovechar estas oportunidades para incrementar su participación en el mercado.

En relación a las amenazas, se mencionan las rigurosas leyes, el alto costo de la mano de obra, la crisis que vive el país, y; competidores grandes con experiencia en el mercado, sin embargo, se pueden atenuar estas amenazas gracias a la tecnología que posee la empresa en la actualidad.

El 42,3 % de los empleados indican que sí han identificado oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa, el 46,20 % no saben lo que significan oportunidades y amenazas, y el 11,5 % manifiestan que no se las han identificado (mediana 2).

Cuadro 21. Pregunta 6

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	11	42,3
	No sabe	12	46,2
	No	3	11,5
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó: "Competencia activa."

Pregunta 7. ¿Participa Ud. en la planificación estratégica de su departamento?

La mayoría de trabajadores han participado en la elaboración de la planificación estratégica de su departamento, adicional a ello, a criterio de los directivos, obtenido mediante entrevista, existen planes y presupuestos en cada departamento, realizados en base a proyecciones, que están plasmados en documentos que reflejan los objetivos y funciones de cada uno y parámetros de eficiencia que se controlan mediante reuniones semanales, cuya documentación fue entregada a la autora, para la elaboración de la presente investigación.

A criterio de la autora, es importante trabajar con la minoría que nunca ha participado en la planificación estratégica, pues se evidencia que no se está socializando en todos los niveles, o que no se está verificando que la socialización sea comprendida.

El 38,5 % de los trabajadores de la empresa Pieflex participan siempre en la planificación estratégica de su departamento, el 42,3 % participan ocasionalmente y el 19,2 % nunca participan (mediana 2).

Cuadro 22. Pregunta 7

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	10	38,5
	Ocasionalmente	11	42,3
	Nunca	5	19,2
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó que "Se reúnen más los jefes."

Pregunta 8. ¿Cree Ud. que se deben crear nuevas estrategias para incrementar la rentabilidad de la empresa PIEFLEX?

Para la autora, es necesario implementar nuevas estrategias con el fin de consolidar a la empresa. En la actualidad Pieflex maneja algunas estrategias como: la optimización de recursos, implementación de publicidad, cubrir todas las zonas del país y asesorar a los clientes, sin embargo, no existe una cuantificación, seguimiento y control de las mismas, se lo ha venido haciendo de manera empírica, por lo que, es necesario implementar una planificación estratégica que identifique factores claves de éxito en función de los diagnósticos realizados, y que sea socializado y medido mediante herramientas adecuadas de control de gestión, con el fin de

cumplir con la visión propuesta en el presente trabajo y con el objetivo de toda empresa privada, cuya finalidad es obtener ganancia, para la cual se debe trabajar sobre todo en la minoría de empleados que contesta de manera negativa a esta pregunta, ya que se debe entender que la interrelación de procesos contribuye a la consecución de los objetivos de todas la áreas y de la empresa.

El 80,8 % de los empleados afirman estar de acuerdo con la creación de nuevas estrategias para incrementar la rentabilidad de la empresa, el 19,2 % se mantienen indiferentes, o no están de acuerdo con la creación de nuevas estrategias (mediana 1).

Cuadro 23. Pregunta 8

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	21	80,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	15,4
	En desacuerdo	1	3,8
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Cuatro empleados contestaron, lo siguiente:

- "Debido a que la contabilidad es muy sensible respecto al costo."
- "Ese es el objetivo."
- "Para obtener mejores ganancias."
- "Para vender más productos".

Pregunta 9. ¿Existen procesos definidos en la empresa PIEFLEX?

La mayoría de trabajadores afirman que los procesos de la empresa están claramente definidos, la presente pregunta también se aplicó en la entrevista a los directivos de la empresa, quienes coinciden en que existen procesos refiriéndose a los departamentos de la empresa, sin precisar exactamente cuáles son los procesos manejados dentro de los mismos, por lo que, a criterio de la autora el diseño de la planificación estratégica es necesario complementarlo con un enfoque de procesos para que se aclaren las confusiones que al momento se presentan en todos los niveles de la empresa.

El 88,5 % de los empleados afirman que los procesos están definidos en la empresa, el 11,5 manifiestan no saben, o que no hay procesos definidos (mediana 1).

Cuadro 24. Pregunta 9

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	23	88,5

	No sabe	1	3,8
	No	2	7,7
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Dos empleados contestaron:

"Pero le faltan otros", y "Más apertura de mercado."

Pregunta 10. ¿Se realizan constantes cambios en los procesos productivos y en los procesos administrativos?

La mayoría de empleados manifiestan que han existido cambios en la empresa y que estos han sido frecuentes, sin embargo, existe una contradicción con los directivos, ya que de acuerdo con el análisis de la entrevista, se indica que los cambios son ocasionales, por este motivo, es importante que se cuente con una planificación estratégica a largo plazo para que los planes sean conocidos y entendidos por todos los niveles; y, no se perciba como una amenaza los cambios en los procesos, ya que a decir del gerente de la empresa, se los realiza para reestructurar la empresa y especializarse en la producción del calzado a inyección.

El 96,1 % de los trabajadores encuestados afirman que siempre y ocasionalmente existen cambios en los procesos productivos y administrativos, mientras que el 3,8 % indican que nunca se realizan cambios en los procesos (mediana 1).

Cuadro 25. Pregunta 10

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	16	61,5
	Ocasionalmente	9	34,6
	Nunca	1	3,9
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Dos empleados contestaron, que: "El personal tiene muchos años en el trabajo y está apto" y, "Se eliminó el proceso de aparado.

Pregunta 11. ¿Sabe Ud. si existe interrelación entre los procesos?

La mayoría de empleados manifiestan que existe interrelación entre los procesos, lo que ratifica el criterio de los entrevistados, esto se evidencia en los comités con que cuenta la organización, pero de acuerdo a las observaciones de la autora, en la práctica no existen fichas de

procesos; y, de acuerdo con la pregunta anterior, el personal identifica a los departamentos como procesos.

El 69,2 % de los empleados de la empresa Pieflex, afirman que existe interrelación en los procesos, el 30,7 % indican no saber al respecto o que no existe interrelación en los procesos (mediana 1).

Cuadro 26. Pregunta 11

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	18	69,3
	No sabe	7	26,9
	No	1	3,8
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó, que: "Formamos un equipo para mejorar procesos."

Pregunta 12. ¿Cree Ud. que los controles existentes en los procesos garantizan resultados satisfactorios?

Actualmente, Pieflex cuenta con controles en sus procesos, sin embargo, a criterio de los directivos de la empresa estos se deben mejorar, en especial el de calidad del producto, para la mayoría de trabajadores los controles actuales son suficientes.

El 69,2 % de los encuestados están de acuerdo con que los controles existentes garantizan resultados satisfactorios, el 30,8 % se mantienen indiferentes o están en desacuerdo con los actuales controles de la empresa (mediana 1).

Cuadro 27. Pregunta 12

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	18	69,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	23,1
	En desacuerdo	2	7,7
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó, que: "Se lleva control en cada proceso."

Pregunta 13. ¿Existen indicadores en la empresa PIEFLEX?

La mayoría de trabajadores manifiestan que existen indicadores, lo que se suma al criterio expuesto por los directivos en las entrevistas, se utilizan parámetros para medir el cumplimiento de los presupuestos de producción, ventas, recaudación, liquidez, los mismos que son analizados en las reuniones semanales que realizan los directivos de la empresa, por otro lado, se debe

trabajar con la tercera parte de los empleados quienes no identifican indicadores en sus labores diarias.

El 61,5 % de los trabajadores afirman que existen indicadores en la empresa Pieflex, el 38,4 % no conocen al respecto, o manifiestan que no existen indicadores (mediana 1).

Cuadro 28. Pregunta 13

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	16	61,5
	No sabe	9	34,7
	No	1	3,8
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó: "Pero le faltan otros."

Pregunta 14. ¿Cumple con su cronograma de trabajo?

Casi el total de trabajadores cumplen con su cronograma de trabajo, esto ha sido percibido por los directivos (entrevista), quienes lo mencionan como una fortaleza de la organización, en el sentido de que cuentan con personal comprometido y dócil.

El 96,2 % de los trabajadores, afirman cumplir con el cronograma de trabajo, mientras que el 3,8% no cumplen (mediana 1).

Cuadro 29. Pregunta 14

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	25	96,2
	No	1	3,8
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Dos empleados contestaron que "Pero falta tiempo para concluir todo" y, "Siempre cambian."

Pregunta 15. ¿Cree Ud. que las tareas realizadas por el personal logran las metas de productividad?

La mayoría de trabajadores manifiestan que su trabajo contribuye al logro de metas de productividad, al igual que en la pregunta anterior, esto es reconocido por los directivos, sin embargo, existe una minoría de empleados que dan una respuesta negativa, por lo que, a criterio de la autora es necesario socializar un enfoque de los procesos que se manejan en la empresa para que dichos empleados entiendan su contribución al logro del objetivo de la empresa, y se debe complementar con un control de gestión que confirme y evidencie la calidad del desempeño de todos los trabajadores.

El 80,8 % de los empleados de la empresa Pieflex, afirman que sus tareas contribuyen con la productividad, el 19,2 % no saben si contribuyen, y también manifiestan que no contribuyen con el logro de metas (mediana 1).

Cuadro 30. Pregunta 15

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	21	80,8
	No sabe	3	11,5
	No	2	7,7
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Dos empleados contestaron, que: "No siempre por los cambios" y "Llegar al objetivo"

16. ¿Existe retroalimentación del desempeño de su departamento y de la empresa sistemáticamente?

Según el criterio de los directivos (obtenido mediante entrevista), en la empresa Pieflex no existe una retroalimentación del desempeño de los departamentos y de la empresa sistemáticamente, sin embargo casi el total de los trabajadores pueden percibir como tal al seguimiento de los planes, que mantiene cada departamento.

El 96,20 % de los encuestados afirman que siempre u ocasionalmente se realiza una retroalimentación del desempeño de su departamento y de la empresa sistemáticamente, y el 3,8 % manifiestan que nunca se lo hace (mediana 2).

Cuadro 31. Pregunta 16

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	12	46,2
	Ocasionalmente	13	50
	Nunca	1	3,8
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia.

¿Por qué?

Dos empleados contestaron, que: "Le falta sistematización al manual" y, "Califican al personal."

17. ¿La empresa PIEFLEX tiene proveedores constantes?

La mayoría de trabajadores concuerdan con los directivos de la empresa, y conocen de las alianzas estratégicas con los proveedores, debido a que por su giro de negocio requieren de poca variedad de materia prima.

El 84,6 % de los trabajadores afirman que la empresa cuenta con proveedores constantes, el 15,4 % no saben (mediana 1).

Cuadro 32. Pregunta 17

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	22	84,6
	No sabe	4	15,4
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

18. ¿La empresa PIEFLEX tiene clientes fijos?

Pieflex vende casi el 70% de su producción a las grandes corporaciones nacionales, esto es conocido por la mayoría de empleados, quienes lo afirman, pero existe una minoría de empleados que no saben, se puede concluir que el desconocimiento en general se debe la falta de comunicación y participación en la planificación estratégica de su departamento y consecuentemente de la empresa, este hecho fue reconocido por el gerente de la empresa en la entrevista que evidencia que no se han socializado las estrategias.

El 84,6 % de los encuestados afirman que la empresa cuenta con clientes fijos, y el 15,4 % no saben (mediana 1).

Cuadro 33. Pregunta 18

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	22	84,6
	No sabe	4	15,4
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Dos empleados contestaron, que: “Estamos incrementando cartera de clientes” y, “Están aumentando.”

19. ¿Cree Ud. que la dirección de la empresa posee un adecuado liderazgo?

La mitad de los trabajadores afirman estar de acuerdo con la dirección de la empresa, pero casi la otra mitad se mantiene indiferente o no están de acuerdo, esto se debe al plan de restructuración, que es percibido como una amenaza a su estabilidad laboral, a lo que se suma la falta de comunicación y participación, generándose un ambiente de desconfianza, por lo que es necesario fortalecer la imagen de la dirección de la empresa mediante una planificación estratégica participativa, socializada, que logre que sus empleados se sientan identificados con la filosofía estratégica de la empresa y que cuente con planes conocidos por sus empleados para generar un ambiente de estabilidad y confianza.

El 57,7 % de los empleados están de acuerdo con el liderazgo de la empresa, el 42, 3 % se mantienen indiferente o no están de acuerdo con que el liderazgo sea el adecuado (mediana 1).

Cuadro 34. Pregunta 19

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	15	57,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	34,6
	En desacuerdo	2	7,7
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó, que: "Es la base de la empresa."

20. ¿Ha recibido inducción o capacitación en la empresa PIEFLEX?

La mayoría de trabajadores manifiestan haber recibido capacitación o inducción en la empresa, sin embargo, a criterio de la autora, sería importante cubrir la brecha de capacitación con la tercera parte de los empleados que dieron una respuesta negativa a esta pregunta, sobre todo en temas de control de calidad, puesto que redunda en beneficio para la propia empresa.

El 61,5 % de los trabajadores han recibido inducción o capacitación en la empresa, el 38,4% dio una respuesta negativa (mediana 1).

Cuadro 35. Pregunta 20

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	16	61,5
	No sabe	3	11,6

	No	7	26,9
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Dos empleados contestaron: "Para mejorar" y, "Charlas de motivación."

21. ¿Se cumplió el presupuesto de producción del año 2015?

La mayoría de empleados no conocen si se cumplió con el presupuesto de producción del año 2015, sin embargo, esta pregunta se realizó también a los directivos de la empresa, quienes manifestaron que no se cumplió, pero la producción se mantuvo en un promedio aceptable.

El 26,9 % afirman que se cumplió con el presupuesto de producción en el año 2015, el 73 % dio una respuesta negativa (mediana 2).

Cuadro 36. Pregunta 21

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	7	26,9
	No sabe	16	61,5
	No	3	11,6
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó: "Es un tema de bodega."

22. ¿Se cumplió el presupuesto de ventas del año 2015?

La mayoría de empleados no conocen si se cumplió con el presupuesto de ventas en el año 2015, esta pregunta se realizó también a los directivos de la empresa, el gerente indica que se cumplió el presupuesto en cantidad (pares), pero no se cubrió el aspecto económico, esto se debió a que se vendió parte del inventario que no tenía salida (al costo).

El 30,8 % de los empleados de la empresa afirman que se cumplió con el presupuesto de ventas en el año 2015, el 69,2 % indican que no sabe o no se cumplió (mediana 2).

Cuadro 37. Pregunta 22

Rango		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	8	30,8
	No sabe	15	57,7
	No	3	11,5
	Total	26	100

Fuente: elaboración propia

¿Por qué?

Un empleado contestó: "Es tema de bodega"

Estadísticas de fiabilidad

Para la presente investigación se ha utilizado la estadística descriptiva, mediante el programa SPSS, se ha obtenido un coeficiente de Cronbach de 0,70, cuya fiabilidad para el instrumento resulta aceptable en este proyecto de desarrollo, a continuación el detalle:

Cuadro 38. Resumen del procedimiento de los casos

Caso	N	%
Válidos	24	92,3
Excluidos[a]	2	7,7
Total	26	100

Fuente: elaboración propia

Cuadro 39. Análisis de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,7	24

Fuente: elaboración propia

En el apéndice B1 se puede encontrar el cuadro 62 con el resumen del análisis de la media, mediana y moda realizado al cuestionario y la tabulación en la escala de Likert.

4.2. Método(s) aplicado(s)

En esta investigación se utiliza el enfoque cuantitativo, ya que se procede a recolectar datos en la empresa Pieflex, para analizar estadísticamente la información numérica, con el objetivo de establecer pautas de comportamiento, existencia de controles empresariales y aportar evidencia a la investigación, el tipo de investigación es no experimental transversal, pues se realiza la investigación en un solo momento en el tiempo.

El alcance es descriptivo, pues se pretende caracterizar los procesos que se llevan a cabo, identificándose los aspectos habituales de la organización.

Se utilizan los métodos: entrevista a los directivos de la empresa Pieflex y encuesta para sus trabajadores, como complemento para el acopio de información, se elabora un instrumento que es el cuestionario de preguntas para cada método, y se aplica a los sujetos de investigación, los tipos de preguntas formuladas son abiertas para las entrevistas, y para las encuestas son de

acuerdo a la escala de Likert para dar una valoración adecuada de la situación de la empresa, con lo que se obtiene un acercamiento a la realidad de los empleado,.

Las fuentes de información utilizadas se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 40. Fuentes de información

Técnicas de Investigación	Instrumentos de Recolección
1. Información Secundaria	1.1.1 Libros de planificación estratégica, control de gestión, enfoque de procesos, metodología de investigación.
1.1 Bibliografía	1.1.2. Tesis de grado,
	1.1.3. Internet
2. Información Primaria	
2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario
2.2 Entrevista	2.2.1 Guía de la entrevista

Fuente: elaboración propia

Tabulación de la Información

Una vez levantada la información con los instrumentos respectivos, se la revisa con el propósito de detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible para facilitar su tabulación.

Para la codificación se asigna un código (de acuerdo a la escala de Likert) a las diferentes alternativas de repuesta de cada pregunta, a fin de que se pueda tabular y analizar la información recolectada, la tabulación de la información se la realiza con el programa SPSS para obtener la mediana y moda de los ítems.

La interpretación de los resultados se realiza comparando la realidad de la empresa con el criterio de los autores en la temática pertinente, en base a los aspectos positivos y negativos que reportan las personas que entregaron la información y sus causas.

Cuadro 41. Operacionalización de variables

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Aspectos
Planificación estratégica	Según (Arguin, 1988) la planificación estratégica es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.	Enfoque estratégico	Análisis del entorno general
			Definición de la filosofía empresarial
			Diagnóstico estratégico
			Elaboración de la Visión
			Determinación de los objetivos estratégicos
		Enfoque de procesos	Elaboración del mapa de procesos de

			la empresa
			Diseño de diagramas de fuljo y fichas de procesos clave
		Control de Gestión	Diseño del mapa estratégico
			Elaboración del cuadro de mando integral
			Formulación de estrategias y planes de acción

Fuente: elaboración propia

4.3. Población y muestra

Se trabaja con toda la población, quienes son empleados de la empresa Pieflex, divididos en las siguientes áreas:

Gerencia: 1 persona

Producción: 18 personas

Ventas: 3 personas

Contabilidad: 5 personas

Una vez definida la operacionalización de variables, en el Capítulo 5 se procederá a desglosarlo generando de esta manera la propuesta del presente proyecto de investigación y desarrollo.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Diseño de un Plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX

Pieflex S. A. es una empresa industrial, dedicada a la producción y ventas de calzado a inyección, empezaron con la producción de calzado aquashoes en el año 2010, para lo cual se usó una técnica no convencional que implicó el método de inyección directa, y paulatinamente, han ido incrementando su portafolio a cuatro líneas. En relación a las ventas, se ha colocado la mayoría de la producción al canal de grandes superficies (venta directa a las grandes corporaciones a nivel nacional), en el año 2015 se registraron ventas totales por 208149 pares de zapatos. La empresa cuenta con tres áreas que son: Contabilidad, Producción y Ventas (ver figura 1); y tienen veinte y seis empleados en nómina.

