



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Técnica Particular de Loja**

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la “Empresa Plasticaucho Industrial S.A.”, de la ciudad de Ambato. Período 2009.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA: JENNY DE LAS MERCEDES JEREZ JIMENEZ**

**DIRECTOR: Mba. EDGAR SEMPÉRTEGUI ALVAREZ**

**CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO**

**2009**

**i**

**CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR TESIS**

**Mba. Edgar Sempértegui Alvarez**

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: Jenny de las Mercedes Jerez Jiménez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

**Loja, Enero del 2010**

f).....

## **DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo Jenny de las Mercedes Jerez Jiménez declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

**Autora**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....  
**Jenny de las Mercedes Jerez Jiménez**

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo del presente trabajo se lo dedico de manera especial a mi esposo por ser el pilar de mi superación, a mis hijas ALEJANDRA Y PAULA EMILIA quienes se constituyen en la esperanza de un futuro mejor, y a mi familia mil gracias por su apoyo incondicional, que Dios los bendiga.

**Jenny**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi efusivo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de adquirir conocimientos profesionales y así poder contribuir a la sociedad.

Al Mba. EDGAR SEMPÉRTEGUI ALVAREZ por constituirse una guía fundamental para la culminación del proyecto y por el aporte de sus valiosos conocimientos.

A la empresa PLASTICAUCHO .S.A por contribuir con la información necesaria para el proceso investigativo.

**Jenny**

## INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación Del Director de Tesis	ii
Declaración y cesación de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de gráficos	xi
Índice de cuadros	xii
Índice de tablas	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Introducción	1

## CAPÍTULO I

### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa	2
Reseña histórica	3
1.2 Base legal	4
1.3 Organigrama	6
1.4 Plan estratégico	13
1.4.1 Misión	13
1.4.2 Visión	13
1.4.3 Valores	13
1.4.4 Objetivos	14

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

2.1 Planificación	15
2.1.1 Estratégica	15
2.1.1.1 Importancia de la planificación estratégica	15
2.1.1.2 Esquema Básico del proceso de la Planificación Estratégica	17
2.1.1.3 Cultura Corporativa	18
2.1.1.4 Cómo es el proceso del diagnóstico situacional estratégico	18
2.1.1.5 Realización del análisis estratégico interno	19
2.1.1.6 Realización del análisis estratégico externo	20
2.1.1.6.1 Análisis estratégico externo	20
2.1.1.6.2 El análisis F.O.D.A.	21
2.1.1.6.3 Elaboración de la hoja FODA de trabajo	21
2.1.1.6.4 Selección de factores claves de éxito (FCE)-matriz de impacto	22
2.1.1.6.5 Realización del análisis FODA	22
2.1.1.6.6 El direccionamiento, formulación y proyección estratégica	23
2.1.1.7 La visión	23
2.1.1.8 La misión	24
2.1.1.9 Los objetivos de la organización	24
2.1.1.9.1 Clases de objetivos	25
2.1.1.10 Estrategias	28
2.1.1.10.1 Tipos de estrategias	29
2.1.1.10.2 Las Cinco P de la Estrategia	30
2.1.1.11 Acción y Desarrollo	32
2.1.1.12 Control	32
2.1.2 Corporativa	32
2.1.2.1 Modelo de las cinco fuerzas	32
2.1.2.2 La Ventaja Competitiva	34
2.1.2.3 Estrategias Competitivas Genéricas	34
2.1.2.4 Liderazgo en Costos	35



2.1.2.5 Diferenciación	35
2.1.2.6 Enfoque	35
2.1.2.7 Habilidades distintivas, recursos y capacidades	35
2.1.2.8 Recursos y capacidades	36
2.1.2.9 Selección estratégica	36
2.1.2.9.1 Clases de selección estratégica	37
2.1.2.10 Estrategia a nivel de negocios	37
2.1.2.11 Necesidades del cliente y diferenciación del producto	38
2.1.2.12 Grupos de clientes y segmentación del mercado	38
2.1.2.13 Decisión sobre las habilidades distintivas	38
2.1.2.14 Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocios	39
2.1.2.15 Estrategia a nivel global	39
2.1.2.16 Estrategias a nivel corporativo	40
2.1.2.17 Implementación de la estrategia	41
2.1.3 Operativa	41
2.1.3.1 Planeación a largo plazo y a corto plazo	41
2.1.3.2 Establecimiento de Objetivos	42
2.1.3.3 Clases de Objetivos	42
2.1.3.3.1 Objetivos Inherentes	42
2.1.3.3.2 Objetivos Oficiales y Operativos	43
2.1.3.4 Estrategias operativas	43
2.2 Indicadores	44
2.2.1 Concepto	44
2.2.1.1 Indicadores de Gestión	44
2.2.2 Características de los Indicadores	44
2.2.3 Importancia de los Indicadores	45
2.2.4 Clasificación	45
2.2.4.1 Integración de los indicadores financieros y los no financieros	45
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	46
2.2.5.1 Indicadores y direccionamiento estratégico	46
2.2.5.2 Establecimiento de los estándares	46
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores	47
2.3 Cuadro de mando integral	55
2.3.1 El cuadro de mando integral	55