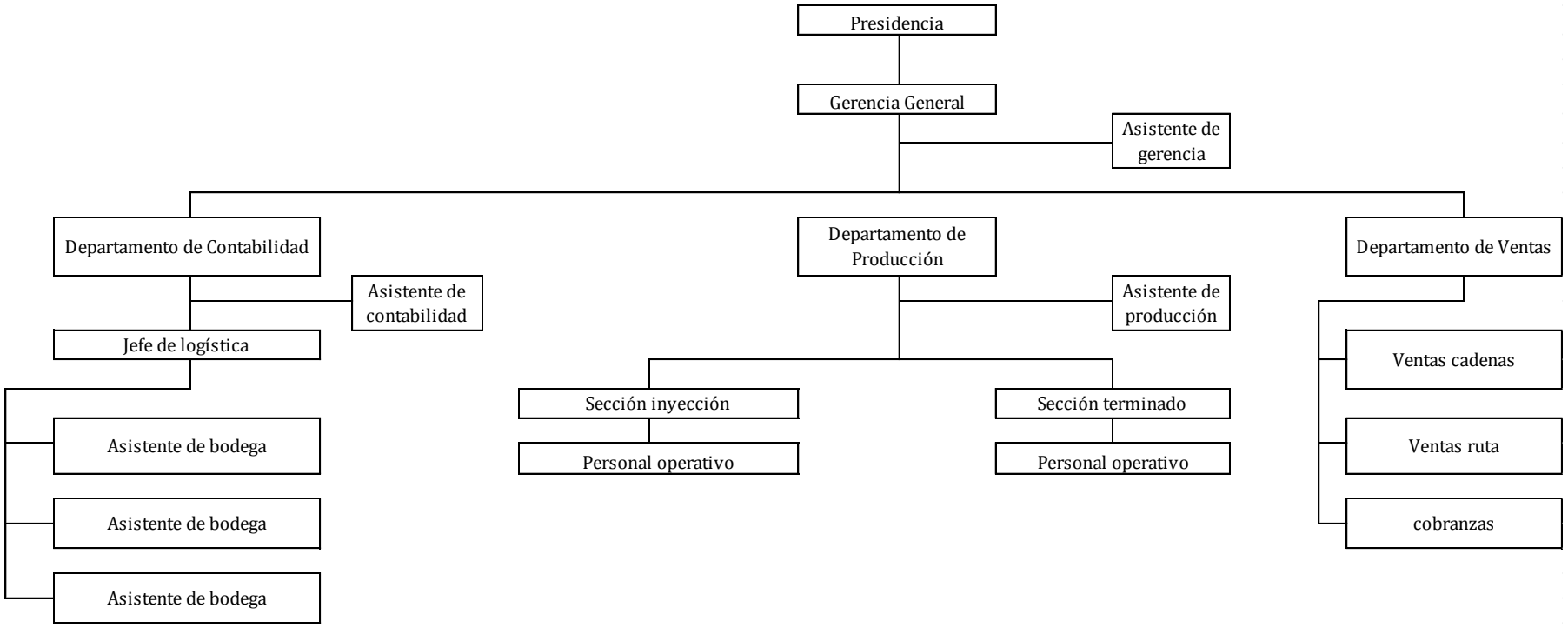
Objetivo organizacional

Producir y vender calzado a inyección de calidad que satisfaga las necesidades del cliente y contribuya al crecimiento de la empresa PIEFLEX.

Objetivos específicos

- Producir y vender treinta y un mil pares de zapatos a inyección, mensual a dos turnos, de acuerdo a presupuesto de ventas.
- Estabilizar la producción sin incurrir en el pago de horas extras.
- Establecer procesos de mejoramiento de calidad del producto.
- Estandarizar los procedimientos y procesos en todos los departamentos.
- Disminuir el porcentaje de devoluciones en un 90%.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca en relación a su mercado.
- Garantizar un cubrimiento estratégico a nivel de los canales de distribución, optimizando la relación costo beneficio.
- Establecer un mecanismo de fijación de precios asociados a cada segmento de mercado.

Figura 1. Organigrama Empresa PIEFLEX S. A.



Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de la presente propuesta se trabaja en función de la información suministrada por la empresa Pieflex y para la formulación de todos los elementos que forman la planificación estratégica se lo realiza en base al análisis síntesis de la autora; es necesario precisar que debido a las numerosas ocupaciones los empleados o directivos de la empresa no es posible el trabajo en conjunto.

A continuación se muestra el procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa Pieflex.

Cuadro 42. Procedimiento Metodológico

Etapas	Pasos	Objetivo	Métodos y técnicas	Participantes
Análisis del entorno general	Identificación de los factores claves.	Determinar los factores claves del entorno de la empresa Pieflex.	Análisis documental, análisis de tesis de maestría sobre el sector calzado en Ecuador.	Investigadora
	Elaboración de los escenarios.	Elaborar escenarios positivo, intermedio y negativo de la empresa Pieflex.	Análisis - Síntesis, inducción, deducción.	Investigadora
Definición de la filosofía empresarial	Formulación de Misión, Valores, grupo de implicados, factores claves de éxito, áreas clave.	Definir la filosofía de la empresa.	Lluvia de ideas.	Investigadora
Diagnóstico estratégico	Diseño y aplicación de los instrumentos diagnósticos (cuestionario).	Aplicar entrevista y cuestionario de encuesta, para la realización del diagnóstico sobre la planificación estratégica.	Análisis - síntesis, entrevista y cuestionario diseñado.	Investigadora, directivos, empleados de la empresa
	Análisis de la documentación de la empresa.	Analizar información relevante para la realización de la planificación estratégica.	Análisis documental de: objetivos por departamentos y funciones por puesto.	Designado por la empresa para entregar información, investigadora.
	Análisis del entorno competitivo a través de las 5 fuerzas de Porter.	Determinar la intensidad de las 5 fuerzas de Porter de manera individual y conjunta.	Análisis - síntesis, inducción, deducción.	Investigadora
	Elaboración del mapa de procesos de la empresa.	Determinar el mapa de procesos de la empresa.	Análisis documental.	Investigadora
	Diseño de diagramas de fuljo y fichas de procesos clave.	Diseñar diagramas de fuljo y fichas de procesos clave de la empresa Pieflex.	Observación, análisis documental.	Investigadora

	Realización del diagnóstico estratégico	Diagnosticar la situación (FODA) de la empresa Pieflex.	Análisis - síntesis.	Investigadora
Elaboración de la Visión	Definición de la Visión	Elaborar matriz de visión de la empresa Pieflex.	Análisis - síntesis, inducción, deducción.	Investigadora
Determinación de los objetivos estratégicos	Formulación de objetivos estratégicos por año.	Determinar los criterios de medidas y grados de consecución.	Análisis documental, análisis síntesis.	Investigadora
Diseño del mapa estratégico	Bloques estratégicos de objetivos.	Proveer a la gerencia un enfoque gráfico de la ejecución.	Análisis - síntesis.	Investigadora
Elaboración del Cuadro de Mando Integral	Perspectivas	Determinar indicadores para perspectiva financiera.	Margen neto de utilidad.	Investigadora
		Determinar indicadores para perspectiva clientes.	Eficiencia en las ventas.	
			% de satisfacción del cliente.	
			% de devoluciones.	
			Número de campañas publicitarias.	
			Eficiencia de campañas publicitarias.	
		Determinar indicadores para perspectiva procesos internos.	Número de procesos mejorados.	
			% de cumplimiento de producción de calzado.	
		Determinar indicadores para perspectiva aprendizaje y crecimiento.	% de personal evaluado satisfactoriamente en el curso	
			% del personal con competencias.	
			Número de canales de comunicación utilizado.	
Formulación de estrategias y planes de acción	Elaboración de estrategias y planes de acción.	Elaborar estrategias, planes de acción y sistemas de control.	Análisis - Síntesis.	Investigadora

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificado el procedimiento metodológico que se utiliza para la propuesta de la presente investigación, se procede con el desarrollo de los pasos correspondientes.

5.1.1. Etapa 1. Análisis del entorno

Paso 1. Identificación de los factores clave

Cuadro 43. Factores clave

Factores Clave	Impacto en la Misión			Probabilidad de Ocurrencia		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Incertidumbre en el mercado por la actual situación económica del país	X			X		
Salvaguardias aplicadas a calzado importado	X			X		
Competidores con tecnología de punta		X		X		
Demanda del mercado		X			X	

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Elaboración de los escenarios

Positivo

Si disminuye la incertidumbre en el mercado por la actual situación económica del país, se extienden las salvaguardias al calzado importado; si disminuye ligeramente la presión de los competidores con tecnología de punta, y hay un el incremento de la demanda del mercado, entonces la empresa Pieflex, puede incrementar la producción y venta de calzado con mejoramiento continuo de la calidad, satisfaciéndose las necesidades de los clientes.

Intermedio

Si se extienden las salvaguardias y continúa la demanda en el mercado del producto calzado a inyección, se mantiene la presión de los competidores con tecnología de punta y la incertidumbre en el mercado por la actual situación económica en el país, entonces la empresa Pieflex, puede incrementar la producción y venta de calzado con un mejoramiento continuo de su calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Negativo

Se mantiene la incertidumbre en el mercado por la situación económica actual en el país, disminuye la demanda de calzado a inyección, a lo cual se añade la eliminación de las salvaguardias por parte del estado, la empresa no puede adaptarse, perdiendo la competitividad, conlleva a la quiebra de la empresa, entonces no se cumple la misión y no se puede producir, ni vender, ni satisfaciéndose la necesidades de los clientes.

5.1.2. Etapa 2. Definición de la filosofía empresarial

Paso 1. Formulación de la misión, valores, grupos de implicados, factores claves de éxito, áreas clave.

Misión

Pieflex S. A. es una empresa dedicada a la fabricación y venta de calzado, para damas, caballeros y niños, bajo los principios de calidad, mejoramiento continuo, con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes

Cuadro 44. Valores

Valores Organizacionales	
Valores	Calidad
Propósito	Entregar productos que aporten valor al negocio de los clientes
Valores	Servicio
Propósito	Asesorar a los clientes.
Valores	Respeto
Propósito	Considerar el trabajo y recursos tanto de los clientes internos como de los clientes externos

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 45. Actores

Externos	Internos
Gobierno	Propietarios
Ministerios	Directivos
Servicio Rentas Internas	Empleados
IESS	
Cámaras de la Producción y de Comercio	
Sistema financiero	
Clientes	
Proveedores	

Fuente: elaboración propia

Factores Claves de éxito:

- Tecnología moderna
- Gestión Comercial y satisfacción del cliente
- Relación calidad precio de los productos de calzado
- Implementación de publicidad

Áreas clave:

- Producción de calzado a inyección
- Comercialización de calzado a inyección

5.1.3. Etapa 3. Diagnóstico estratégico

Paso 1. Diseño y aplicación de instrumentos diagnósticos

Dentro de los métodos de investigación se utilizan los métodos de entrevistas y cuestionario, los mismos que están descritos en los puntos 4.1.1 y 4.1.2 del capítulo 4, del presente proyecto de investigación y desarrollo, que sirvieron para la identificación de aspectos positivos y negativos de la empresa Pieflex y de su entorno, además se utiliza el análisis documental de los planes facilitados por la empresa a la autora, en los cuales se encuentran las descripciones de los departamentos de producción, ventas y contabilidad, sus objetivos y las funciones, que se constituyen en la guía diaria de labores para los empleados.

Paso 2. Análisis de la documentación de la empresa

Se transcribe la información proporcionada por parte de la empresa y las funciones se las considera en el apéndice B de la presente investigación.

Departamento de Producción

PIEFLEX S.A. cuenta con un departamento de producción, el cual está dividido en tres secciones compuestas por: planificación de producción, inyección, terminado. Este departamento es el encargado de la transformación de materias primas e insumos utilizando los recursos humanos, tecnología y técnicas adecuadas de una forma óptima, de una forma eficaz y eficiente, para obtener como resultado un calzado en el cual la calidad es intrínseca del producto para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Objetivos:

- Producir treinta y un mil pares de calzado a inyección mensual de acuerdo al presupuesto de ventas.
- Estabilizar la producción sin incurrir en el pago de horas extras (en casos extraordinarios), y aprobada en el comité de planificación y producción.
- Poner en operación la Seguridad Industrial y el Reglamento Interno.

Departamento de Ventas

El departamento de ventas es el encargado de gestionar la negociación directa con los clientes para lo que se ha subdividido en tres secciones: ventas a cadenas, ventas por ruta y cobranza, esto para de facilitar la gestión, atención y comunicación con el cliente.

Objetivos del departamento de ventas:

- Vender 31000 pares mensuales en los diferentes canales según el presupuesto de ventas.
- Respaldar y recuperar la cartera vencida del canal tradicional, canal moderno (catálogos), y grandes superficies.
- Disminuir el porcentaje de devoluciones en 90%.
- Posicionar las marcas de Pieflex en la mente del consumidor a nivel nacional, mediante publicidad en cada local de los clientes.

Al ser ventas un proceso clave de la empresa Pieflex; y, considerando que se encarga de colocar la producción y de generar los recursos económicos que dinamizan los ciclos de la empresa, la autora ha propuesto implementar algunos lineamientos comerciales y de cobranzas, que se detallan a continuación:

Lineamientos Comerciales Generales:

- Las visitas mínimas por semana en cada zona deben ser de 25 clientes.
- En colecciones nuevas el vendedor debe generar un pedido mínimo 12 pares.
- No se fabricarán modelos que ya no consten en la lista de precios vigente.
- Tiempo estimado de entrega de 8 a 15 días desde ingreso del pedido en el sistema.
- Previa autorización del Jefe de Ventas se podrá negociar condiciones de pago, siempre que la cantidad pedida por un cliente sea importante.
- No se autoriza cambios ni devoluciones, salvo el caso de tratarse de producto no conforme. (Criterios generales: impares, chullas, cruces, defectos de fabricación o errores de despacho).
- Todos los modelos a comercializarse en cada temporada serán única, y exclusivamente los seleccionados por el comité de colecciones, y no existirá modificación de colores, cueros, modelos o apliques.
- Las sugerencias que los clientes o vendedores realicen a los modelos o combinaciones se tomarán en cuenta para la siguiente colección de esa línea.
- Cada vendedor recibirá un muestrario de calzado debidamente etiquetado con información de nombre del modelo, talla, serie y precios.
- Cada vendedor recibirá una carpeta con las fichas comerciales informativas del calzado a comercializar.
- Es obligación del vendedor tener actualizadas y completas las carpetas, las cuales se revisarán en reunión semanal.

- Si existiese cambios de precios en el transcurso del año, los clientes serán notificados oportunamente.
- Los datos informativos del cliente (dirección, Registro Único de Contribuyentes, teléfonos, ciudad, correo electrónico) deberán estar actualizados y es responsabilidad del vendedor informar.
- Todo pedido debe ser llenado con toda la información necesaria: nombres, fechas de entrega, forma de pago, códigos de los modelos y combinaciones, cantidades de pares y cantidad en dólares del total del pedido.
- Todos los días viernes de 15:00 a 17:00 se realizará una reunión para revisar: a) Gestión comercial realizada en la semana. Entrega de pedidos y cobranza; b) Conclusiones, sugerencias y expectativas más importantes de los clientes visitados; y, c) Planificación para la siguiente semana de trabajo (nuevos clientes, ventas, recaudación).
- Los días lunes deberán asistir a la oficina máximo a las 8:30 para recibir viáticos, rutas, cartera y eventualmente alguna instrucción especial. Luego deberán salir de ruta inmediatamente. El incumplimiento evidenciado de esta política será sancionado conforme faculte la ley.
- Una vez al mes se realizará una reunión de seguimiento a cada vendedor, para elaborar planes de trabajo con actividades que serán valoradas en un acta de acuerdo al cumplimiento de las mismas.

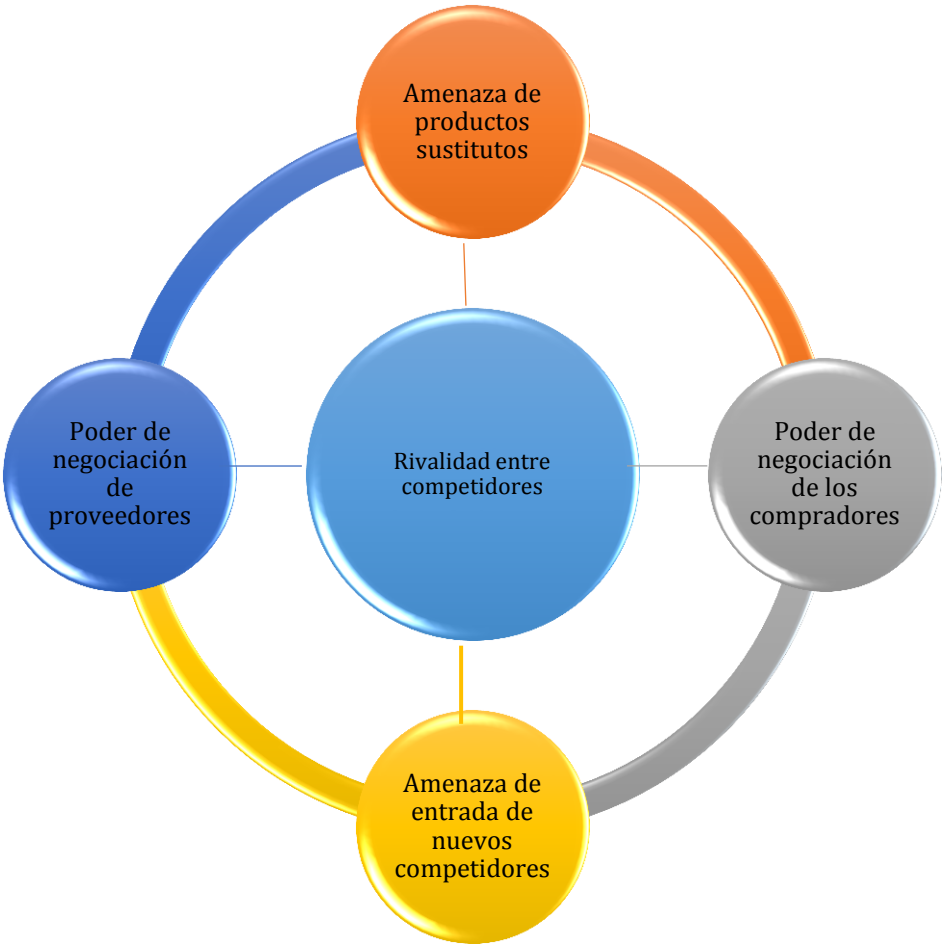
a. Para esta reunión cada asesor comercial realizará su informe y exposición de una hora aproximadamente.

En el Apéndice B se puede encontrar los pasos para la creación de clientes, zonificación, cronogramas y temporadas se detallan; y, la descripción de los procesos de apoyo, funciones y objetivos de cada uno.