2.3.1.1 Perspectiva Financiera	55
2.3.1.2 Perspectivas del proceso interno	56
2.3.1.3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	57
2.3.1.4 Perspectivas del cliente	57
2.3.2 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	58

### **CAPÍTULO III**

#### **3. DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	59
3.1.1 Operacionalización	61
3.1.2 Actividades	61
3.2 Plan Operativo	63
3.3 Desglose de objetivos y estrategias	66
3.4 Preparación de indicadores	67
3.5 Diseño de cuadro de indicadores ya los aplicados	76
3.6 Informe	117
Conclusiones y recomendaciones	119
Conclusiones	119
Recomendaciones	120
Bibliografía	121
Anexos	123
Anexo N.1 Base de Datos Productos Plasticaucho	123
Anexo N.2 Cartera de Productos Plasticaucho	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°01	Mapa de procesos	12
Gráfico N°02	Esquema del proceso de la Planificación estratégica	17
Gráfico N°03	Proceso de diagnóstico situacional	18
Gráfico N°04	Modelo de las 5 fuerzas de PORTER	33
Gráfico N°05	Indicadores del cuadro de mando integral	74
Gráfico N°06	Productividad de mano de obra	77
Gráfico N°07	Índice de severidad	79
Gráfico N°08	Índice de tipos de trabajo	81
Gráfico N°09	Índice de tipos de salario	83
Gráfico N°10	Indicador de rotación de trabajadores	85
Gráfico N°11	Indicador horas-trabajador	87
Gráfico N°12	Indicador ventas-trabajador	89
Gráfico N°13	Índice de comercialidad	91
Gráfico N°14	Nivel de calidad	93
Gráfico N°15	Participación de defectos	95
Gráfico N°16	Indicador mantenimiento Producción	95
Gráfico N°17	Efectividad del mantenimiento	99
Gráfico N°18	Calidad de los Pedidos generados	101
Gráfico N°19	Entregas perfectamente recibidas	103
Gráfico N°20	Comparativo del Transporte	105
Gráfico N°21	Índice de Rotación de Mercancías	107
Gráfico N°22	Índice de duración de Mercancías	109
Gráfico N°23	Nivel de Cumplimiento del despacho	111
Gráfico N°24	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	113
Gráfico N°25	Pendientes por Facturar	115

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°01	Hoja FODA de trabajo	21
Cuadro N°02	FODA	23
Cuadro N°03	Suministro	47
Cuadro N°04	Área Recursos Humanos	48
Cuadro N°05	Estructura financiera	49
Cuadro N°06	Productos y servicios	49
Cuadro N°07	Medios de producción	50
Cuadro N°08	Abastecimiento	50
Cuadro N°09	Transporte	51
Cuadro N°10	Inventarios	52
Cuadro N°11	Almacenamiento	53
Cuadro N°12	Servicio al cliente	54
Cuadro N°13	Matriz FODA –Análisis Situacional Plasticaucho	60
Cuadro N°14	Operacionalización	61
Cuadro N°15	Desglose de objetivos y Estrategias	66
Cuadro N°16	Área Recursos Humanos	68
Cuadro N°17	Productos y servicios	69
Cuadro N°18	Medios de producción	69
Cuadro N°19	Abastecimiento	70
Cuadro N°20	Transporte	71
Cuadro N°21	Inventarios	71
Cuadro N°22	Almacenamiento	72
Cuadro N°23	Servicio al cliente	73
Cuadro N°24	Factores del cuadro de mando integral	75
Cuadro N°25	Informe Final	117
Cuadro N°26	Resultados del Informe	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01	Productividad de mano de obra	77
Tabla N°02	Índice de severidad	79
Tabla N°03	Índice de tipos de trabajo	81
Tabla N°04	Índice de tipos de salario	83
Tabla N°05	Indicador de rotación de trabajadores	85
Tabla N°06	Indicador horas-trabajador	87
Tabla N°07	Indicador ventas-trabajador	89
Tabla N°08	Índice de comercialidad	91
Tabla N°09	Nivel de calidad	93
Tabla N°10	Participación de defectos	95
Tabla N°11	Indicador mantenimiento Producción	97
Tabla N°12	Efectividad del mantenimiento	99
Tabla N°13	Calidad de los Pedidos generados	101
Tabla N°14	Entregas perfectamente recibidas	103
Tabla N°15	Comparativo del Transporte	105
Tabla N°16	Índice de Rotación de Mercancías	107
Tabla N°17	Índice de duración de Mercancías	109
Tabla N°18	Nivel de Cumplimiento del despacho	111
Tabla N°19	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	113
Tabla N°20	Pendientes por Facturar	115

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La estructura del análisis de las estrategias se lo hizo con la finalidad de optimizar la gestión administrativa y la atención al cliente en la empresa para coordinar eficientemente cada una de las actividades de comercialización del servicio en el mercado y sí posicionarse bajo premisas de calidad, eficiencia y optimización.

La metodología utilizada en la investigación permitió conocer las falencias y proyectos para el cambio, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de la información como lo es las fichas técnicas que permitió recopilar datos acerca de la necesidad de estrategias que permitan delinear actividades eficientes al servicio del cliente de manera se promueva su fidelización.

Se pretende entonces establecer modelos de gestión administrativos y operativos y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado comercial de la provincia y del país, en donde las estrategias efectúen programas de procedimientos para diferenciar a la empresa de los demás competidores, asegurando así el incremento del volumen de ventas a través de un adecuado análisis técnico de sus indicadores.

La recomendación característica del modelo de la aplicación de indicadores de gestión es el cambio de actitud del cliente interno de cada uno de sus procedimientos, con la finalidad de potencializar la demanda en el mercado, a partir de la diferenciación la misma que le permitirá crear una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado.



## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las Unidades Estratégicas de negocio o áreas funcionales, por tanto la empresa debe direccionar sus actividades de manera concreta a cada área de la empresa de modo que el desarrollo organizacional cumpla con los objetivos trazados. Para este cumplimiento se debe estructurar las estrategias y coordinarlas al incremento de las ventas. De ahí que los directivos de la empresa deben basar la medición de su gestión en indicadores que permitan obtener una visión completa del comportamiento empresarial para lo cual el Cuadro de Mando Integral es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo.

El desarrollo de la presente investigación consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, Esta conformado por los antecedentes de la empresa, en el cual se detallan elementos como la base legal, visión, misión, valores y objetivos.

Capítulo II, Se encuentra el marco teórico de la investigación, en el cual se puntualiza la base teórica de la planificación estratégica, corporativa y operativa, los indicadores, conceptos, características.

Capítulo III, se establece el diseño, análisis e interpretación de indicadores, la preparación de indicadores, diseño de cuadro de indicadores, análisis e interpretación.

Finalmente se establece las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes del proceso investigativo.



## CAPÍTULO I

### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### 1.1 Descripción de la empresa

PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.," es una Empresa que fabrica y/o comercializadora de artículos con la Marca VENUS, VEREDA, LIBERTY, TARRAGO, KINETIC, DAKKAR, entre otras y ha crecido conforme a las necesidades de sus clientes.

Sus productos son: calzado de lona, calzado plástico, calzado de cuero, calzado deportivo y artículos de caucho, Eva y Pvc. Actualmente ha incursionado en la comercialización de Producto Terminado fabricado por terceros, afines a calzado y artículos de caucho, Eva y Pvc., con el objetivo de satisfacer las expectativas de los clientes

La compañía mantiene Oficinas de Ventas y Almacenes de distribución de:

Producto Terminado en varias ciudades del país, exporta a Colombia, Perú, Venezuela y otros países.

RAZON SOCIAL: PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

NORMA: ISO 9001:2000

DIRECCION: Dir.1: Panamericana Norte Km. 2 ½, Sector Catiglata  
Dir.2: Parque Industrial Etapa IV  
Ambato Ecuador

TELEFONO: 03-2854717

FAX: 03-2854676

P.O.Box 18-01-0268 AMBATO – ECUADOR

PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., es una empresa que cuenta con aproximadamente 1350 colaboradores, cuya estructura se demuestra en el organigrama estructural de la compañía.

### **Reseña histórica**

Plasticaucho Industrial S.A., es una empresa cuya actividad industrial se encuentra vinculada con la comercialización y fabricación de calzado, productos de caucho y eva. Su manufactura abarca cinco líneas diferentes, siendo éstas: producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, botas de plástico y artículos de caucho y eva.

El inicio de las actividades de fabricación de calzado se remonta al año 1931, en el cual su fundador Don José Filometor Cuesta Tapia, determina la orientación de su compañía y delinea su trayectoria para las próximas décadas; es así que, a lo largo de los años, su obra se ha mantenido en constante evolución y crecimiento, expandiendo la comercialización de sus productos bajo la marca VENUS, la cual está registrada ante el Estado Ecuatoriano desde 1938.

En 1942 se inauguran las primeras instalaciones propias de la Fábrica Venus para la producción de calzado de lona vulcanizado en autoclave, calzadas de cuero, impermeables, suelas y tacones para calzado. En los años críticos de la 2º guerra mundial, abasteció al país de CAMELBACK, que es un material utilizado para reencauche de llantas.

En 1965, Plasticaucho Industrial Sociedad Anónima, se constituyó con personería jurídica, incorporando nueva tecnología, maquinaria moderna y procesos eficientes. La producción efectiva arranca el 1 de enero de 1968. A partir de 1972, la empresa decide el traslado de su planta física al sector llamado Catiglata en un terreno de 22.000 m<sup>2</sup>.