Paso 3. Análisis del entorno competitivo a través de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter en la empresa PIEFLEX, identifica y controla el impacto directo sobre la institución y sobre su rentabilidad, de esta manera, se puede identificar también una estrategia que diferencie a la empresa de sus competidores, a continuación el análisis de las fuerzas detalladas en la figura N° 2:

Figura 2. 5 Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Para la formulación de la planificación estratégica es importante contar con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, como complemento de los análisis descritos en el proceso metodológico, esto, con el fin de identificar la mejor estrategia, que redunde en la rentabilidad de la empresa Pieflex, adicionalmente se identifican las ventajas competitivas, y el mercado y los competidores, a continuación se describe un análisis de cada fuerza con el comentario de la autora:

Cuadro 46. Rivalidad entre los competidores

Fuerza	Parámetros	Análisis	Alto	Medio	Bajo
Rivalidad entre los competidores	¿Cuántos competidores existen?	Tres competidores: Pica, Ambacalza, Plasticaucho.	x		
	¿Hay un líder indiscutible en el mercado?	Existen dos competidores muy fuertes en el mercado: Plasticaucho, Pica.	x		

	¿Son importantes los costos fijos?	Los costos fijos de los competidores son muy altos debido a su tamaño y estructura.	x		
	¿Son productos diferenciados?	Los competidores tienen su grado de diferenciación.		x	
	¿Qué tan fácil es cambiarse de marca o proveedor?	Los consumidores buscan calzado económico.	x		
	¿El negocio está creciendo o se está rentabilizando?	El tamaño del mercado puede ampliarse debido a que son productos económicos.	x		
	¿Existen ciclos en la industria?	Existen temporadas de ventas.		x	
	¿Es difícil salir de la industria?	No es complicado salir de la industria.		x	
	¿El producto de PIEFLEX es complejo?	Es un producto económico, realizado por la técnica de inyección, y se manejan 4 líneas.			x
Conclusión	*Las rivalidad entre competidores es alta*	**Total**	5	3	1

Fuente: elaboración propia

La fuerza de Rivalidad entre los competidores es alta, debido a que en el mercado existen tres competidores grandes, aunque cada uno de ellos manejan también otras líneas de calzado, y consecuentemente un mercado definido, pero no se debe restarles importancia, ya que tienen un gran tamaño y dos de ellos tienen más presencia en el entorno de la empresa PIEFLEX.

Por otro lado los costos fijos son altos en relación al costo de mano de obra, y a los impuestos, lo que es bueno para la empresa de estudio debido a que es pequeña y cuentan con producto proveniente de maquila (capellada). Finalmente, debido a la actual situación económica del país el consumidor busca un producto económico, por lo que, el mercado de calzado con la técnica de inyección es atractivo para que las empresas existentes enfoquen sus esfuerzos en dicha línea.

Cuadro 47. Amenaza de nuevos entrantes

Fuerza	Parámetros	Análisis	Alto	Medio	Bajo
Amenaza de nuevos entrantes	¿Se necesitan economías de escala para ser competitivos?	Sí, es necesario tener altos volúmenes de producción y ventas.	x		
	¿Cuánto capital requiere?	Depende del negocio (grandes escalas o artesanal).		x	
	¿Cuánto le cuesta al cliente cambiar de proveedor?	El consumidor que busca precio está muy dispuesto a cambiar de proveedor.	x		

	¿Qué tan fácil es acceder a canales de distribución?	Es complicado por los requisitos de las corporaciones nacionales, para distribuir los productos en sus cadenas, y también implica algunos descuentos adicionales para el productor.	x		
	¿Los consumidores son leales a su marca preferida?	Depende si es para niños es más fiel, pero si es para juvenil tienden a escoger productos diferenciados.		x	
	¿Cómo están las leyes en relación a licencias y seguros?	La ley es rígida debido a que se debe afiliar a empleados, y en relación al aspecto tributario.	x		
	¿Cómo es el acceso a gente capacitada, materiales, insumos?	Existe una oferta considerable de trabajo y de materiales.	x		
Conclusión	*Las barreras de entrada a la industria son altas*	**Total**	6	2	0

Fuente: elaboración propia

Las barreras de entrada a la industria son altas por los siguientes factores; se deben utilizar economías a escala debido al bajo precio del producto, y el consumidor que busca economía, cambiaría sin pensarlo de productor, en relación a los canales de distribución en el canal de grandes superficies que son las grandes corporaciones nacionales se deben cumplir varios requisitos, entre ellos experiencia y liquidez para honrar los contratos. y en el canal de venta directa se debe contratar personal que recorra el país, lo que implica además del sueldo, comisiones, viáticos y movilizaciones para el personal de ventas; y, aunque hay disponibilidad de materias primas y de materiales se debe considerar las rigurosas leyes impositivas y de seguridad social.

Cuadro 48. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Fuerza	Parámetros	Análisis	Alto	Medio	Bajo
Poder de negociación de los Compradores o Clientes	¿Hay pocos compradores dominantes y muchos vendedores en la industria?	Existen muchos compradores, y pocos vendedores grandes como Plasticaucho y Pica.	x		
	¿Están los productos estandarizados?	Sí, los productos de inyección manejan los criterios de calidad, durabilidad y precio.		x	
	¿Qué tan fácil cambia un comprador de proveedor?	Fácilmente.		x	

	¿Qué tan identificados están los compradores con las marcas?	Los compradores de calzado para niño están identificados con las marcas de Pica y Plasticaucho.	x		
	La cantidad de clientes de Pieflex que hacen compras altas.	El canal de grandes superficies compra el 70% de la producción aproximadamente.	x		
	¿Los negocios de sus clientes son reconocidos?	Sí, porque el canal de ventas de grandes superficies, maneja las corporaciones más grandes del país.			x
	¿Están los compradores forzados a comprar?	Sí, los segmentos de clase media baja lo hacen por el precio.	x		
Conclusión	*Alto poder de negociación de compradores*	**Total**	4	2	1

Fuente: elaboración propia.

Los clientes tienen un alto poder de negociación, pues, existen pocos fabricantes; en el segmento infantil los clientes identifican marcas como Pica y Plasticaucho; los clientes de clase media y baja son los que compran el producto. En la empresa de estudio los mayores clientes son las grandes corporaciones quienes compran el 70 % de su producción.

Cuadro 49. Poder de negociación de los Proveedores

Fuerza	Parámetros	Análisis	Alto	Medio	Bajo
Poder de negociación de los Proveedores	¿Hay pocos proveedores en la industria?	No, existe una oferta considerable de proveedores.			x
	¿Los proveedores subirán sus precios?	Se debe tomar en cuenta que el pvc es importado por lo que este costo también está influenciado por aranceles y salvaguardias.		x	
	¿Qué tan fácil es que los proveedores encuentren nuevos clientes?	Es fácil, ya que existen grandes empresas que fabrican productos de inyección.		x	
	¿Los insumos son comunes?	Sí, en el sentido del pvc y de la mano de obra.			x
	¿Qué tan económico y rápido resulta cambiar de proveedores?	Resulta económico en el sentido de que existen varias maquilas que se dedican a proveer la capellada de acuerdo al pedido de Pieflex.			x
	¿Mi negocio es importante para mis proveedores?	Sí, en el sentido de los proveedores que son maquila.			x
	¿Mis costos de insumos influyen en los costos totales?	Sí, influye directamente.	x		
Conclusión	*Bajo poder de negociación de los proveedores*	**Total**	1	2	4

Fuente: elaboración propia

El Poder de negociación de los proveedores es bajo por lo siguiente: existe un gran número de proveedores; los insumos son comunes; se puede cambiar de cambiar con facilidad del proveedor del producto maquilado (capellada), sin embargo, para los talleres que la ofertan la empresa Pieflex es muy importante.

Cuadro 50. Amenaza de productos sustitutos

Fuerza	Parámetros	Análisis	Alto	Medio	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	¿Existen sustitutos en el mercado?	No, debido al precio del producto, el calzado de inyección se convierte en sustitutos del calzado tradicional de cuero.			x
	¿Mediante la eliminación de salvaguardias se puede acceder a calzado más económico?	En el caso de que se eliminen las salvaguardias por parte del estado, el producto ecuatoriano pierde competitividad por precio.	x		
	¿Posibilidad de que se mantengan los costos y los precios de los productos de Pieflex?	Al momento la organización no cuenta con estrategias para bajar de precios.		x	
	¿Qué posibilidad existe de que sus clientes consigan calzado de otro país o proveniente del contrabando	Los clientes de las fronteras del país tienen fácil acceso a productos de Colombia o Perú, y también en las ciudades cercanas a las fronteras existe contrabando.		x	
Conclusión	*Medio poder de sustitución (en función de precios y escenarios)*	**Total**	1	2	1

Fuente: elaboración propia

Al momento la empresa Pieflex tiene una amenaza media de productos sustitutos, porque el precio económico lo convierte en el sustituto del calzado tradicional de cuero, sin embargo se debe tomar en cuenta el producto de contrabando que puede ingresar desde las fronteras al país, y que captaría dichos mercados, por lo que es importante que la empresa revise la posibilidad de generar alternativas para hacer atractivo a su producto.

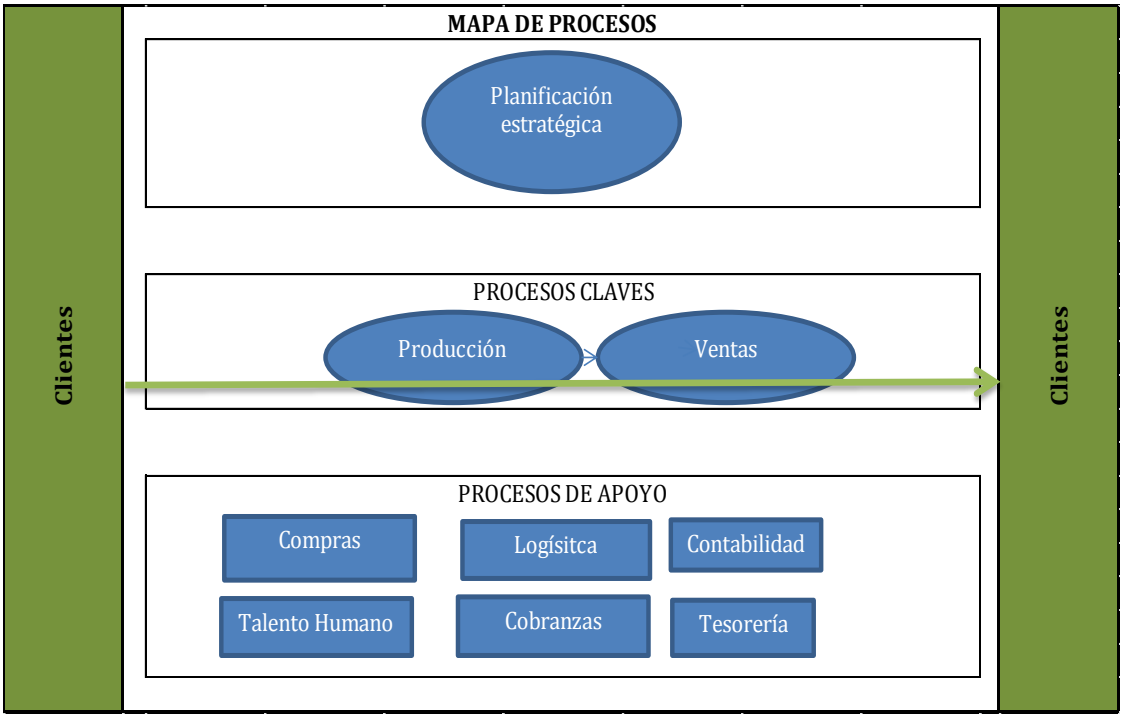
En resumen se puede evidenciar que la industria de calzado de inyección no es compleja, que los proveedores tienen un bajo poder de negociación, adicionalmente es un producto sustituto del calzado de cuero y su precio económico fortalecen su crecimiento, sin embargo existen grandes competidores con mejores posibilidades de economías a escala, sumado a que la Marca Pieflex aún no es conocida en el mercado resultan una amenaza constante, por lo que se debe mantener la publicidad que se está implementando para posicionar la marca, también se debe

tener en cuenta que los clientes tienen un alto poder de negociación en el caso se la empresa de estudio, ya que el 70% de sus ventas se destinan al canal de grandes superficies, motivo por el cual se debe ampliar la cartera de clientes con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la venta del canal ruta.

Paso 4. Elaboración del mapa de procesos de la empresa

Se han identificado los procesos agregadores de valor de la empresa Pieflex, los cuáles son necesarios para producir y vender, ya que son los que generan rentabilidad a la empresa, adicionalmente se encuentran procesos estratégicos y procesos de apoyo, los mismos que se describen a continuación:

Figura 3. Mapa de procesos



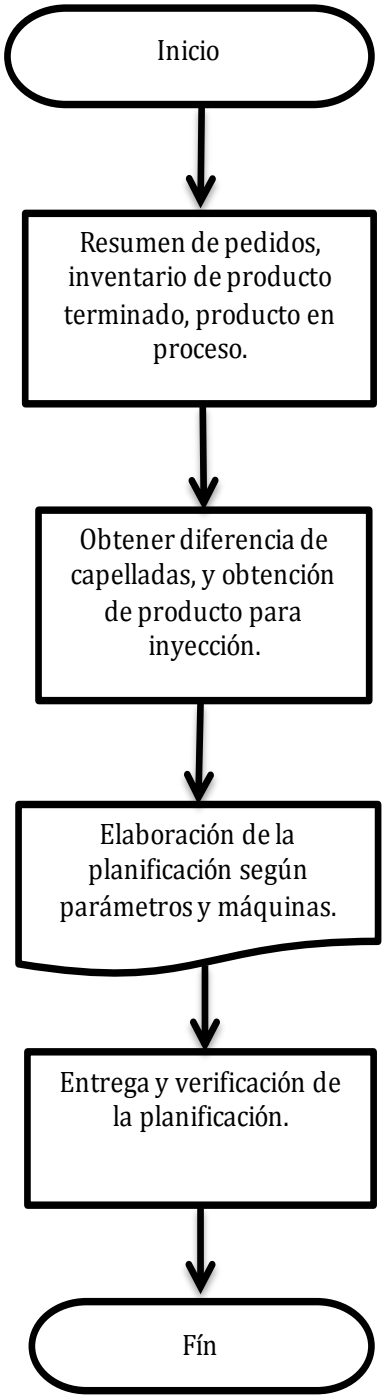
Fuente: elaboración propia

Paso 5. Diseño de Diagramas de Flujo y fichas de procesos clave

Producción

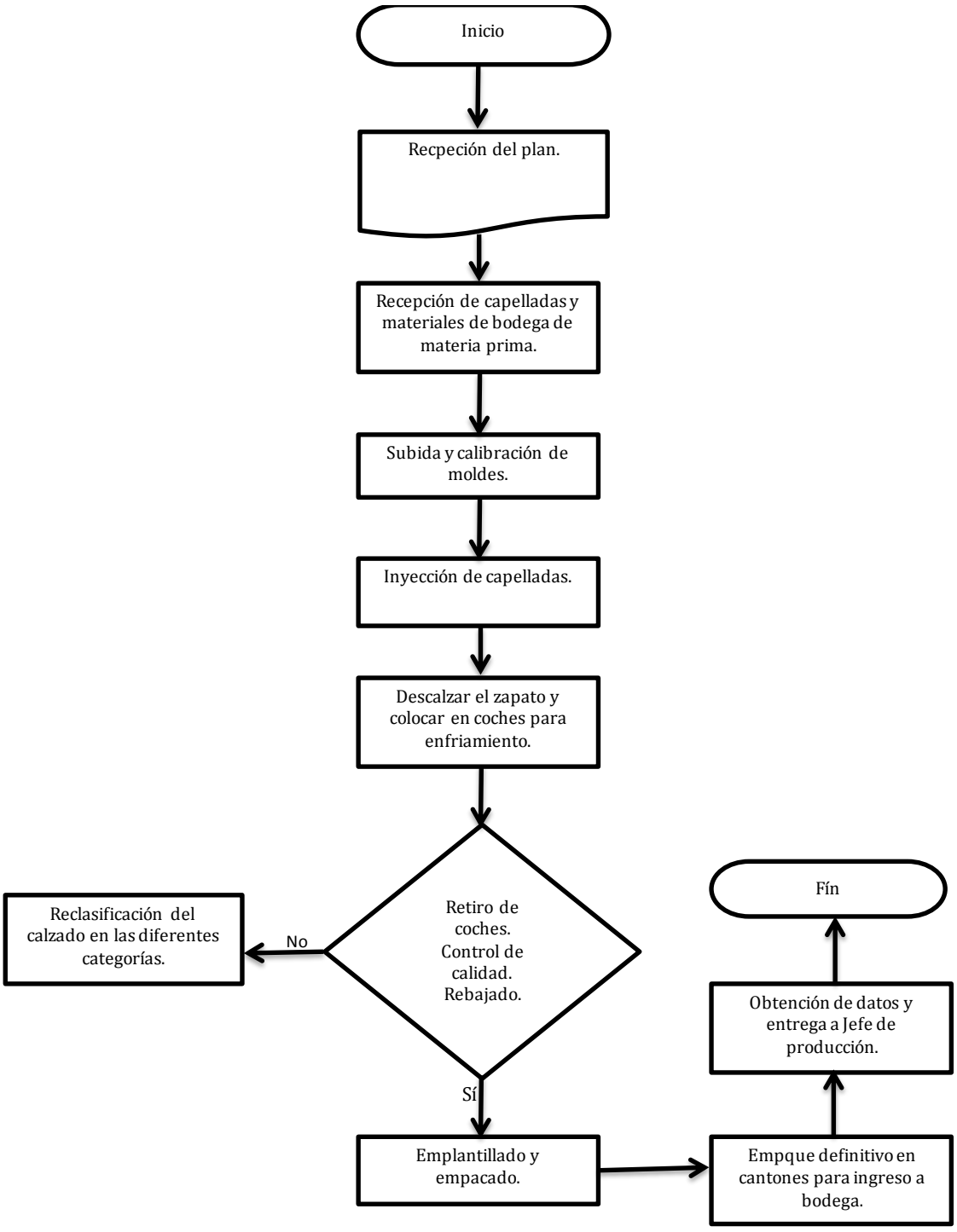
A continuación, la autora propone los diagramas de flujo de producción y sus fichas de procesos:

Figura 4. Diagrama de Flujo del proceso de planificación de la producción



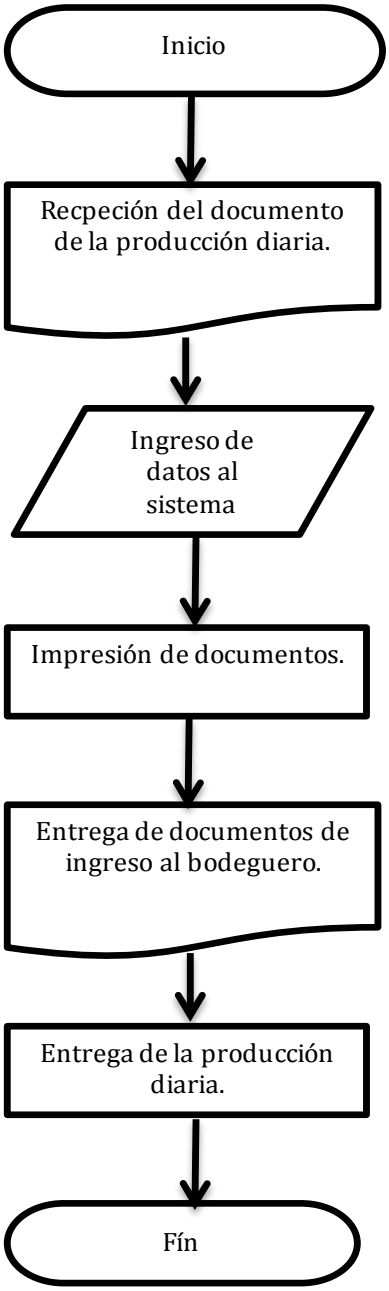
Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa

Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de inyección terminado



Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa

Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de ingreso de producción al sistema y entrega a bodega de producto terminado



Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa

Se propone fichas para los procesos claves, a continuación se detalla un ejemplo de producción, sin embargo, el resto de fichas se las puede encontrar en el Apéndice B 5

Cuadro 51. Ficha de proceso 1

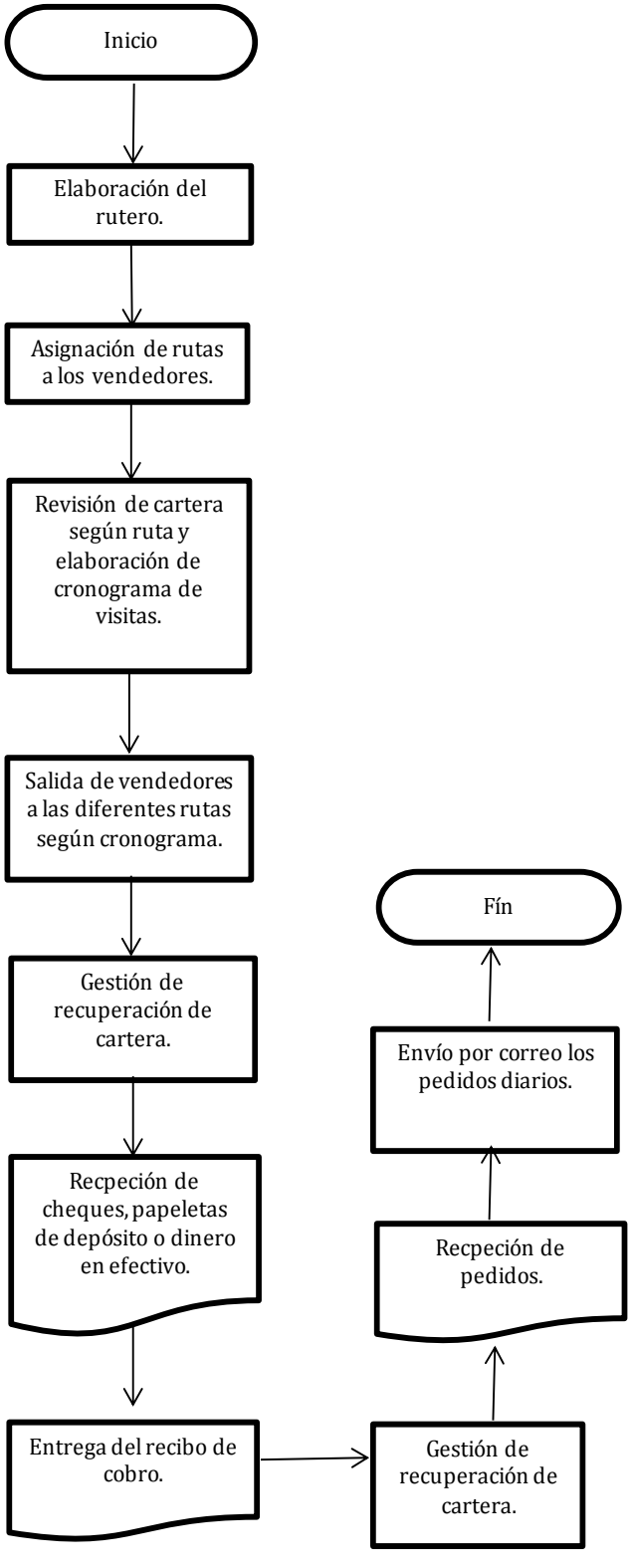
<table>
<tr><td colspan="2">Ficha de proceso: 1</td><td colspan="2">PIEFLEX S.A.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROCESO: Planificación de la producción</td><td colspan="2">Propietario: Asistente de Producción</td></tr>
<tr><td colspan="4">MISIÓN: Planificar la producción semanal de cada sección, basándose en parámetros hora hombre, maquina, para cubrir los costos establecidos por línea y modelos, y mejorarlos con una secuencia continúa.</td></tr>
<tr><td>ALCANCE</td><td colspan="3">Empieza: con el inventario de productos en proceso y productos terminados
Incluye: obtener la diferencia de capelladas y productos para inyección
Termina: elaboración de la planificación según parámetros y máquinas</td></tr>
<tr><td>ENTRADAS</td><td colspan="3">Requerimiento de existencias</td></tr>
<tr><td>PROVEEDORES:</td><td colspan="3">Logística</td></tr>
<tr><td>SALIDAS:</td><td colspan="3">Planificación de la producción</td></tr>
<tr><td>CLIENTES:</td><td colspan="3">Producción</td></tr>
<tr><td colspan="2">INSPECCIONES:
Semanales de inventarios de productos en proceso y terminado, capelladas y productos para inyección</td><td colspan="2">REGISTROS:
Informe de planificación de producción</td></tr>
<tr><td colspan="2">VARIABLES DE CONTROL
Plazo de entrega</td><td colspan="2">INDICADORES
días de retraso
% informes entregados sin error</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia.

Ventas

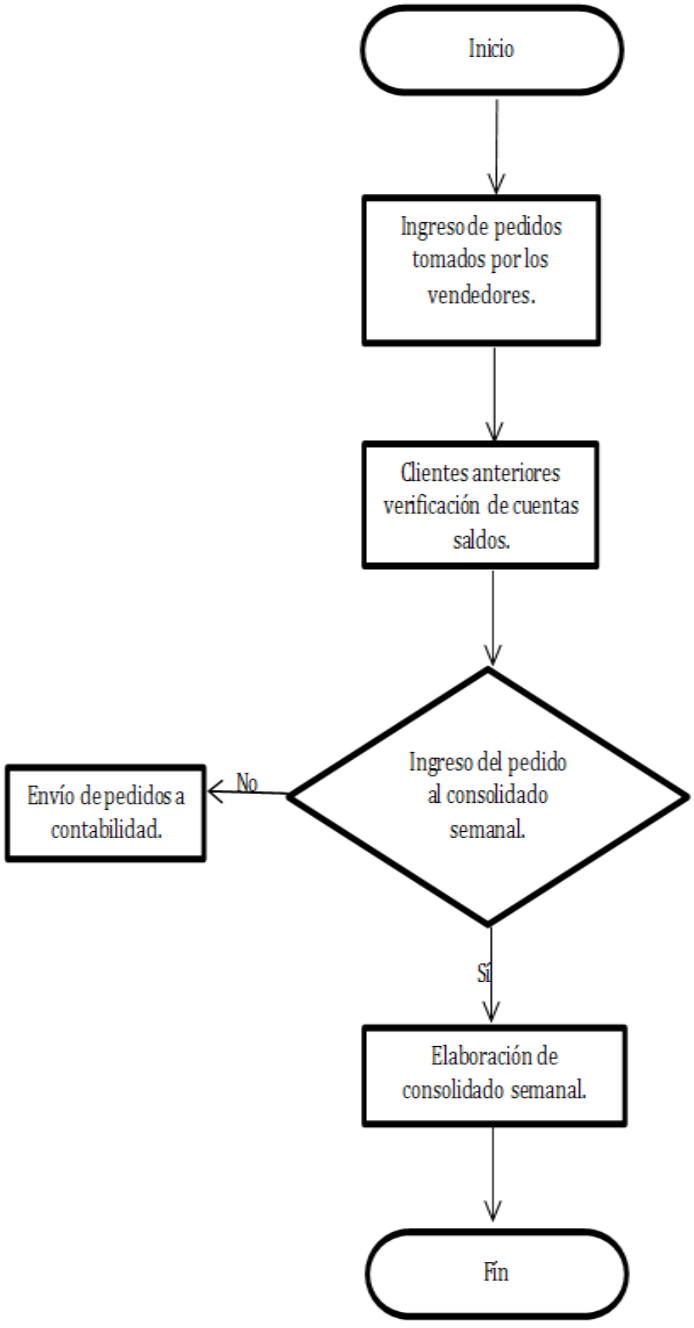
A continuación se realizan los diagramas de flujo de ventas y sus fichas de procesos:

Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de venta y recuperación de cartera



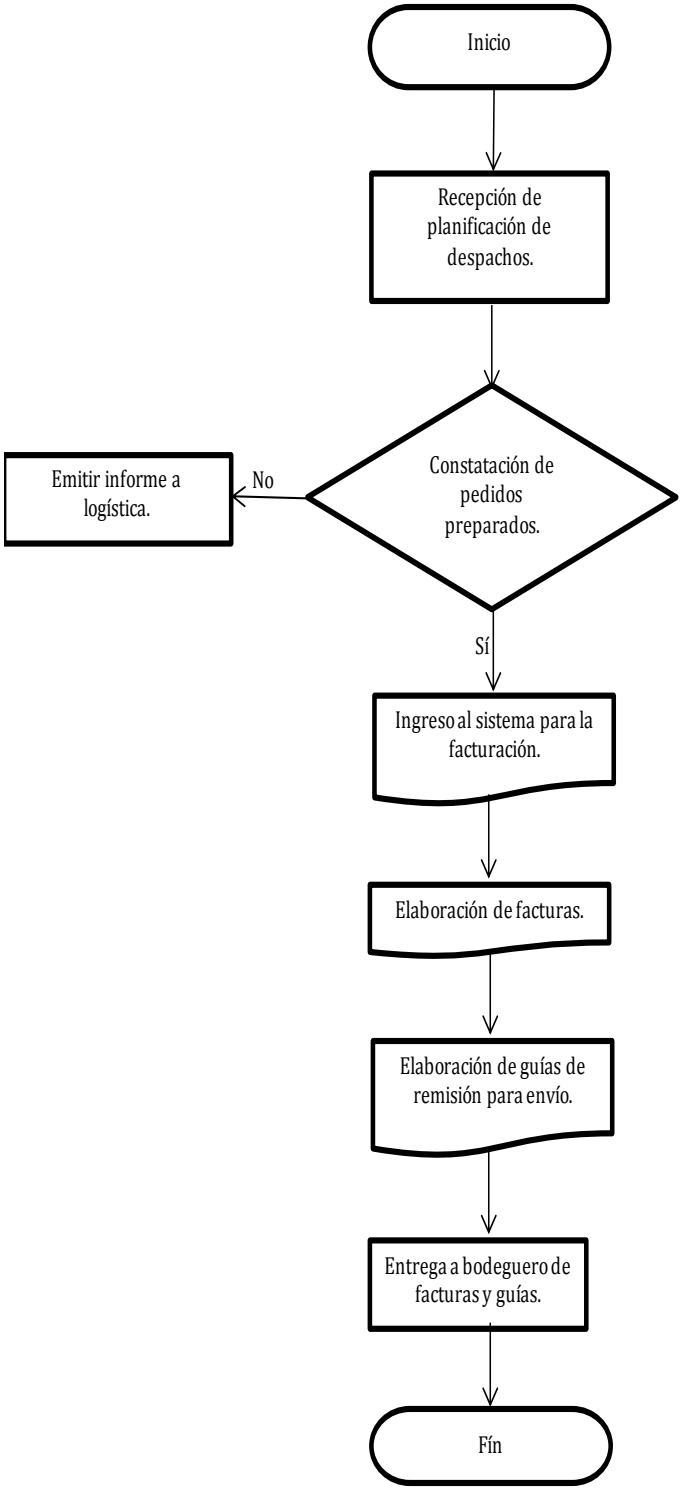
Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa

Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de consolidación de pedidos



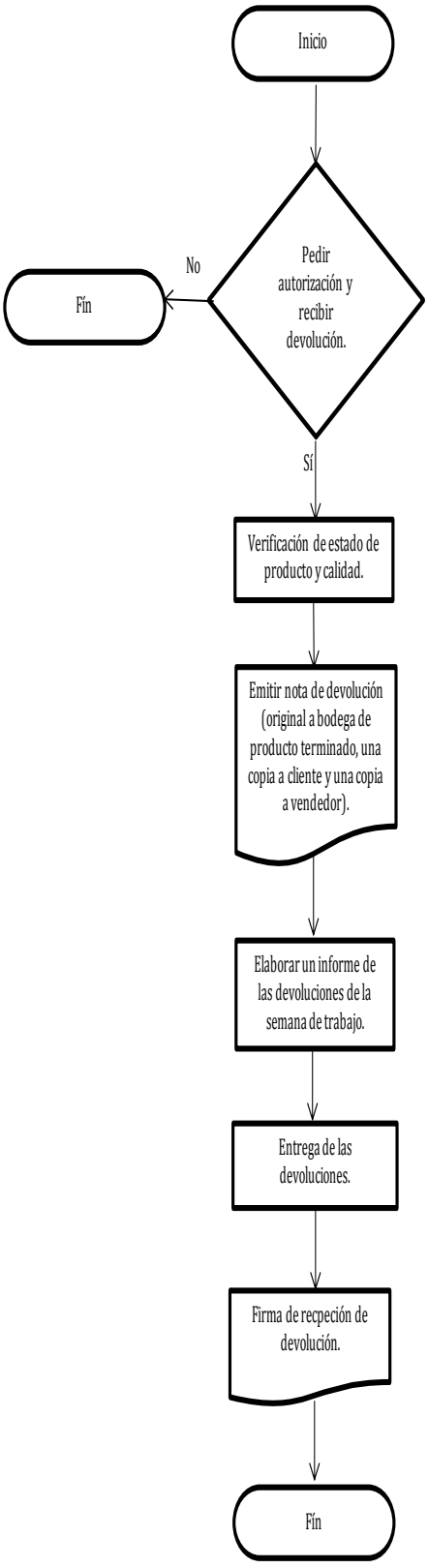
Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa

Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de facturación



Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa

Figura 10. Diagrama de flujo del proceso de devolución



Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa

Se propone fichas para los procesos claves, a continuación se detalla un ejemplo de comercialización, sin embargo, el resto de fichas se las puede encontrar en el Apéndice B 5

Cuadro 52. Ficha de Proceso 4

<table>
<tr><td colspan="2">Ficha de proceso: 4</td><td colspan="2">PIEFLEX S.A.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROCESO: Ventas y recuperación de cartera</td><td colspan="2">Propietario: Jefe de ventas</td></tr>
<tr><td colspan="4">MISIÓN: Realizar una buena gestión en la que se podrá ver reflejado los resultados deseados en ventas y retorno de capital mediante un presupuesto medible y ejecutable.</td></tr>
<tr><td>ALCANCE</td><td colspan="3">Empieza: con la elaboración del rutero, asignación de rutas a vendedores, informe de cobranzas, gestión en campo
Incluye: cheques, dinero, papeletas de depósitos, recibo de cobro
Termina: gestión de venta, envío de información a Pieflex por medio de correos electrónicos</td></tr>
<tr><td colspan="2">ENTRADAS</td><td colspan="2">Pedidos de clientes y pagos</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROVEEDORES:</td><td colspan="2">Cliente</td></tr>
<tr><td colspan="2">SALIDAS:</td><td colspan="2">Pedidos aprobados</td></tr>
<tr><td colspan="2">CLIENTES:</td><td colspan="2">Jefe de Ventas, Producción, Logística, Clientes</td></tr>
<tr><td colspan="2">INSPECCIONES:
Consolidado semanal de pedidos
Reporte de cobranzas</td><td colspan="2">REGISTROS:
Consolidado de ventas, reporte semanal de cobranzas</td></tr>
<tr><td colspan="2">VARIABLES DE CONTROL
Presupuesto de ventas
Presupuesto de cobranzas</td><td colspan="2">INDICADORES
% de ventas
% de cobranzas</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia

Paso 6. Realización del diagnóstico estratégico

Cuadro 53. Perfil de Capacidad Interna

N°	Capacidad Directiva	Tipo	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
2	El presidente tiene una presencia constante en la empresa.	Cap. Dir.		x						x	
3	Estilo de dirección empírico.	Cap. Dir.					x			x	
4	No existe planificación estratégica.	Cap. Dir.				x			x		
5	No existe enfoque de procesos.	Cap. Dir.					x			x	
6	Exceso de reuniones de las jefaturas.	Cap. Dir.					x			x	
7	Cumplimiento en ventas de acuerdo a la cantidad presupuestada.	Cap. Dir.	x						x		
8	No existe una retroalimentación sistemática de la empresa para poder minimizar las debilidades existentes en la empresa.	Cap. Dir.					x			x	
9	No se cumplió con el presupuesto de producción en el año 2015, sin embargo, se mantuvo en el promedio.	Cap. Dir.					x			x	
	Capacidad Competitiva	**Tipo**	**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
			Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1	Infraestructura moderna que es amplia y funcional.	Cap. Comp.	x						x		
2	La producción es creciente y caracterizada por calidad, cantidad y buen precio.	Cap. Comp.	x						x		
3	No existe un responsable del Departamento de Ventas.	Cap. Comp.					x			x	
4	No se utiliza toda la capacidad instalada.	Cap. Comp.					x			x	
5	Implementación de publicidad.	Cap. Comp.	x						x		
6	La marca no es conocida.	Cap. Comp.						x			x
7	Se realizó la primera exportación.	Cap. Comp.					x			x	
8	Inexperiencia de la empresa.	Cap. Comp.						x			x
9	Demoras en la entrega de producto.	Cap. Comp.					x			x	
10	Mayor participación en el mercado del canal ruta.	Cap. Comp.					x			x	
	Capacidad Financiera	**Tipo**	**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
			Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1	Se inyecta capital por parte del dueño de la empresa.	Cap. Fin.				x			x		
2	Incumplimiento en metas de ventas en el canal ruta.	Cap. Fin.				x			x		
3	Amplio plazo de crédito a clientes.	Cap. Fin.					x			x	

4	Cambios tanto en procesos productivos como en procesos administrativos, debidos a la reestructuración, lo que implica una reducción de personal.	**Cap. Fin.**		**x**						**x**	
5	No se cumplió con el presupuesto de ventas en el sentido económico.	**Cap. Fin.**				**x**			**x**		
6	Pérdida en el ejercicio fiscal 2015.	**Cap. Fin.**				**x**			**x**		
	Capacidad Tecnológica	**Tipo**	**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
			Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1	Nueva máquina de inyección para incrementar la producción y disminuir la mano de obra.	**Cap. Tec.**	**x**						**x**		
2	No existe un departamento de sistemas para apoyar inmediatamente los requerimientos del personal.	**Cap. Tec.**						**x**			**x**
3	No existe un departamento de mantenimiento para solventar inmediatamente los problemas de producción.	**Cap. Tec.**						**x**			**x**
	Capacidad del Talento Humano	**Tipo**	**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
			Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
1	Contratación de personal con instrucción profesional.	**Cap. T. H.**		**x**						**x**	
2	No existe gestión de seguridad y salud ocupacional en la empresa.	**Cap. T. H.**					**x**			**x**	
3	Remuneración no está acorde con la experiencia y la instrucción del personal.	**Cap. T. H.**					**x**			**x**	
4	Existe rotación de personal.	**Cap. T. H.**					**x**			**x**	
5	Falta de capacitación al personal sobre todo en temas de calidad.	**Cap. T. H.**					**x**			**x**	
6	Compromiso del personal hacia la empresa.	**Cap. T. H.**	**x**						**x**		
7	Tienen funciones claramente establecidas.	**Cap. T. H.**		**x**						**x**	
8	Controles en los proceso y de calidad por mejorar.	**Cap. T. H.**					**x**			**x**	
9	Existen problemas en todas las áreas.	**Cap. T. H.**					**x**			**x**	
10	No existe una interrelación clara de los procesos.	**Cap. T. H.**					**x**			**x**	
11	Falta de comunicación.	**Cap. T. H.**					**x**			**x**	

Fuente: elaboración propia

Mediante este análisis se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades de acuerdo al impacto que le genera a la empresa Pieflex, usando cinco categorías de capacidades, que son: directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano.