Durante los siguientes años se instalaron centros de atención a clientes y distribución de productos en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas y Machala.

En 1992 se creó la Fundación Cuesta Holguín, como brazo ejecutor de la política de colaboración social que ha caracterizado a los accionistas de la empresa y a sus colaboradores a lo largo de los años.

El proceso de comercialización internacional comenzó a mediados de los años 90. En 1999 se crean las empresas filiales Venus Peruana y Venus Colombiana para comercializar los productos en dichos países, además se exporta a otros países de Latinoamérica.

Desde inicios de este siglo se incursionó en nuevos segmentos de mercado, para lo cual se desarrollaron nuevos canales de distribución, nuevas marcas y se adquirieron varias representaciones de productos brasileiros y asiáticos.

En la actualidad, estamos construyendo nuestro nuevo Complejo Industrial ubicado en el Parque Industrial Ambato, en un área de terreno de 85.000 m2.

## **1.2 Base legal**

La base legal esta determinada por la constitución de la empresa, que en algunos de sus artículos manifiesta:

Art.1.- La compañía se denomina: PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. P.I.S.A..

Art.2.- La compañía es de nacionalidad ecuatoriana, con domicilio principal en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, pero podrá establecer sucursales, agencias, representaciones, depósitos u oficinas en cualquier otro lugar de la República del Ecuador o en Exterior.

Art.3.- La compañía se dedicará a las siguientes actividades:

La industrialización del caucho y sus derivados.

Fabricación, de calzado, así como de toda clase de artículos de y productos de caucho y polímeros, de variado uso y empleo. En esta actividad la podrá realizar directamente o por medio de terceros.

Compra, venta, importación, exportación, comercialización y distribución de calzado y de toda clase de productos de caucho y polímeros, de variado uso y empleo.

Compra e importación de todo tipo de materia prima, insumos, materiales y maquinaria dedicados a la industrialización del caucho y la elaboración de calzado.

La compañía podrá ser agente , representante, mandataria y comisionista de persona naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que realicen actividades similares. La compañía podrá participar como socia o accionista en la constitución de otras compañías, adquirir acciones o participaciones o suscribir aumentos de capital de compañías existentes, conformar consorcios o asociaciones de cuentas en participación, aunque no exista afinidad con su objeto social, y,

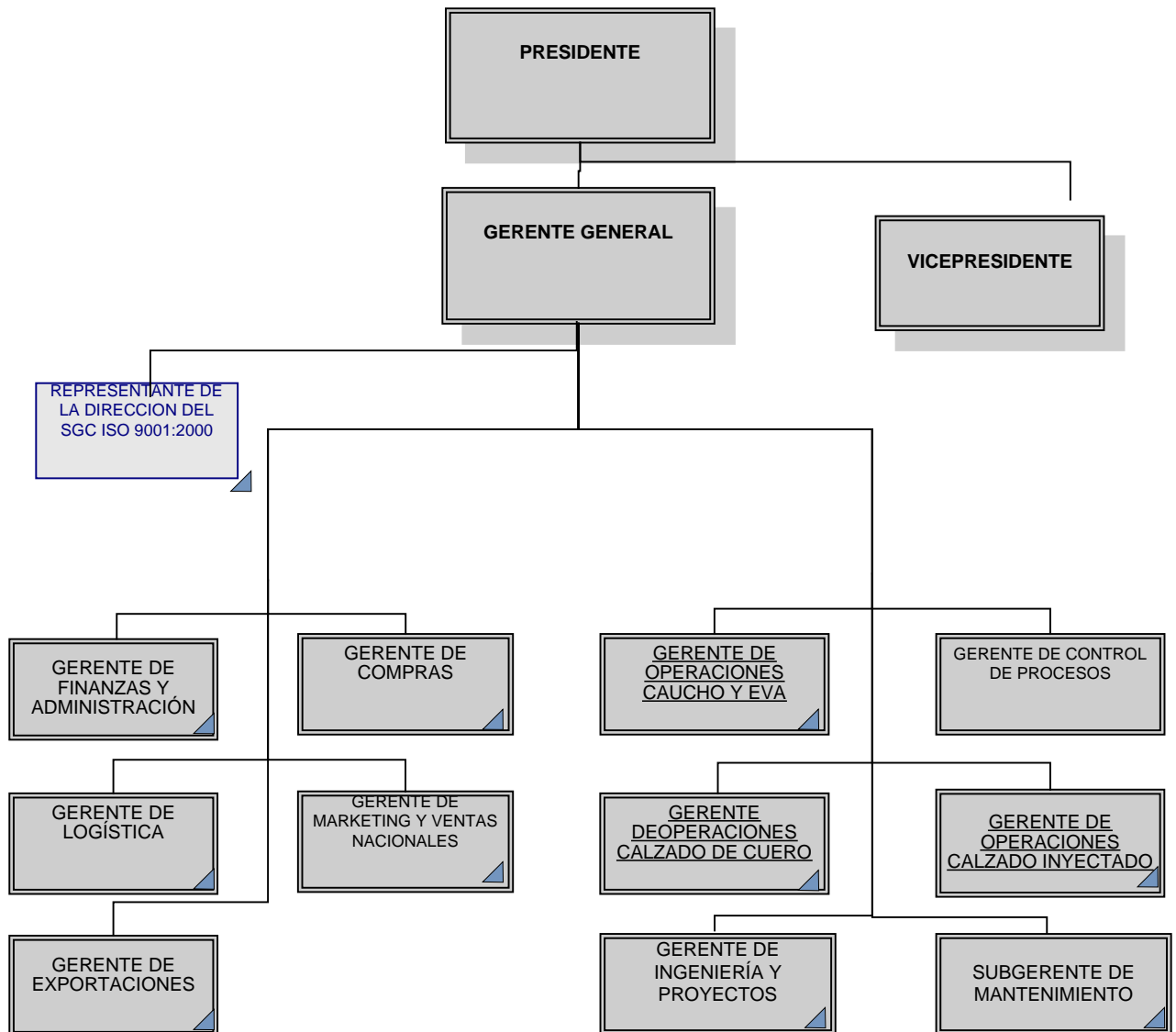
La compañía podrá participar en licitaciones, concursos públicos o con entidades del sector público o con entidades del sector privado.

Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá celebrar todo tipo de actos y contratos permitidos por la Ley y podrá desarrollar su objeto social ya sea directamente o por intermedio de terceros. Sin perjuicio de las prohibiciones previstas en otras leyes, la compañía no se dedicará a las actividades reservadas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero para las entidades reguladas por dicha Ley, así como tampoco se podrá dedicar a ninguna de las actividades reservadas en la Ley de Mercado de Valores para las personas jurídicas reguladas por ella.

### 1.3 Organigrama

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PLASTICAUCHO S.A

### Organigrama N° 01



Fuente: PLASTICAUCHO S.A

Elaborado por: La autora

**CARGO: GERENTE**

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Definir y formular la política de la empresa.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de departamento.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos
- Representar a la empresa en su trato con terceros.

**CARGO: GERENTE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN**

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del Gerente General .

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Efectuar negociaciones institucionales
- Hacer transacciones bancarias internas y externas
- Establecer la gestión administrativa y financieras interna
- Planificar las actividades administrativas y operativas del departamento

**CARGO: GERENTE DE LOGÍSTICA**

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del: Gerente de Finanzas y Administración.

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Establece y controla los índices de gestión del proceso de almacenamiento, distribución y transporte del departamento de logística.
- Se responsabiliza del control de los inventarios físicos en la bodega.
- Controla el abastecimiento y transporte hacia los canales de distribución.
- Administra el rutero de entrega de pedidos y su interacción con el rutero de ventas.
- Coordina con el proceso de compras actividades de llegada de los productos.

## **CARGO: GERENTE DE COMPRAS**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del: Gerente, Director de Marketing y Venta.

### **Funciones:**

- Coordinar actividades de gestión de marketing con el director de ventas.
- Elaboración y entrega de informes de cartera morosa al vendedor.
- Responsable de la facturación de los pedidos.
- Proporcionar al cliente información de los productos por temporada.
- Determinar la necesidad de compra de los productos de importación, así como el requerimiento de cotizaciones.
- Establecer la cartera de proveedores internacionales.
- Pago a proveedores del exterior.
- Efectúa trámites de importación.
- Monitoreo y seguimiento de las actividades y nacionalización de importación.
- Coordinación del traslado de los productos a la bodega de la empresa luego de la nacionalización.

## **CARGO: GERENTE DE MARKETING Y VENTAS**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del Gerente General .

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.
- Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.
- Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.
- Establecer una fuerza de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising...
- Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.

## **CARGO: GERENTE DE EXPORTACIÓN**

Depende del Gerente General.

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Conocer el mercado internacional, para tomar las medidas necesarias para adaptarse a las necesidades o tendencias de los clientes.
- Seguir la política de precios de la compañía y las condiciones de venta.
- Recepción de notas de pedidos en el exterior.
- Atención y captación de clientes en su área de actuación.
- Apertura de mercado, incrementando la cartera de clientes y mantener o potenciar los ya existentes.
- Gestionar el cobro de la cartera con morosidad.



## **CARGO: GERENTE DE OPERACIONES CAUCHO Y EVA**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del Gerente General .

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

1. Planificar, organizar, y distribuir las actividades referentes a la producción de los diversos modelos de zapatos y demás productos que requiera el cliente.
2. Coordinar información con bodega para el aprovisionamiento de la materia prima e insumos que se requiera para el proceso de producción.
3. Establecer control en cada una de los procesos, para garantizar una producción de calidad, acorde a las especificaciones del cliente.