Cuadro 54. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

N°	Factor Económico	TIPO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Incertidumbre en el mercado por la actual situación económica del país.	Fact. Econ.				x			x		
2	Inflación en febrero a 2016 de 2.60%, según el Banco Central del Ecuador.	Fact. Econ.					x			x	
3	Baja liquidez del sistema financiero.	Fact. Econ.					x			x	
	Factor Político	**TIPO**	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Leyes rígidas en relación a seguridad social y a tributación.	Fact. Pol.					x			x	
2	Salvaguardias aplicadas al calzado importado.	Fact. Pol.	x						x		
3	Reducción de inversión nacional.	Fact. Pol.						x			x
	Factor Social	**TIPO**	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Incremento del desempleo en Ecuador, año 2015, al 4,77%, según Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.	Fact. Soc.					x			x	
2	Menor capacidad de pago de clientes.	Fact. Soc.					x			x	
3	Salida de capitales al exterior.	Fact. Soc.						x			x
	Factor Tecnológico	**TIPO**	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Competidores con tecnología de punta.	Fact. Tecn.				x			x		
	Factor Competitivo	**TIPO**	**OPORTUNIDAD**			**AMENAZA**			**IMPACTO**		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Competidores con marcas reconocidas en el mercado.	Fact. Comp.					x			x	
2	Demanda en el mercado.	Fact. Comp.	x						x		
3	Contrabando de productos similares.	Fact. Comp.					x			x	
	Factor Geográfico	**TIPO**	**Oportunidad**			**Amenaza**			**Impacto**		
			Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Desastres Naturales - Volcán Tungurahua.	Fact. Geog.					x			x	

Fuente: elaboración propia

En el presente instrumento, se identifican y evalúan las oportunidades y amenazas del medio externo que influyen en el éxito actual del negocio, se divide en seis factores: económico, político, social, tecnológico, geográfico y competitivo, a continuación se detalla la matriz mencionada:

Cuadro 55. FODA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS						
		Salvaguardias aplicadas a calzado importado	Demanda del mercado	Ubicación Geográfica de la empresa PIEFLEX	**Subtotal**	Incertidumbre en clientes por la actual situación económica del país	Competidores con tecnología de punta	Menor capacidad de pago de clientes	Contrabando de productos similares	Competidores con marcas reconocidas en el mercado	**Subtotal**	**Total**
FORTALEZAS	Cumplimiento en ventas de acuerdo a los pares presupuestados.	5	5	3	**13**	4	0	1	0	0	5	18
	Nueva infraestructura que es amplia, moderna y funcional.	0	1	0	1	0	3	0	0	1	4	5
	La producción es creciente y caracterizada por calidad, cantidad y buen precio.	5	3	0	8	5	3	0	3	5	16	24
	Implementación de publicidad.	0	3	0	3	2	1	0	1	3	7	10
	Nueva máquina de inyección para incrementar la producción y disminuir la mano de obra.	1	2	0	3	3	5	0	1	1	10	13
	Compromiso del personal hacia la empresa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Subtotal	11	**14**	3	28	**14**	12	1	5	10	**42**	**70**
DEBILIDADES	No existe planificación estratégica.	5	5	0	**10**	0	3	0	0	3	6	16
	Se inyecta capital por parte del dueño de las empresa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Incumplimiento en metas de ventas en el canal ruta.	3	3	0	6	0	0	0	0	0	0	6
	No se cumplió con el presupuesto de ventas en el sentido económico.	3	1	0	4	5	3	0	0	3	**11**	15
	Pérdida en el ejercicio fiscal 2015.	0	1	0	1	5	0	0	0	3	8	9
	Subtotal	**11**	10	0	**21**	**10**	6	0	0	9	**25**	**46**
	Total	22	24	3	**49**	24	18	1	5	19	**67**	

Fuente: elaboración propia

En el diagnóstico de la empresa Pieflex se muestra una estrategia defensiva, debido a que el cumplimiento del presupuesto de ventas de acuerdo a los pares presupuestados y la creciente producción caracterizada por calidad, cantidad y buen precio, permiten atenuar hechos como la incertidumbre de los cliente por la actual situación económica del país, y a los competidores con tecnología de punta.

Problema Estratégico General

Si se mantiene la incertidumbre en los clientes por la actual situación económica del país y si la empresa Pieflex sigue sin contar con planificación estratégica, y no se cumple el presupuesto de ventas en USD, aunque la producción se incremente y se caracterice por calidad, cantidad y buen precio, no se podrá aprovechar la demanda del mercado.

Solución estratégica General

Si se incrementa la producción de calzado caracterizada por calidad, cantidad y buen precio, y se aprovecha la demanda del mercado, se está en condiciones de atenuar los efectos de la incertidumbre de los clientes por la actual situación económica del país y reducir el incumplimiento de las ventas de calzado en USD.

5.1.4. Etapa 4. Elaboración de la Visión

Paso 1. Definición de la Visión de la empresa Pieflex

Mantenernos como una empresa sólida, rentable y reconocida por contar con un equipo humano de gran desempeño y productividad, ofreciendo productos innovadores y de buena calidad, para satisfacer a nuestros clientes, contribuyendo así con el desarrollo social.

5.1.5. Etapa 5. Determinación de los objetivos estratégicos

Paso 1. Formulación de objetivos estratégicos por área de resultado clave

Objetivo estratégico de Producción y comercialización: Incrementar la producción y comercialización de calzado a inyección, garantizando la satisfacción del cliente.

Cuadro 56. Formulación Objetivo estratégico

No	Criterio de medida	Unidad de medida	2016	2017	2018	2019	2020	Grados de Consecución
1	Producción de	Número de	342000	357000	372000	387000	402000	Bueno 98%

	pares de calzado	pares						Regular 90%
								Malo 80%
2	Comercialización de pares de calzado	Número de pares	372000	372000	372000	372000	372000	Bueno 98%
								Regular 90%
								Malo 80%
		En USD	2116680	2116680	2116680	2116680	2116680	Bueno 98%
								Regular 90%
								Malo 80%
3	Satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos	80%	85%	90%	95%	98%	Bueno 98%
								Regular 90%
								Malo 80%
4	Devolución de mercadería	% de reducción de devoluciones	90%	90%	95%	95%	98%	Bueno 98%
								Regular 90%
								Malo < 90%

Fuente: elaboración propia

5.1.6. Etapa 6. Diseño del mapa estratégico

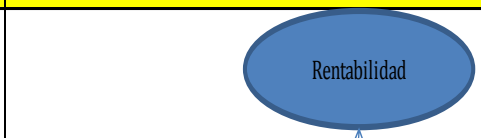
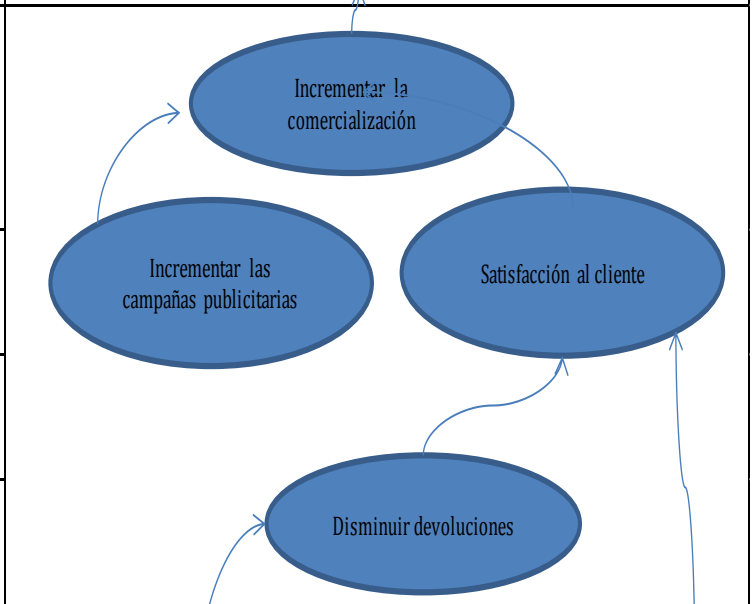
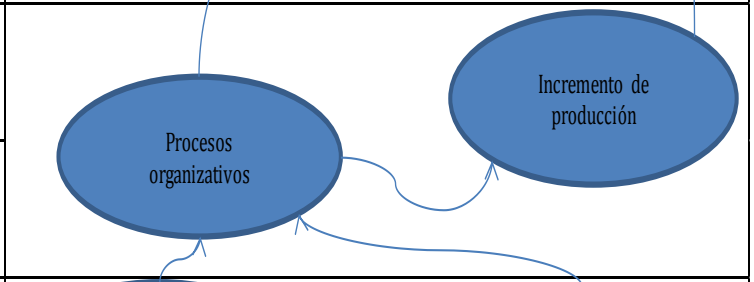
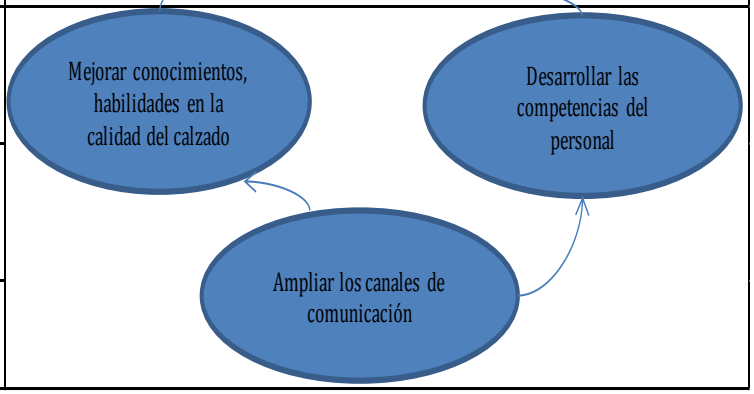
Paso 1. Bloques estratégicos de objetivos

Para (Kaplan & Norton, 2001), el BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados, a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Lo que proporciona ciertos beneficios que se mencionan a continuación: a) alineación de los empleados hacia la visión de la empresa; b) mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento; c) redefinición de la estrategia en base a resultados; d) traducción de la visión y de la estrategia en acción; e) orientación hacia la creación de valor y, f) integración de la información de las diversas áreas de negocio.

Para lo cual, la autora propone un mapa estratégico constituido con temas estratégicos, que son bloques estratégicos de objetivos alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia, dichos temas estratégicos proveen a la gerencia de un enfoque gráfico en el que se basa la ejecución que posteriormente le permite validar dichos supuestos, también se los conoce como rutas de generación de valor (ruta estratégica) de causa-efecto-impacto, alrededor de los

cuales debe tener lugar: a) la creación de valor; b) la ejecución de la estrategia y, c) la validación, a continuación se describen los temas estratégicos de acuerdo a las perspectivas:

Figura 11. Mapa Estratégico

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Mapa Estratégico
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	
Clientes	Incrementar las comercialización de pares de calzado a inyección	
	Incrementar la satisfacción al cliente	
	Disminuir las devoluciones	
	Incrementar las campañas publicitarias	
Procesos Internos	Mejorar los procesos administrativos y operativos	
	Incrementar la producción de pares de calzado a inyección	
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar conocimientos, habilidades en la calidad del calzado producido	
	Desarrollar las competencias del personal	
	Ampliar los canales de comunicación	

Fuente: elaboración propia

5.1.7. Etapa 7. Elaboración del cuadro de mando integral.

Paso 1. Perspectivas

Con el fin de medir, controlar, administrar y mejorar el cumplimiento de objetivos es necesario implementar indicadores impulsores ya que reflejan lo que puede pasar, establece una frecuencia de medición, permite predecir los impactos y permite influenciar directamente, ya que son indicadores de causas, sin embargo, es necesario diferenciarlo de un indicador normal (provee de datos operacionales) ya que un *Key Performance Indicator (KPI)* nos va a permitir tomar decisiones estratégicas.

Cuadro 57. Perspectivas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	*KPIs* alineado	Responsable	Fórmula	Línea base	Metas	Límites		Frecuencia	Fuente
							🔴	🟡 🟢		
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Margen neto de utilidad	Gerente	Utilidad Neta / Ventas Totales	0,75%	> 1,25 %	< 0,75%	> 1,25 %	Mensual	Estados financieros
CLIENTES	Incrementar la comercialización de pares de zapatos	Eficiencia en las ventas	Jefe de Ventas	ventas realizadas/ ventas presupuestadas *100	80% del objetivo del año	100% del objetivo del año	< 80%	> 0,98 %	Mensual	Informe de cumplimiento de ventas
	Incrementar la satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente	*Contac Center*	pedidos entregados / pedidos solicitados *100	80%	98%	< 80 %	>98 %	Mensual	Informe de satisfacción al cliente
	Disminuir devolucioones	% de devoluciones	Jefe de Producción	devoluciones realizadas / devoluciones planificadas *100	90%	98%	< 90%	>98 %	Mensual	Registro de devoluciones
	Incrementar campañas publicitarias	Número de campañas publicitarias	Jefe de Ventas	campañas publicitarias realizadas/ campañas publicitarias planificadas * 100	50%	100%	< 50 %	100%	Semestral	Plan de marketing
		Eficiencia de campañas publicitarias	Jefe de Ventas	% de incremento en ventas debido a las campañas publicitarias	80%	100%	< 80 %	100%	Mensual	Plan de marketing
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos administrativos y operativos	Número de procesos mejorados	Gerencia	# de procesos desarrollados/# de procesos planificados*100	50%	100%	< 50 %	100%	Semestral	Informe de desempeño de procesos
	Incrementar la producción de calzado a inyección en pares	% de cumplimiento de producción de calzado	Jefe de producción	# de calzado producido/#de calzado presupuestado*100	80% del objetivo del año	100% del objetivo del año	< 80%	>98 %	Mensual	Informe de cumplimiento de producción
	Mejorar conocimientos, habilidades y destrezas en la calidad del calzado	% de personal evaluado satisfactoriamente en el curso	Talento Humano	cursos realizados/cursos planificados*100	50%	100%	< 50 %	100%	Semestral	Plan de capacitación
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar las competencias del personal	% del personal con competencias	Talento Humano	personal con competencias desarrolladas/ total del personal	50%	100%	< 50 %	100%	Semestral	Plan de capacitación
	Ampliar los canales de comunicación	Número de canales de comunicación utilizado	Talento Humano	Número de canales utilizados / Número de canales planificados	50%	100%	< 50 %	100%	Mensual	Cuestionarios

Fuente: elaboración propia

5.1.8. Etapa 8. Formulación de las estrategias y planes de acción

Paso 1. Elaboración de estrategias y planes de acción:

- Mejoramiento de la tecnología.
- Mejoramiento de la calidad.
- Desarrollo de competencias técnicas y administrativas relacionadas al calzado.
- Gestión comercial Tics.

Plan de acción estratégico de Producción y Comercialización: incrementar la producción y comercialización de calzado a inyección, garantizándose la satisfacción del cliente.

Cuadro 58. Plan de Acción

No	Criterio de medida	Actividad	Responsables	Participantes	Fecha	Lugar	Recursos
1	Producción de pares de calzado a inyección	Mejora de diseño	Jefe de Producción	Operarios	Septiembre 2016	Departamento de producción	Pizarra, proyector, computador con internet, materiales, cuadernos, esferos.
		Mejoramiento del control de calidad			Permanente		
		Capacitación del personal en control de calidad, diseño de productos y técnica de inyección.	Talento Humano		Junio, Julio, Agosto 2016	Sala de reuniones de la empresa	
2	Ventas de pares de calzado a inyección	Definición de la estrategia de mercado - Fortalecer el canal ruta.	Jefe de ventas	Jefe de ventas	Julio 2016	Departamento de ventas	Computador con internet, dinero, teléfono.
		Implementar agentes de contac center.			Agosto 2016		
		Diseñar un sistema de atención al cliente			Julio - Agosto 2016		
		Monitorear el cumplimiento de metas de ventas		Asistente de Ventas	Permanente		
		Publicidad y promoción de los productos mediante redes sociales.			Permanente desde Agosto de 2016		
		Realizar estudios de mercado para expansión		*Contac Center*	Julio 2016	En Campo	
		Actualización de la página Web y seguimiento a los clientes			Permanente desde Octubre de 2016	Departamento de ventas	
		Medición de la efectividad de la publicidad y promoción de los productos mediante redes sociales	Jefe de ventas		Enero 2017		
3	Satisfacción del cliente	Análisis de la satisfacción al cliente con el producto y la atención recibida a partir de la aplicación sistemática de cuestionarios	Jefe de Ventas	Vendedores	Permanente a partir de octubre 2016	En Campo	Cuestionarios, materiales, vehículos.
		Otras Actividades					
		Rediseño de la estructura organizativa - definición de procesos de apoyo y estratégicos	Gerencia	Jefes departamentales	Julio - septiembre 2016	Sala de reuniones de la empresa	Pizarra, proyector, computador con internet, materiales, cuadernos, esferos, carteleras, correo electrónico.
		Propuesta de mejora de los procesos clave, estratégicos y de apoyo	Gerencia				
		Socialización de las estrategias con los empleados	Gerencia	Personal	A partir de agosto de 2016		
		Diversificar las vías de comunicación organizacional	Asistente de Gerencia		Permanente	Instalaciones de la empresa Pieflex	
		Diseñar el sistema de medición para: satisfacción de clientes, la efectividad de la comunicación organizacional, la efectividad de la publicidad y promoción del producto.	*Contac Center*		Agosto - Octubre 2016	Departamento de venta	
		Identificar las competencias laborales de los puestos claves	Talento Humano		Agosto - Octubre 2016	Contabilidad	
		Diagnosticar las competencias laborales de los puestos claves	Talento Humano				
		Diseñar las estrategias de formación de las competencias de puestos claves	Talento Humano				

Fuente: elaboración propia

Sistema de control estratégico de producción y de ventas: incrementar la producción y comercialización de calzado a inyección, garantizándose la satisfacción del cliente.