## **CARGO: GERENTE DE CONTROL DE PROCESOS**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del Gerente General.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

4. Controlar el proceso de producción, al mismo tiempo que establece un sistema de monitoreo.
5. Establece el seguimiento de las normas ISO.
6. Informar semanalmente al Gerente General sobre la conducta y rendimiento de los trabajadores del área de producción, con la finalidad de tomar correctivos en forma oportuna.

## **CARGO: GERENTE DE INGENIERÍA Y PROYECTOS**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del Gerente General.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Efectuar la planificación de proyectos de inversión para el mejoramiento de los productos en el mercado.
- Establece la viabilidad técnica y financiera de los proyectos investigados.

## **CARGO: SUBGERENTE DE MANTENIMIENTO**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del Gerente General.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Controlar el funcionamiento del equipo técnico de trabajo para asegurar el normal proceso de operaciones productivas.
- Informa de las necesidades de mantenimiento de la maquinaria para su posterior gestión de cambio técnico.



El análisis que se ha establecido es básicamente a la operación de logística en lo concerniente a los requerimientos y distribución para el proceso de comercialización, también se ha orientado el análisis al área de ventas internas, servicio al cliente, quienes están involucrados en la gestión comercial de los productos en el mercado.

## **1.4 Plan estratégico**

### **1.4.1 Misión**

Damos pasos firmes.....sustentados en nuestros principios y valores, talento humano, experiencia, innovación y tecnología, para satisfacer a nuestros clientes y apoyar al desarrollo de la comunidad.

### **1.4.2 Visión**

Grupo empresarial exitoso, que produce y comercializa, de manera competitiva, principalmente calzado para el mercado latinoamericano, cultivando la fidelidad de sus clientes y actuando responsablemente con la sociedad.

### **1.4.3 Valores**

PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. basa su desarrollo en los siguientes principios y valores:

Velar por el cumplimiento de los ideales de sus fundadores: honestidad, justicia, ética, solidaridad, lealtad y honorabilidad.

Respetar la tradición de la organización, mantener el prestigio y reconocimiento de la marca Venus en el mercado.

Valorar a todos los colaboradores de la empresa y fomentar su desarrollo y crecimiento, creando las condiciones necesarias para conseguir su fidelidad,

lealtad, entrega y compromiso, considerando su opinión y vinculando a sus familias en el cumplimiento de sus deberes.

Manejar prudentemente los negocios de la compañía, utilizando herramientas de gestión adecuadas y precautelando el patrimonio de la organización.

Cumplir las obligaciones legales, fiscales, sociales y financieras, con el estado, los proveedores, los clientes, sus colaboradores, la comunidad y sus accionistas. Utilizar el diálogo como medio para el entendimiento y solución de los problemas en general.

Hacer de la innovación una característica fundamental de todas las tareas, fomentando el manejo eficiente de los recursos y la evolución continua de los procesos.

Hacer que el cliente sea la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la generación permanente de valor.

#### **1.4.4 Objetivos**

Son hitos intermediarios que marcan un cambio cualitativo fundamental en el trayecto hacia el logro de la visión, en período de tiempo establecido.

- Fortalecer investigación y desarrollo de productos
- Incorporar gestión financiera.
- Desarrollar ventajas competitivas sustentables.
- Crear las condiciones para una gestión comercial más agresiva, como estrategia de empresa..
- Evaluar el modelo de negocio de volumen y de segmentos especializados.
- Estudio de canales de distribución.
- Esquema de formación de vendedores
- Mayor número de nichos de mercado (conocimiento de mercado)
- Empresa multicanal, en marcas internacionales y propias consolidadas.
- Cumplimiento de tiempos de entrega
- Canales de distribución rentables.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

#### 2.1 Planificación

##### 2.1.1 Estratégica

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.<sup>1</sup>

“Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlas”.<sup>2</sup>

Es una herramienta de la administración que le va a permitir a la alta gerencia definir su visión, misión, identificar claramente oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro, proporcionando la base para que la dirección tome mejores decisiones en el presente y pueda explorar las oportunidades y evitar los peligros convirtiéndose así en un estilo de gestión que haga de la organización un ente práctico y anticipatorio.

##### 2.1.1.1 Importancia de la planificación estratégica

“La planificación estratégica proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno, permite adelantarse a los competidores, proponer planes adicionales, incentivar a los colaboradores,

---

<sup>1</sup> Serna Humberto. (1994, p.5). Planificación y Gestión Estratégica. Ed. Legis.