Cuadro 59. Sistema de Control

No	Criterio de medida	Actividad de Control	Responsable	Participantes	Fecha	Lugar	Recursos	Observcación
1	Producción de pares de calzado a inyección	Medición de la percepción del cliente con respecto al nuevo diseño	Jefe de producción	*Contac Center*	Octubre de 2016	Departamento de Producción	Pizarra, proyector, computador con internet, materiales, cuadernos, esferos.	Mejora de diseño
		Monitoreo de las ventas del nuevo diseño	Jefe de ventas	*Contac Center*		Departamento de ventas		
		Seguimiento de la disminución de productos no conformes	Jefe de producción	Operarios	Permanente	Departamento de Producción		Mejoramiento del control de calidad.
		Evaluaciones de capacitación	Talento humano		Junio - agosto y septiembre de 2016	Sala de reuniones de la empresa		Capacitación del personal en control de calidad, diseño de productos y técnica de inyección.
		Medición del impacto de la capacitación						
2	Ventas de pares de calzado a inyección	Monitoreo del cumplimiento del plan de marketing	Jefe de ventas	Asistente de Ventas	Agosto de 2016	Departamento de ventas	Computador con internet, dinero, teléfono.	Definición de la estrategia de mercado - Fortalecer el canal ruta.
								Realizar estudios de mercado para expansión.
		Verificación del perfil idóneo del personal contratado	Talento humano		Septiembre de 2016	Talento Humano		Implementar un *contac center* con sus respectivos agentes.
		Monitoreo de la percepción del cliente	Jefe de ventas	*Contac Center*		Departamento de ventas		Diseñar un sistema de atención al cliente.
		Informes de cumplimiento de la publicidad y promoción		Asistente de Ventas	Permanente desde septiembre de 2016			Publicidad y promoción de los productos mediante redes sociales.
					Permanente desde noviembre de 2016			Actualización de la página Web y seguimiento a los clientes.
								Medición de la efectividad de la publicidad y promoción de los productos mediante redes sociales.
3	Satisfacción del cliente	Monitoreo de la satisfacción del cliente	Jefe de ventas	*Contac Center*	Permanente desde noviembre de 2016	En Campo	Materiales, vehículos.	Análisis de la satisfacción al cliente con el producto y la atención recibida a partir de la aplicación sistemática de cuestionarios.
		Otras actividades						
		Organigrama y procesos aprobado por el consejo directivo	Gerencia	Jefes departamentales	Agosto - octubre 2016	Sala de reuniones de la empresa	Pizarra, proyector, computador con internet, materiales, cuadernos, esferos, carteleras, correo electrónico, sistema de medición.	Rediseño de la estructura organizativa - definición de procesos de apoyo y estratégicos.
		Control de la ejecución de los procesos mejorados						Propuesta de mejora de los procesos: clave, estratégicos y de apoyo.
		Análisis de los cuestionarios sobre la socialización de estrategias y la diversificación de las vías de		Asistente de gerencia	A partir de Septiembre de 2016			Socialización de las estrategias con los empleados.
					Permanente			Diversificar las vías de comunicación organizacional.
		Monitoreo de la satisfacción del cliente, efectividad de la comunicación organizacional y de la publicidad y promoción	Jefe de ventas, Gerencia	Contac Center, asistente de gerencia	Noviembre de 2016	Departamento de ventas		Diseñar el sistema de medición para: satisfacción de clientes, la efectividad de la comunicación organizacional, la efectividad de la publicidad y promoción del producto.
		Seguimiento del desarrollo de las competencias de los trabajadores	Talento Humano		Septiembre - noviembre de 2016	Talento Humano		Identificar las competencias laborales de los puestos claves.
			Talento Humano					Diagnosticar las competencias laborales de los puestos claves.
			Talento Humano					Diseñar las estrategias de formación de las competencias de puestos claves.

Fuente: elaboración propia

De esta manera, se concluye con la propuesta de diseño el plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa PIEFLEX.

5.2. Evaluación preliminar

Antes de implementar el plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa PIEFLEX, se procede a realizar una encuesta a dos profesionales en el área: el Ing. Jorge Garcés, Gerente de la empresa Teimsa, al Ing. Antonio Tejada, Subgerente de la empresa Pieflex, en relación al impacto que puede causar su implementación, adicionalmente la evaluación también la realizó un docente de la Universidad Católica del Ecuador, con experiencia en la cátedra de Planificación Estratégica, Ing. Julio Zurita.

Para el efecto se ha utilizado un cuestionario valorado en la escala de Likert que va desde 1 (en desacuerdo) hasta 5 (completamente de acuerdo), a continuación el formato, y los resultados obtenidos:

Cuadro 60. Encuesta de evaluación del diseño de un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX

Respuestas:	pregunta 1	pregunta 2	pregunta 3	pregunta 4	pregunta 5	pregunta 6	pregunta 7
Ing. Jorge Garcés	5	4	4	4	4	4	4
Ing. Antonio Tejada	5	5	5	5	5	5	5
Ing. Julio Zurita	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia

De lo cual se deduce, que los profesionales mencionado anteriormente han calificado de manera positiva al diseño del plan estratégico, con lo cual se pretende conseguir una estructura acorde a la estrategia definida y a los procesos establecidos; y, a su vez la socialización a todo el personal, quienes seguramente colaborarán en la implementación, ya que una de las fortalezas de la empresa es el compromiso de sus empleados.

5.3. Análisis de resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos en los capítulos desarrollados y en cada etapa de acuerdo al procedimiento metodológico establecido para el presente proyecto de investigación y desarrollo:

Se sistematizan los referentes teóricos y metodológicos sobre la planificación estratégica con enfoque de proceso y control de gestión, desarrollado en los capítulos tres y cuatro, con lo que se ha conseguido enriquecer y fortalecer los conocimientos en temas estratégicos, se lo realiza mediante el análisis de temas de planificación estratégica, características, modelos y etapas, para lo cual se recurre a varios autores citados en dichos capítulos, con el fin de ampliar la gama de criterios para la misma materia.

Se ha realizado lo propio con el tema de procesos llegando al enfoque de procesos, que es un complemento fundamental para el presente análisis, adicionalmente es la base para un sistema de gestión de calidad, también se ha tratado el tema de gestión de control tomando una de sus herramientas más importantes, el cuadro de mando integral, con el fin de medir el desempeño efectivo tanto de recursos, como de procesos sin dejar a un lado al talento humano quien es el encargado de implementar e incluso mejorar la propuesta actual.

Para el tema de metodología también se recurre a varios autores con el fin de aplicar la más apropiada para el presente trabajo, desarrollando una la investigación con enfoque cuantitativo-cualitativo, se utiliza una perspectiva teórica, recopilando la información detallada anteriormente, su alcance es descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental cuantitativa de tipo transversal, ya que se la realizó solo en un momento determinado del tiempo, estudiando los procesos, aspectos y factores de la empresa, finalmente el instrumento utilizado fue la encuesta y entrevista *in situ* a los directivos y personal de la empresa PIEFLEX.

Se analiza la situación de la planificación, la gestión de los procesos y el sistema de control empleado en la empresa PIEFLEX, llegándose a la conclusión de que no existe una estructura formal en la organización, lo cual ha contribuido con un decrecimiento en el último período fiscal de la empresa, se ha contado con la colaboración del personal quien ha suministrado la información que poseen, siendo esta relativamente escasa, y debiendo ser esta complementada en muchos de los casos, cuando no fue posible se realizaron lluvias de ideas con los involucrados en cada proceso, determinado de esa manera las carencias, el FODA y la necesidad de elaborar el plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX, que contribuya con una estructura formal, a un desenvolvimiento eficiente de sus procesos y planes de acción.

En relación al procedimiento metodológico se realiza el Análisis del entorno, determinando los siguientes factores clave y su impacto en la misión y su probabilidad de ocurrencia: a) Incertidumbre en el mercado por la actual situación económica del país; b) Salvaguardias aplicadas a calzado importado; c) Competidores con tecnología de punta y, e) Demanda del mercado.

En la etapa 2 se define la filosofía empresarial compuesta por Misión Valores, grupos de implicados factores claves de éxito, áreas claves de la empresa.

En la etapa 3 se realiza el diagnóstico estratégico, mediante la aplicación de instrumentos de diagnóstico y el análisis de la documentación de la empresa, un aspecto muy importante es el análisis de las cinco fuerzas de Porter en el cual se determina que, la industria de calzado de inyección no es compleja, que los proveedores tienen un bajo poder de negociación, adicionalmente es un producto sustituto del calzado de cuero y su precio económico fortalecen su crecimiento, sin embargo existen grandes competidores con mejores posibilidades de economías a escala, sumado a que la Marca Pieflex aún no es conocida en el mercado resultan una amenaza constante, por lo que se debe mantener la publicidad que se está implementando para posicionar la marca, también se debe tener en cuenta que los clientes tienen un alto poder de negociación en el caso de la empresa de estudio, ya que el 70% de sus ventas se destinan al canal de grandes superficies, motivo por el cual se debe ampliar la cartera de clientes con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la venta del canal ruta.

Se identifica y evalúa el FODA de la empresa y se determina aspectos a mejorar como una gran debilidad que es el hecho de que la empresa no cuenta con planificación, y como amenaza la incertidumbre que genera la actual situación económica del país y los competidores con tecnología de punta.

La etapa 4 consiste en la definición de la Visión de la empresa y la etapa 5 formula el objetivo estratégico de producción y comercialización que consiste básicamente en incrementar tanto la producción como la venta y también el aspecto de la satisfacción del cliente.

En la etapa 6 se diseña el mapa estratégico con sus perspectivas, en la etapa 7 se elabora el cuadro de mando integral, en el cual se establecen indicadores como: Rentabilidad; eficiencia en ventas; % de satisfacción al cliente; % de devolución; número de campañas publicitarias; eficiencia de las campañas publicitarias; número de procesos mejorados; % de cumplimiento de producción, % de personal evaluado satisfactoriamente en las capacitaciones; % de personal con competencias; número de canales de comunicación utilizados. Finalmente en la etapa 8 se establecen los planes de acción y de control.

Motivo por el cual se procedió a elaborar un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa PIEFLEX, que contribuya a una mayor eficiencia y gestión de procesos, constante en el capítulo cinco del presente trabajo, con la cual se pretende también la socialización y la concientización de la aplicación del mismo como iniciativa de cambio por parte de la dirección, para lo cual se ha realizado la triada estratégica, FODA, estrategias, análisis de las cinco fuerzas de Porter, determinación de perspectivas, operacionalización de las variables para el cuadro de mando integral, determinación de indicadores, responsables, tiempos, recursos y métodos de comprobación.

Adicionalmente se complementa con enfoque de procesos clave de la empresa Pieflex y su interrelación, logrando de esta manera, comprender que la consecución de procesos y objetivos resultan en entradas y salidas entre los diferentes departamentos, mismo que suministrarán no solo información importante y oportuna para la toma de decisiones, sino la elaboración de productos de calidad, mediante la capacitación y empoderamiento a su personal, con el fin de atender a los clientes en un mercado potencialmente en crecimiento, debido a la realidad del país y a las características del producto, logrando con esto el objetivo de la empresa, dando lugar a la formación de un círculo virtuoso que redundará en el bienestar y la estabilidad de fuentes de trabajo de la ciudad y del país.

El plan estratégico diseñado permite a los directivos de la empresa, una oportuna toma de decisiones, y el empoderamiento a su personal, con el fin de atender a los clientes en un mercado potencialmente creciente, debido a la realidad del país y a las características del producto, logrando con esto el objetivo de la empresa.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Los modelos de planificación estratégica estudiados coinciden en: la formulación, evaluación e implantación de la estrategia, el tiempo de acción (largo plazo), la utilización de planes operativos, y retroalimentación. Sin embargo no abordan el enfoque de procesos y el control de gestión, como elementos esenciales de la planificación estratégica, lo que si sucede en el presente estudio como elemento de las particularidades de una organización para que se convierta en un modelo práctico a ser aplicado.
- En los resultados del diagnóstico se constata que la empresa Pieflex no cuenta con una planificación estratégica, sino con planes de reestructuración encaminados a optimizar recursos fundamentalmente humanos, dichos planes no se socializan y se han eliminado algunos procesos de apoyo importantes como: planificación, compras, armado, y no hay una adecuada política de comercialización, esta carencia ocasionó pérdidas en el anterior período fiscal.
- Se diseña un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX, que permite una adecuada gestión de los procesos, para su realización se desarrolla un procedimiento metodológico compuesto por ocho etapas: Análisis del entrono general; Definición de la filosofía empresarial; Diagnóstico estratégico; Elaboración de la Visión; Determinación de los objetivos estratégicos; Diseño del mapa estratégico; Elaboración del cuadro de mando integral; Formulación de estrategia y planes de acción. Adicionalmente, para el control se diseña un cuadro de mando integral con sus perspectivas e indicadores; así como un plan de acción, y un sistema de control por área de resultado.
- La validación de la planificación estratégica con enfoque de procesos y control de gestión, es realizada por especialistas con amplia trayectoria en el sector industrial del calzado y en la docencia; quienes consideran que la propuesta se ajusta a la realidad de la empresa, permitiendo un adecuado enfoque de procesos y control de gestión.

6.2. Recomendaciones

- Aplicar la presente planificación estratégica, destinando los recursos financieros necesarios para cumplir con la asignación de responsables en las áreas clave de la empresa y socializarla con sus empleados, para obtener el compromiso de colaboración de cada uno de ellos para aplicarlo en cada lugar de trabajo.
- Adecuar la estructura organizacional según la planificación estratégica diseñada, y los proceso estratégicos, clave y de apoyo de la empresa.
- Dar seguimiento al cumplimiento del cuadro de mando integral de acuerdo a los tiempos, indicadores y responsables establecidos en el mismo.

Apéndice A

A-1. Modelo de encuesta

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Modelo de encuesta para obtener el diagnóstico para el diseño de un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX

Objetivo:	Diseñar un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX
Dirigido a:	Personal de la empresa PIEFLEX Fecha: ……..
Realizado por:	Eco. Marlene Villacís Egresada de la Maestría en Administración de empresas de la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato

Instrucciones:

1. Marque con una X su respuesta.
2. En el caso que crea conveniente una explicación adicional, su respuesta se debe ubicar en la sección ¿Por qué?, se le solicita muy comedidamente que la respuesta sea corta y concreta.
3. Sus respuestas serán confidenciales, ya que el fin de la presente encuesta es académico (recopilar datos para la elaboración de una tesis de posgrado)

Desarrollo

1. ¿Su tiempo de trabajo en la empresa PIEFLEX es de?

Menor a 1 año ☐ Entre 1 y 3 años ☐ Mayor a 3 años ☐

2. ¿Conoce si la empresa PIEFLEX cuenta con una planificación estratégica?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? ……

3. ¿Conoce la visión, misión, valores de la empresa PIEFLEX?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? ……

4. ¿Existen fortalezas en su departamento?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? ……

5. ¿Existen debilidades en su departamento?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? ……

6. ¿Ha identificado Ud. oportunidades y amenazas para la empresa PIEFLEX?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? ……

7. ¿Participa Ud. en la planificación estratégica de su departamento?

Siempre ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca ☐

¿Por qué? ……

8. ¿Cree Ud. que se deben crear nuevas estrategias para incrementar la rentabilidad de la empresa PIEFLEX?

De acuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐

¿Por qué? ……

9. ¿Existen procesos definidos en la empresa PIEFLEX?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? ……

10. ¿Se realizan constantes cambios en los procesos productivos y en los procesos administrativos?

Siempre ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca ☐

¿Por qué? .....

11. ¿Sabe Ud. si existe interrelación entre los procesos?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

12. ¿Cree Ud. que los controles existentes en los procesos garantizan resultados satisfactorios?

De acuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐

¿Por qué? .....

13. ¿Existen indicadores en la empresa PIEFLEX?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

14. ¿Cumple con su cronograma de trabajo?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

15. ¿Cree Ud. que las tareas realizadas por el personal logran las metas de productividad?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

16. ¿Existe retroalimentación del desempeño de su departamento y de la empresa sistemáticamente?

Siempre ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca ☐

¿Por qué? .....

17. ¿La empresa PIEFLEX tiene proveedores constantes?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

18. ¿La empresa PIEFLEX tiene clientes fijos?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

19. ¿Cree Ud. que la dirección de la empresa posee un adecuado liderazgo?

De acuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐

¿Por qué? .....

20. ¿Ha recibido inducción o capacitación en la empresa PIEFLEX?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

21. ¿Se cumplió el presupuesto de producción del año 2015?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

22. ¿Se cumplió el presupuesto de ventas del año 2015?

Sí ☐ No sabe ☐ No ☐

¿Por qué? .....

Gracias por su colaboración

A-2. Modelo en entrevista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Modelo de entrevista para obtener el diagnóstico para el diseño de un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX

Objetivo:	Diseñar un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX
Dirigido a:	……..de la empresa PIEFLEX Fecha: ……
Realizado por:	Eco. Marlene Villacís Egresada de la Maestría en Administración de empresas de la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato

Instrucciones:

1. Se le solicita muy comedidamente que la respuesta sea concreta.

3. Sus respuestas serán confidenciales, ya que el fin de la presente entrevistaes académico (recopilar datos para la elaboración de una tesis de posgrado).

Desarrollo

¿Conoce con qué objetivo se creó la empresa PIEFLEX?
¿Conoce si el capital inicial fue propio o financiado y cuánto fue su valor?
¿Conoce si la maquinaria fue nueva o usada?
¿Qué beneficios le representa a la empresa la técnica usada para la elaboración del producto?
¿En la actualidad existe una planificación estratégica en la empresa PIEFLEX? ¿Por qué?
¿Se han identificado las fortalezas y debilidades de la empresa PIEFLEX? ¿De ser positiva su respuesta cuáles son?
¿Se han identificado las oportunidades y amenazas para la empresa PIEFLEX? ¿De ser positiva su respuesta cuáles son?
¿La empresa PIEFLEX tiene proveedores constantes, por favor cuantifíquelos?
¿Existen varios proveedores en la industria y explique si tienen poder de negociación?
¿La empresa PIEFLEX tiene clientes fijos, son leales, por favor cuantifíquelos?
¿Cómo se realiza la comercialización de los productos y qué porcentaje de venta tiene cada canal?
¿Explique si los clientes tienen poder de negociación?
¿Los costos de los insumos influyen directamente en el precio del producto?
¿La empresa PIEFLEX tiene competidores, cuál es el más importante, existe rivalidad?
¿Existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores en el mercado? ¿Por qué?
¿Cómo afectan o benefician las leyes y la situación económica del país a la empresa PIEFLEX?
¿Existen productos sustitutos?
¿Los costos fijos afectan directamente al precio final del producto?
¿Existen estrategias en la empresa PIEFLEX? ¿De ser positiva su respuesta cuáles son?
¿Qué tipo de estrategia de mercado utiliza la empresa PIEFLEX?
¿Sabe Ud. si se manejan las siguientes perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento? ¿Por qué?
¿Existen proceso claramente definidos en la empresa PIEFLEX?
¿Identifica Ud. los procesos clave y los procesos de apoyo de la empresa?
¿Cómo se interrelacionan los procesos dentro de la organización?
¿Se realizan constantes cambios en los procesos productivos y en los procesos administrativos?
¿Existen control en los procesos que garanticen resultados satisfactorios?
¿Utilizan indicadores en la empresa PIEFLEX?
¿Existe retroalimentación del desempeño de la empresa sistemáticamente?
¿Cree usted que PIEFLEX ejecuta actividades financieras, de producción, de ventas, acorde a los planes preestablecidos?
¿En qué áreas existen problemas? ¡Por qué?
a. Contable b. Logística c. Producción d. Ventas e. Gerencia f. Presidencia
¿Cuál es la producción anual? g. Compras
El destino de la producción de su empresa es:
a. Local b. Regional c. Nacional d. Internacional
¿Qué caracteriza a la producción de la empresa PIEFLEX? ¿Por qué?
a. Calidad b. Cantidad c. Precio d. Otro
¿Cuál ha sido la tendencia de la producción en los últimos años? ¿Por qué?
¿Se cumplió el presupuesto de producción en el año 2015? ¿Cuáles son las razones y consecuencias?
¿Cuál es el origen de la materia prima?
¡Ha tenido inconvenientes para importar materia prima?
¿Conoce la cantidad de producto que al momento no tiene salida? ¿Por qué?
¿Existen demoras en la entregas del productos? De ser positiva su respuesta. ¿Por qué?
¿Ha notado problemas externos para comercializar los productos?
¿Se cumplió el presupuesto de venta en el año 2015? ¿Cuáles son las razones y consecuencias?
¿Existen políticas de crédito para las ventas?
¿Existe liquidez en la empresa PIEFLEX?
¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de la empresa PIEFLEX?
¿Existió pérdida o ganancia en el periodo contable 2015? ¿Por qué?

Gracias por su colaboración

A-3. Modelo de encuesta de evaluación del producto

Encuesta de evaluación del diseño de un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión para la empresa PIEFLEX

Realizado por: Eco. Marlene Villacís
Egresada de la Maestría en Administración de empresas de la Pontificia Universidad Católica de Ambato

Objetivo: Conocer la percepción del diseño y su aceptación para implementación

Instrucciones:

De acuerdo a la siguiente valoración conteste a cada afirmación:

1	2	3	4	5
En desacuerdo	Poco de acuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo

Desarrollo

1. Se identifica con la Visión, Misión y Valores Planteados

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. El FODA planteado para la empresa PIEFLEX se ajusta a la realidad

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Está de acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter para la empresa PIEFLEX

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. El cuadro de mando integral le parece una propuesta que implementa la gestión de control en la empresa PIEFLEX

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Los indicadores planteados ayudarán a tomar decisiones oportunas para la contribución de los objetivos

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. El enfoque de los procesos clave de la propuesta se ajusta a la realidad de la empresa Pieflex

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. El plan estratégico con enfoque de procesos y contro de gestión diseñado es amigable para su implementación, comprensión y colaboración del personal de la empresa Pieflex

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Fecha:

Firma de responsabilidad

Gracias por su colaboración

A-4. Respuestas de la entrevista a los directivos de la empresa Pieflex

Cuadro 61. Respuestas de la entrevista a los directivos de la empresa Pieflex

Nombre del entrevistado / Preguntas	Ing. Antonio Tejada	Ing. Marco Guato	Ing. Myriam Acosta	Observación
¿Conoce con qué objetivo se creó la empresa PIEFLEX?	Crear una empresa de inyección al corte, con productos diferenciados en base a neopreno.	Desconoce.	Servir al público con calzado de bajo precio.	Se incursionó en el mercado de calzado aquashoes, ya que son productos económicos.
¿Conoce si el capital inicial fue propio o financiado y cuánto fue su valor?	Capital propio, 2 mil USD.	Desconoce.	Propio.	El capital fue propio.
¿Conoce si la maquinaria fue nueva o usada?	Maquinaria nueva y usada.	Maquinaria usada.	Desconoce.	La maquinaria fue nueva y usada.
¿Qué beneficios le representa a la empresa la técnica usada para la elaboración del producto?	Capacidad productividad elevada, se reducción de la mano de obra.	Se puede alcanzar una producción eficiente para atender al mercado nacional, con proyección internacional.	Alta tecnología que permite brindar un buen servicio.	Los entrevistados coinciden en que se puede alcanzar una producción elevada, gracias a la tecnología usada, además se disminuye la mano de obra.
¿En la actualidad existe una planificación estratégica en la empresa PIEFLEX? ¿Por qué?	No, solo existe un plan de reestructuración.	Cuentan con parámetros, presupuestos de ventas y producción.	Desconoce.	No cuentan con planificación estratégica, pero tienen planes para reestructuración, parámetros y presupuestos.
¿Se han identificado las fortalezas y debilidades de la empresa PIEFLEX? ¿De ser positiva su respuesta cuáles son?	**Fortalezas**: capacidad productiva de 100 mil pares al mes, no hay mucho personal, se empezó a exportar en 2016. **Debilidad**: empresa joven, existe iliquidez, no se produce toda la capacidad.	**Debilidades**: cambios de personal, mercado aún no establecido. **Fortalezas:** inversión en maquinaria, personal colaborador, nuevos modelos.	**Fortaleza**: el personal comprometido, la tecnología. **Debilidad**: Procedo de terminado del calzado.	**Fortalezas**: Inversión en tecnología, bajos costos de mano de obra, personal colaborador, exportación. **Debilidad**: Inexperiencia, no se utiliza el total de la capacidad, rotación de personal, falta de cobertura en el mercado, control de calidad, iliquidez en la empresa.
¿Se han identificado las oportunidades y amenazas para la empresa PIEFLEX? ¿De ser positiva su respuesta cuáles son?	**Oportunidad**: Zapato popular, con diseños modernos, precio bajo, **Amenaza**: crisis, competidores grandes.	**Amenazas**: inestabilidad por el gobierno. **Oportunidades**: producto con acogida y nuevos desarrollos de productos.	Desconoce.	**Oportunidad**: producto con precios económicos, nuevos desarrollos de productos, buena acogida en el mercado, **Amenaza**: Crisis económica, grandes competidores.
¿La empresa PIEFLEX tiene proveedores constantes, por favor cuantifíquelos?	Si, son 15 proveedores (entre capelladas y PVC).	Si, 6 proveedores constantes.	Plasticaucho, Teimsa, mil polímeros, las importaciones de hojalillos.	Si hay proveedores constantes para PIEFLEX, sin embargo los entrevistados no coinciden en el número.
¿Existen varios proveedores en la industria y explique si tienen poder de negociación?	Si, existen varios proveedores pero se ha creado alianzas estratégicas solo con algunos.	Existen muchos proveedores pero la mayoría tienen restricciones al momento de crédito.	Desconoce.	Existen muchos proveedores para la industria, sin embargo los entrevistados coinciden que son pocos con los que se pueden establecer alianzas estratégicas.
¿La empresa PIEFLEX tiene clientes fijos, son leales, por favor cuantifíquelos?	Si, las corporaciones son leales y sumado a los clientes de ruta, son 25.	Son 50 clientes fijos, calificados por capacidad de pago.	Si, los mayoristas, aproximadamente 20.	Existen clientes fijos en la empresa PIEFLEX, pero no coinciden en el número.
¿Cómo se realiza la comercialización de los productos y qué porcentaje de venta tiene cada canal?	En 2015, se vendió a corporaciones a través del canal de grandes superficies el 70 %, y para el canal ruta 30%.	Se cuenta con agentes de ventas, y el canal de grandes superficies.	Canal de grandes superficies.	La comercialización se realiza a través de dos canales: grandes superficies (corporaciones nacionales), y canal ruta.
¿Explique si los clientes tienen poder de negociación?	No, en relación a políticas de crédito y de descuento ya están establecidas.	Desconoce.	Desconoce.	Los clientes no tienen poder de negociación en lo que respecta a créditos y descuentos, sin embargo existe la posibilidad de negociar otros aspectos puntuales.
¿Los costos de los insumos influyen directamente en el precio del producto?	Si.	Si, pero no son altos.	Si, pero no son altos.	Los entrevistados coinciden en que el costo de los insumos influyen directamente en el precio, pero que no son altos.
¿La empresa PIEFLEX tiene competidores, cuál es el más importante, existe rivalidad?	Si, Plasticaucho es el mayor competidor.	Si, la competencia es Plasticaucho, pero no existe rivalidad.	Plasticaucho.	Los entrevistados coinciden en que el mayor competidor es Plasticaucho, pero el jefe de producción señala que no existe rivalidad.
¿Existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores en el mercado? ¿Por qué?	No, es un mercado difícil, la producción es difícil, los procesos que requiere este tipo de producción se demoran, la inversión es alta, y la crisis actual.	Si, varias empresas estarían interesadas en la producción en inyección.	No tiene la certeza.	Existen diversos criterios en los entrevistados, por un lado el gerente señala que existen varios factores que obstaculizan el ingreso de nuevos competidores, sin embargo el jefe de producción manifiesta que el interés ya existe por incursionar en la producción a inyección por parte de algunas empresas.

¿Cómo afectan o benefician las leyes y la situación económica del país a la empresa PIEFLEX?	Han beneficiado las salvaguardias al sector del calzado, han afectado por el costo de mano de obra, y costos fijos.	Afectan porque existe inestabilidad, cambios de políticas y no se puede ampliar el mercado directo o tener mayor inversión.	El desempleo por la crisis.	PIEFLEX se ha beneficiado por las salvaguardias que restringen las importaciones de calzado, pero también se ha visto afectada por el costo de la mano de obra, por la crisis económica que ha provocado que se despida personal.
¿En el mercado existen productos sustitutos a los que se fabrica en esta empresa?	No.	Siempre se analiza la posibilidad de crear productos sustitutos dentro de la empresa.	No puede precisar.	No existen productos sustitutos para el calzado a inyección.
¿Los costos fijos afectan directamente al precio final del producto?	Si afectan pero no son altos los costos.	Desconoce.	Si, pero no son altos.	Los costos fijos influyen directamente en el precio de los productos, sin embargo no son altos.
¿Existen estrategias en la empresa PIEFLEX? ¿De ser positiva su respuesta cuáles son?	Optimización de recursos.	Desconoce.	Desconoce.	Como estrategias se maneja la optimización de recursos, sin embargo es necesario precisar que dichas estrategias no están socializadas en la organización.
¿Qué tipo de estrategia de mercado utiliza la empresa PIEFLEX?	Se está implementando publicidad, cubrir todas las zonas de venta, apoyo a los clientes.	Desconoce.	Desconoce.	Como estrategia de mercado se está implementando publicidad, se busca vender en todas las zonas del país y se brinda apoyo a los clientes.
¿Sabe Ud. si se manejan las siguientes perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento? ¿Por qué?	Si, se están mejorando todos los factores, en función de mejorar los márgenes.	Si, existe interrelación entre todos los procesos, para que exista rentabilidad.	Está a cargo del gerente.	Los entrevistados manifiestan que se manejan las cuatro perspectivas, sin embargo no precisan con detalle cómo se lo hace, esto se puede deber al estilo empírico de la dirección, y adicionalmente no ha sido socializada.
¿Existen proceso claramente definidos en la empresa PIEFLEX?	Si, ventas, producción, distribución.	Si.	Si, en producción y contabilidad.	Los entrevistados coinciden que existen procesos definidos en la empresa, sin embargo no precisan cuales son y proceden a indicar departamentos de la empresa; ventas, producción, distribución, contabilidad.
¿Identifica Ud. los procesos clave y los procesos de apoyo de la empresa?	Si, los procesos clave serían producción, y ventas.	**Clave**: Finanzas y producción **Apoyo**: el resto de departamentos.	Desconoce.	Los entrevistados coinciden en que producción es un proceso clave, pero mencionan también a finanzas y ventas; como procesos de apoyo se menciona a los otros departamentos.
¿Cómo se interrelacionan los procesos dentro de la organización?	A través de los comités, se interrelacionan producción, ventas compras, y también ventas distribución, logística.	Se planifica, verifica, actúa, hace en todos los departamentos y procesos.	Si existe interrelación.	Los entrevistados coinciden que existe interrelación en los procesos de la empresa, sin embargo hacen un análisis filosófico del mismo mediante el círculo de denim, pero no lo evidencian en la práctica.
¿Se realizan constantes cambios en los procesos productivos y en los procesos administrativos?	No son frecuentes los cambios, pero se lo hacen para especializar a la gente, sobre todo por la reestructuración.	No hay cambios constantemente, pero en el caso de necesitar mejoras si se promueven cambios, tratando de no sin influir en la producción ya establecida.	Si, han existido muchos cambios por la rotación del personal y por capacidad de producción de la empresa.	Los entrevistados coinciden en que los cambios no son frecuentes, sin embargo han existido, debido a la reestructuración, para especializar al personal, lo que ha provocado despidos de personal.
¿Existen control en los procesos que garanticen resultados satisfactorios?	Se está tratando de implementar controles respectivos, pero aún falta.	Si, pero se deben mejorar.	Si.	Existen controles, pero se deben mejorar.
¿Utilizan indicadores en la empresa PIEFLEX?	Si, tiene parámetros de eficiencia.	Si en la parte financiero, y en reuniones semanales de todos los departamentos también se manejan.	Desconoce.	Si, utilizan parámetros para medir la eficiencia, lo que se evalúa en reuniones semanales.
¿Existe retroalimentación del desempeño de la empresa sistemáticamente?	No, por el cambio de productos y porque la empresa aún no está reestructurada.	Desconoce.	El tema lo maneja el gerente.	No existe retroalimentación del desempeño de la empresa sistemáticamente.
¿Cree usted que PIEFLEX ejecuta actividades financieras, de producción, de ventas, acorde a los planes preestablecidos?	Si, hay planes en todos los departamentos, en función a proyecciones, pero no tienen estudios.	Se tienen planes y presupuestos, y se trabajan en función de ello para conseguirlos.	Si se ejecuta.	Si se ejecutan los planes establecidos para los departamentos.
¿En qué áreas existen problemas? ¡Por qué?	En todas las áreas, se trata de identificar en su momento para mejorar y corregir.	En todas la áreas, pero son solucionables.	Producción por la calidad.	Existen problemas en todas las áreas de la empresa.

¿Cuál es la producción anual?	240 mil pares aproximadamente.	250 mil pares al año.	Desconoce.	La producción está en un promedio de 245 mil pares al año.
El destino de la producción de su empresa es:	Nacional.	Nacional.	Nacional e internacional	Nacional e internacional
¿ Qué caracteriza a la producción de la empresa PIEFLEX? ¿Por qué?	Calidad, cantidad, precio.	Calidad, cantidad, precio.	Precio y calidad.	La mayoría de entrevistados coinciden en que la producción se caracteriza por calidad, cantidad y precio.
¿Cuál ha sido la tendencia de la producción en los últimos años? ¿Por qué?	Tendencia creciente.	Tendencia creciente.	Tendencia creciente.	La tendencia de la producción ha sido creciente.
¿Se cumplió el presupuesto de producción en el año 2015? ¿Cuáles son las razones y consecuencias?	Si se cumplió, y se superó.	No se llegó a lo que se proyectó, debido a cambios por el gobierno, su consecuencia es que se mantuvo en la media de producción.	El tema lo maneja el gerente.	Existen diferentes criterios entre los entrevistados, ya que el gerente manifiesta que se superó pero el jefe de producción indica que no se cumplió el presupuesto sin embargo se llegó al promedio de producción.
¿Cuál es el origen de la materia prima?	Nacional e internacional.	Nacional y algo internacional.	Nacional e internacional.	El origen de la materia prima es nacional e internacional.
¡Ha tenido inconvenientes para importar materia prima?	No.	No porque se tiene una provisión acorde a los requerimientos actuales.	No.	No existen inconvenientes para importar materia prima.
¿Conoce la cantidad de producto que al momento no tiene salida? ¿Por qué?	Si, está alrededor del 3%, fueron por los modelos de los zapatos.	No lo tiene presente pero se ha recurrido a promociones para la venta del calzado sin salida.	Desconoce.	El gerente manifiesta que está en un 3 %, se consultó también al encargado de bodega, quien indicó que es el 8 %, lo importante es que se está vendiendo a través de promociones especiales, ya que en años anteriores la cantidad era más alta.
¿Existen demoras en la entregas de los productos? De ser positiva su respuesta ¿por qué?	Si, no se abasteció la demanda debido a la preparación para la exportación, problemas con proveedores, pero se ha superado por la adquisición de nuevos moldes que aceleran la producción.	Si, porque se debe realizar una línea para empezar otra línea, adicional no hay stock en bodega, porque genera costo adicional.	Si, el margen de retraso es de 2 días, pero se trata de manejar el justo a tiempo, con prioridad a las cadenas.	Existen demoras en la entrega del producto, debido a que se debe producir una línea a la vez, además tuvieron que dar prioridad a la exportación, y no hay stock en bodega, sin embargo se está superando las demoras.
¿Ha notado problemas externos para comercializar los productos?	Si, falta de dinero.	Desconoce.	No.	Existen diverso criterios, pero a decir del gerente si existen problemas para la comercialización debido a la crisis económica.
¿Se cumplió el presupuesto de venta en el año 2015? ¿Cuáles son las razones y consecuencias?	Si, se cumplió en cantidad, pero en valores no, por la exportación, ya que no se ganó mucho pero se pudo ingresar a un nuevo mercado.	No se cumplió, pero se mantuvo la media de ventas, por los cambios del gobierno, porque los clientes evitaban endeudarse.	Desconoce.	Se cumplió el presupuesto de ventas en cantidad de pares pero no se cumplió en la parte económica, debido a que los clientes evitaban endeudarse , a la exportación, y a que se vendió el producto sin salida al costo, sin embargo se pudo ingresar a un nuevo mercado, y se mantuvo el promedio de ventas.
¿Existen políticas de crédito para las ventas?	Si.	Desconoce.	90 días.	Si existen políticas de crédito para las ventas.
¿Existe liquidez en la empresa PIEFLEX?	No, pero se va superando.	Desconoce.	No, por la crisis.	No existe liquidez en la empresa PIEFLEX.
¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de la empresa PIEFLEX?	Las ventas, cambios por factoring, aporte del accionista mayoritario.	Desconoce.	Las ventas y el dueño de la empresa.	La principal fuente de financiamiento de la empresa PIEFLEX, son las ventas y los aportes del dueño de la empresa.
¿Existió pérdida o ganancia en el periodo contable 2015? ¿Por qué?	Hubo pérdida, porque se registraron rubros del 2014 en el 2015.	Desconoce.	Existió pérdida, por la venta de los productos sin salida con precio de remate.	Si existió pérdida.

Fuente: elaboración propia

Apéndice B

B1. Resumen de Media, Mediana y Moda (Escala de Likert)

Cuadro 62. Resumen de Media, Mediana y Moda (Escala de Likert)

Estadísticos						
Preguntas		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
N	Válidos	26	26	25	25	26
	Perdidos	0	0	1	1	0
Media		1,77	1,35	1,48	1,32	1,54
Mediana		2	1	1	1	1
Moda		2	1	1	1	1
Preguntas		**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
N	Válidos	26	26	26	26	26
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		1,69	1,81	1,23	1,19	1,42
Mediana		2	2	1	1	1
Moda		2	2	1	1	1
Preguntas		**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
N	Válidos	26	26	26	26	26
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		1,35	1,38	1,42	1,08	1,27
Mediana		1	1	1	1	1
Moda		1	1	1	1	1
Preguntas		**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
N	Válidos	26	26	26	26	26
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		1,58	1,15	1,15	1,5	1,65
Mediana		2	1	1	1	1
Moda		2	1	1	1	1
Preguntas		**21**	**22**			
N	Válidos	26	26			
	Perdidos	0	0			
Media		1,85	1,81			
Mediana		2	2			
Moda		2	2			

Fuente: elaboración propia

B2. Lineamientos Comerciales

Políticas de Creación para nuevos clientes

- Requisitos del potencial cliente para su creación:

  1. Solicitud de creación y crédito (requisito obligatorio)
  2. Copia simple del RUC (persona natural o jurídica)
  3. Copia simple de la cédula del dueño del RUC (persona natural).

4. Copia del nombramiento del representante legal (persona jurídica).
5. Copia de una factura de servicio básico del local comercial.
6. 2 Referencias comerciales y 2 personales con números telefónicos.

Esta información está sujeta a verificación en un buró de crédito. En caso de no calificar como cliente con cupo de crédito. Tendrá que realizar sus pedidos con pago anticipado para despacho posterior.

Zonificación para canal ruta

- El territorio continental ecuatoriano se debe dividir en cuatro zonas comerciales:
- Zona Norte: Corresponde a Esmeraldas, Pichincha, Imbabura, Carchi, Sucumbíos.
- Zona Sur: Corresponde a Cañar, Azuay, El Oro, Loja, Zamora y Morona Santiago.
- Zona Centro Occidente: Corresponde a Manabí, Sto. Domingo, Los Ríos, Sta. Elena, Guayas, Cotopaxi, Bolívar y Chimborazo.
- Zona Centro Oriente: Tungurahua, Napo, Francisco de Orellana y Pastaza.
- Cada zona de ventas contará con un vendedor asignado a la misma. A excepción de la zona centro que debe contar con 2 vendedores por la extensión de territorio que esta zona representa.
- La rotación de vendedores en las zonas de ventas serán en períodos de 6 meses.

Identificación de temporadas y cronograma de ventas

Dentro del año se pueden identificar 3 temporadas importantes para ventas e incremento de participación en el mercado nacional. Las cuales se identifican en el cuadro superior y son:

Temporadas playera, familiar y navideña.

Playera: De enero a Marzo.

Familiar: De Abril a Junio.

Navideña: De Julio (Cadenas) a Diciembre.

Consideraciones para la elaboración del presupuesto para el 2016

Para que establecer un presupuesto de ventas real, alcanzable y medible; se deben analizar históricos de ventas de los últimos tres años por línea, capacidad de producción de la empresa en condiciones reales actuales, identificación de zonas de ventas, disponibilidad de materia prima, tiempo en desarrollar nuevas colecciones, recursos financieros, personal de ventas, publicidad.

Estrategias comerciales para cumplimiento del presupuesto

- Ampliar la base de clientes 3 veces más a la cantidad de clientes actuales.
- Contar con precios competitivos o campañas promocionales que atraigan a los nuevos y actuales clientes. Por ejemplo: 2x1, docena de 13, descuentos por temporada, productos promocionales, etc.

- Elaborar y ejecutar un plan de servicio y atención al cliente de pre y post venta.
- Contar con productos atractivos, modernos, novedosos, renovados, diferentes, etc.
- Rotar periódicamente (cada 6 meses) al vendedor de su zona de ventas.
- Desarrollar al equipo de ventas con un apoyo de formación profesional a nivel de escuela de ventas.
- Implementar un centro de servicio al cliente o *Contac Center*.
- Desarrollar nuevos canales de ventas como: Canal de cadenas y supermercados, boutiques, tiendas de calzado, catálogos; y canal directo *Show Room*, Tiendas Anatom o ferias libres.
- Cambiar la forma de cálculo de comisiones del equipo de ventas, con la finalidad de optimizar recursos y mejorar el rendimiento de los vendedores.

B3. Fichas de procesos

Cuadro 63. Ficha de procesos 2

<table>
<tr><td colspan="2">Ficha de proceso: 2</td><td>PIEFLEX S.A.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PROCESO: Inyección y terminado</td><td>Propietario: Jefe de Producción.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Misión: Esta sección se encarga de la inyección al corte el calzado, en condiciones óptimas, posterior pasa al área de terminado donde se verifica la calidad de cada par de zapatos, y debe ir empacado de acuerdo a las especificaciones previstas de acuerdo a los manuales, formatos aprobados etc.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td colspan="2">Empieza: con el plan de producción.
Incluye: recepción de capelladas y materiales para inyección, subida y calibración de moldes, inyección de capelladas, descalzar zapatos y enfriar, control de calidad, emplantillado y empacado.
Termina: obtención y entrega de datos.</td></tr>
<tr><td>Entradas</td><td colspan="2">Orden de producción, materia prima.</td></tr>
<tr><td>Proveedores</td><td colspan="2">Planificación, logística</td></tr>
<tr><td>Salidas:</td><td colspan="2">Producto terminado</td></tr>
<tr><td>Clientes:</td><td colspan="2">Logística, ventas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Inspecciones:
Diarias en la finalización de cada ciclo.</td><td>Registros:
Registro de control de calidad y de productos no conformes.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Variable de control
Tiempo en cada operación
Tiempo de entrega de la orden de producción
Capacidad de producción</td><td>Indicadores
Horas hombre
% producción
% producto no conforme</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 64. Ficha de proceso 3

Ficha de proceso: 3	**PIEFLEX S.A.**
Proceso: Ingreso de producción a sistema y entrega de producción a bodega de producto terminado.	**Propietario**: Asistente de Producción
Misión: Registro de datos en el sistema de inventarios para obtener datos contables y el stock para almacenamiento y venta.	
Alcance	Empieza: con informes diarios de producción. Incluye: ingreso de datos al sistema e impresión de informes de producción. Termina: entrega de informes de producción a la bodega de producto terminado.
Entradas	Informes diarios de producción
Proveedores	Producción
Salidas:	Carga de información en el sistema Fenix, Informes diarios (impresos) de producción.
Clientes:	Logística
Inspecciones: Semanal al finalizar la orden de producción.	**Registros:** Recepción del informe de producción del bodeguero.
Variables de control Inventario en el sistema.	**Indicadores** % de modificaciones por errores en registro.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 65. Ficha de Proceso 5

Ficha de proceso: 5	**PIEFLEX S.A.**
Proceso: Elaboración de consolidado de pedidos	**Propietario**: Jefe de ventas
Misión: Consolidar los pedidos enviados por los vendedores, para realizar la orden de producción y la entrega de producto terminado al cliente.	
Alcance	**Empieza:** con el ingreso de pedidos en el sistema. **Incluye:** verificación de saldos de los clientes, aprobación de pedidos, ingreso al sistema de consolidados semanales. **Termina:** Reporte de pedidos semanales consolidados.
Entradas	Pedidos de clientes
Proveedores	Cliente

Salidas:	Consolidado semanal de pedidos
Clientes:	Jefe de Ventas, Contabilidad

Inspecciones: Pedidos	**Registros:** Reportes semanal consolidado de pedidos.
Variables de control Política comercial Política de crédito	**Indicadores** % de pedidos efectivos

Fuente: elaboración propia

Cuadro 66. Ficha de proceso 6

Ficha de proceso: 6		**PIEFLEX S.A.**
PROCESO: Facturación		**Propietario**: Asistente de ventas
Misión: Establecer los pasos y responsables para la generación de la factura que se entregará al cliente y en la cual constarán además de los requisitos establecidos por la ley, la cantidad, el precio y condiciones de pago, convirtiéndose de esta manera en un contrato mercantil.		
Alcance	**Empieza:** con la recepción de la planificación de despacho. **Incluye:** constatación de pedidos preparados, ingreso al sistema de facturación, elaboración de facturas y guías de remisión. **Termina:** con la entrega al bodeguero de las facturas y guías de remisión.	
Entradas	Planificación de despacho	
Proveedores	Logística, ventas	
Salidas	Facturas, guías de remisión	
Clientes:	Logística, clientes	
Inspecciones: Reporte diario de facturación		**Registros:** Devoluciones, reclamos, copias de facturas y guías de remisión con firma de cliente.
Variables De Control Tiempo de entrega de facturas		**Indicadores** % de facturas no conformes.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 67. Ficha de proceso 7

Ficha de proceso: 7	**PIEFLEX S.A.**
Proceso: Devolución de mercadería	**Propietario**: Jefe de ventas

Misión: Medir la satisfacción del cliente, como medio de interactuación, con el fin de identificar la causa de la devolución y afianzar un vínculo comercial.	
Alcance	**Empieza:** con la autorización para la devolución. **Incluye:** verificación del estado del producto, emitir la nota de crédito con los requisitos establecidos por la ley (un original y dos copias), elaboración de informe semanal de devoluciones. **Termina:** recepción y firma de la nota de crédito.
Entradas	Factura, productos
Proveedores	Logística, clientes
Salidas:	Nota de crédito, informes semanales de devolución.
Clientes:	Clientes, Jefe de ventas
Inspecciones: Estado de producto, pedidos de clientes	**Registros:** Notas de Créditos, Informes semanales de devolución.
Variables de control Política comercial	**Indicadores** % de notas de crédito

Fuente: elaboración propia

Referencias

Alarcón, E. (01 de Mayo de 1991). *Planificación de la Investigación agropecuaria: Adecuaciones para la década de los 90*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=hUYUXydJM0YC&pg=PA1&dq=Planificaci%C3%B3n+de+la+Investigaci%C3%B3n+agropecuaria:+Adecuaciones+para+la+d%C3%A9cada+de+los+90,+Alarc%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjt_ZfT7tDOAhXFmh4KHXnBBkkQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Planificaci

Alcides, A. (2007). *Planeación Estratégica educativa.* Quito: Planeup .

Amador, F. (10 de 04 de 2001). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/

Anthony, R., & Govindarajan, M. (2008). *Sistemas de control de gestión.* Mc Graw Hill Interamericana.

Arguin, G. (1988). *La planeación estratégica en la universidad.* Québec: Le Université du Quebec.

Banco Central del Ecuador. (2016). *Inflación Mensual .* Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.

Bateman, T. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). Mexico: McGrawHill Educación.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos.* Andalucía: Imprenta Berekintza.

Benavente, J. (01 de Junio de 2011). *Administración por objetivos*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml

Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes.* Alicante: Editorial Club Universitario.

Caballero, G., & Freijeiro, A. B. (2007). *Dirección estratégica de la PYME. Fundamentos y teoría para el éxito empresarial.* España: Ideas propias.

Cantú, J. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad.* México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Carrión, A. (diciembre de 2015). *Desarrollo de una estrategia operativa de la cadena de suministros del sector cuero - calzado y su acoplamiento con la nueva matriz productiva (Tesis de maestría).* Ambato: Pontificia Universidad Católica del ecuador Sede Ambato - Tesis de Maestría. Obtenido de http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1559/1/76094.pdf

Cedeño, c., Murillo, R., & Arias, c. (2011). *Implementación de un sistema de control de gestión en el área de inyección de zapatos de lona de una empresa que elabora objetos plásticos para el mejoramiento de su desempeño.* Obtenido de https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14891/1/Implementacion%20de%20un%20Sistema%20de%20Control%20de%20Gestion%20en%20el%20area%20de%20inyeccion%20de%20zapatos.pdf

Cloke, K., & Goldsmith, J. (1995). *Taller Cuba - Usa. Fomración y mantenimiento de equipos*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=etapas+de+la+planificacion+estrategica+clake+%26+goldsmith&ie=utf-8&oe=utf-8

Cuatrecasas, L. (2000). *Gestión Económico - Financiera de la empresa .* Alfaomega Grupo Editor SA de CV.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica .* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Druker, P. (1994). *La gerencia en tiempos difíciles .* Argentina: El Anteno.

Espíndola, J. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones.* México: Pearson Educación .

Franklin, E. (2009). *Organización de empresas.* México D.F. : McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas.* Mc Graw Hill Interamericana Editores SA de CV.

García del Junco, J. (2001). *Admnisnistración.* Madrid: McGrawHill Interamericana de España S.A.U.

González, L. (2015). *Caracterización del subsector calzado de la provicnia de tungurahua periodo 2010 - 2012 (Tesis de maestría) .* Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

González, O., & De la Vega, J. (2011). *Los sitemas de control de gestión estratégica de las organizaciones*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml

Goodstein, L. &. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada.* Mc Graw Hill Interamericana.

Goodstein, Nolan, & Pfeiffer. (2005). *Planeación estratégica aplicada.* Bogotá: Mc. GrawHill.

Gutiérrez, H. (2005). *Calidad total y productividad.* Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Guzmán, A. (2002). *Maetría personal.* México: Editorial Pax México.

Hax, A., & Majluf, N. (2013). *Estrategias para el liderazgo competitivo.* México: Granica .

Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el conttrol integrado de la calidad de los procesos.* Castellon de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume .

Hernández, F. B. (2010). *Metodología de la investigación.* México D.F. : McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, Carlos, & Baptista, María. (2010). *Metodología de la investigación.* México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Horvárth & Partners. (2007). *Dominar el cuadro de mando integral.* Barcelona: Ediciones Deusto.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2015). *EMPLEO 2015.* ECUADOR: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf.

Ivancevich, J. &. (2006). *Comportamiento Organizacional.* Mc Graw Hill Interamericana Editores SA de CV.

Julca, E., & Quispe, R. (2011). *Planeación*. Obtenido de Monografías. com http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral.* Barcelona: Ediciones Gestión.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?* Barcelona: Gestion 2000.

Kramis, J. (1994). *Sistemas y Procedimientos Administrativos.* México: Universidad Iberoamericana.

Manresa, A., Uclés, A., Climent, P., & Trehu, P. (2007). *Nuevas estrategias de internalización de calzado alicantino en el mercado europeo.* Alicante: Imprenta Gamma.

Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos.* Bogotá: EcoeEdiciones.

Merli, G. (1997). *La gestión eficaz.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A. .

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia.* Argentina: Granica.

Montenegro, A. (2015). *Las pequeñas industrias de calzado de Tungurahua y el cambio de la matriz productiva (Tesis de maestría).* Ambato: Pontificia Universidad Católica del ecuador Sede Ambato - Tesis de Maestría.

Mosquera, I., & Gómez, E. (2013). Caracterísitcas de la Planificación Estratégica. *Mundo Recursos Humanos*, 29.

Munch, L. (2010). *Adminsitración Gestión Organizacional enfoques y proceso administrativo.* México: Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.

Muñiz, L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un Sistema de Control de Gestión.* Profit Editorial.

Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones.* Cengage Learning Editores SA de CV.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Nogeira, D., Medina, A., Nogueria, C., & Hernández, P. (2010). *Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico*. Obtenido de http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmiget/artdiane.pdf

Nogueira, D., Medina, A., Nogueira, C., & Hernández, G. (2010). *ciberconta*. Obtenido de http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmiget/artdiane.pdf

París, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas.* Badalona: Paidotribo.

Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de la gestión empresarial.* Madrid: Esic Editorial.

Pérez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. (Documento de trabajo).* Bogotá: Teoría del color.

Rodenes, M. (2004). *Reingeniería de procesos y transformación organizativa.* México: Alfaomega Grupo editor,S.A. de C.V.

Rodriguez, J. (2005). *Cómo aplicar la Planificación Estratégica a la pequeña y mediana empresa.* México: Thomson.

Ronda, G. (1 de 08 de 2011). *Tablero de comando.* Recuperado el 12 de 05 de 2015, de Tablero de comando: http://www.tablerodecomando.com

Schaffer-Proeschel, V. (2007). *Dominar el cuadro de Mando Integral.* Ediciones Gestión 2000 SA.

Secretaria Nacional de Planififcación y Desarrollo. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional 2013 - 2017 .* Obtenido de http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva

Sonora, I. T. (2013). planeación estratégica Estructura de portafolios de inversión en acciones de la bolsa mexicana de valores. *El Buzón de Pacioli*, 32-54.

Steiner, G. (1997). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber.* Gripo Editorial Patria SA de CV.

Steiner, G. (25 de 02 de 2004). *Modelo de Planeación Estratégica (George Steiner)*. Obtenido de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_3.htm

Stephens, R., & Coulter, M. (2005). *Administración.* México: Pearson Eduacación.

Testa, S. (2007). *Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible en Red Roraima.* Sao Paulo: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.

Tiedcomm. (7 de 10 de 2015). *Infoviews.com.mx*. Obtenido de http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

Tiedcomm. (7 de 10 de 2015). *Infoviews.com.mx*. Obtenido de http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

Vargas, A. (2009). *Plan Estratégico, para el mejoramiento administrativo integral en calzado JVSport (Tesis de pregrado).* Bogotá: Universidad de la Salle.

Voguel, M. (07 de 2011). *ClubEnsayos.com*. Obtenido de https://www.clubensayos.com/Negocios/BALANCED-SCORECARD/23999.html

Zambrano, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.* Caracas: Editorial Texto, C.A. .

http://blog.sage.es/economia-empresa/los-elementos-fundamentales-de-un-buen-manual-de-ventas/

Resumen Final

Diseño de un plan estratégico con enfoque de proceso y control de gestión en la empresa Pieflex.

Marlene de los Ángeles Villacís Tamayo

118 páginas

Proyecto dirigido por: Varna Hernández, PhD

Pieflex S. A. es una empresa industrial ambateña, dedicada a la producción y comercialización de calzado a inyección, fue creada con el objetivo de sustituir la importaciones de calzado aquashoes en el año 2010, en el año 2015 obtuvo una pérdida en sus balances, no cuenta con un plan estratégico, herramientas de control de gestión, o enfoque de procesos claramente definidos, y carecen de una estructura administrativa definitiva, como consecuencia de un estilo de dirección empírico.

El objetivo del presente trabajo investigativo es diseñar un plan estratégico con enfoque de procesos y control de gestión en la empresa Pieflex, el cual parte de la necesidad de formular estrategias para mejorar la gestión de la organización, que contribuya a solucionar los problemas mencionados, se complementa con el cuadro de mando integral como parte del control de gestión.

La investigación se realiza con un enfoque cuantitativo, su diseño es no experimental transversal, de alcance descriptivo, los métodos son: entrevistas a los directivos y encuestas para el personal, análisis documental, análisis - síntesis, inducción deducción.

Para la propuesta se diseña e implementa un procedimiento metodológico para la planificación estratégica, el cual, consta de: etapas, pasos, objetivos, métodos y técnicas, y participantes.