<sup>2</sup> Goodstein L (2000, p. 5). *Administración. Guía de estudio 2*, Corporación Educar Consultores.

mejorar la calidad de los procesos como productos y servicios, creando una visión de futuro deseable que sirve de guía para todo tipo de instituciones”.<sup>3</sup>

“Es importante porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y de sus empleados, lo cuál permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.”<sup>4</sup>

La Planificación Estratégica es de gran importancia ya que por medio de ella las organizaciones podrán desarrollar aptitudes y procedimientos necesarios para la eficaz administración de los negocios futuros, permitiendo así el camino óptimo para enfrentar el cambio.

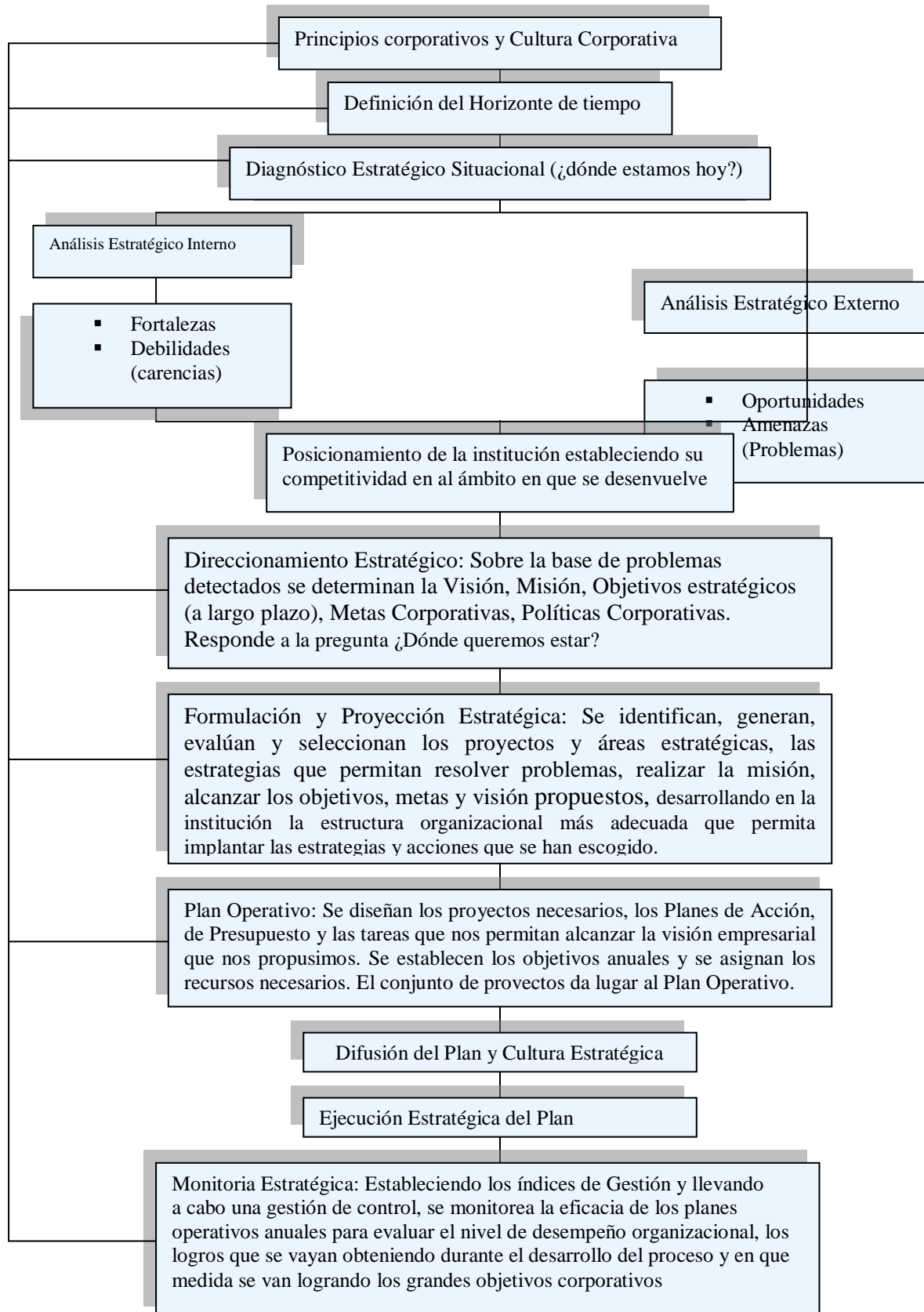
---

<sup>3</sup> IDEM

<sup>4</sup> IDEM

## 2.1.1.2 Esquema Básico del proceso de la Planificación Estratégica

Gráfico N.02





### 2.1.1.3 Cultura Corporativa

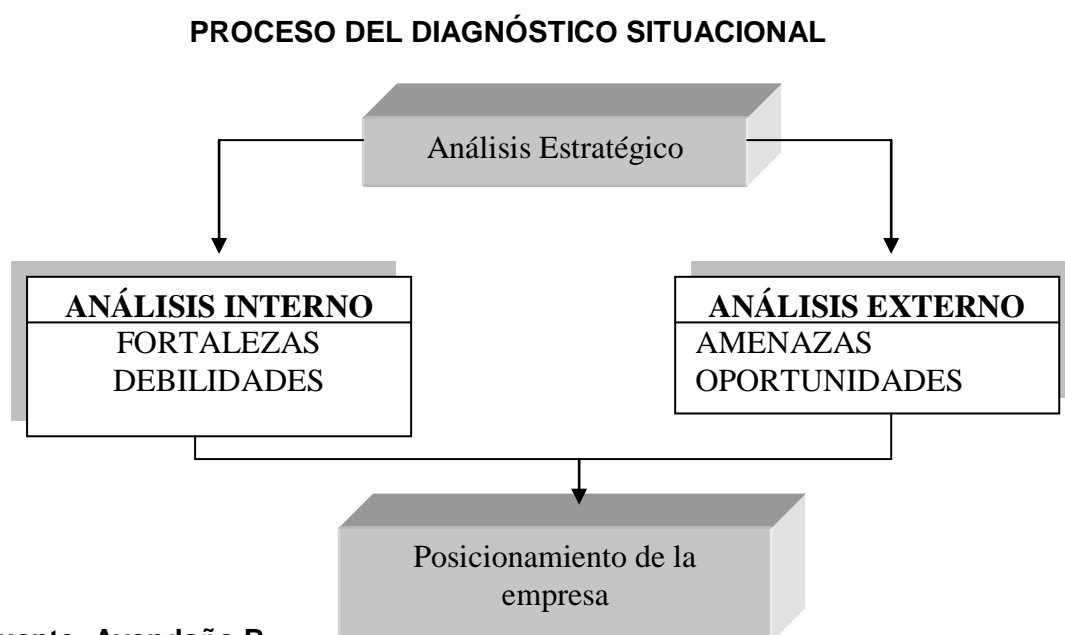
“La cultura de una organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida institucional. El estilo de liderazgo en el ámbito de la alta dirección, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la institución complementan la combinación de elementos que forman la cultura de una organización. La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización, si coinciden con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.”<sup>5</sup>

La cultura corporativa está constituida por todos aquellos valores, principios y creencias que se desarrollan y aplican en la vida de una institución, es decir lo que le da su propia identidad convirtiéndose en una de sus mayores fortalezas si se lo aplican de acuerdo con sus estrategias.

### 2.1.1.4 Cómo es el proceso del diagnóstico situacional estratégico.

El proceso de diagnóstico situacional estratégico es el siguiente:

**Gráfico N.03**



**Fuente: Avendaño B**  
**Elaborado por: La autora**

<sup>5</sup> Serna Humberto. (1994, p.22). Planificación y Gestión Estratégica. Ed. Legis.

Como puede apreciarse, el diagnóstico situacional estratégico se da a través de un análisis estratégico que abarca dos ámbitos o aspectos:

“El interno y el externo. **El interno** estudia la propia institución y se compara con sus competidores, para establecer sus puntos fuertes y débiles. **El análisis externo** se ocupa del entorno en el que se mueve la institución como es decir, del estudio de los factores exógenos a la misma, para determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el mismo presenta. Este análisis se puede establecer en dos niveles: el entorno general y el entorno particular.

Por último y a la vista del análisis realizado, se definirá cual es la posición competitiva de la institución. Por lo tanto, las fases a seguir serán las siguientes:

1. Análisis interno,
2. Análisis externo, y
3. Posicionamiento”.<sup>6</sup>

#### **2.1.1.5 Realización del análisis estratégico interno**

En el diseño del análisis situacional se toma en consideración los siguientes parámetros:

##### **➤ Auditoria Organizacional**

La auditoria institucional es una evaluación del desempeño de la institución comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la organización se complemente y valide con un estudio profundo del estudio y de la competencia.

La auditoria organizacional consiste un control del desempeño de las actividades que se llevan a cabo en la organización, poniéndolas en comparación con la competencia por lo tanto se hace necesario también un estudio del entorno para que éste se complemente.

---

<sup>6</sup> Serna Humberto (2001, p.25): Planificación y Gestión Estratégica, Ed.

## **2.1.1.6 Realización del análisis estratégico externo**

### **2.1.1.6.1 Análisis estratégico externo**

Hace referencia al estudio del entorno en el que se mueven las instituciones, es decir, de todos aquellos factores que, siendo ajenos a su organización, van a afectar en su funcionamiento.

El estudio de este entorno puede hacerse en los siguientes niveles de agregación:

#### **a) Entorno general:**

1. Mundial o área económica.
2. País.
3. Industria o servicio
4. Regional o local

#### **b) Entorno particular**

5. Sector industrial o rama de actividad

#### **➤ El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una institución. Dependiendo de su impacto e importancia, un equipo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es un método de la planificación estratégica a través de lo cual se podrá identificar claramente dependiendo del impacto cuales son para la organización sus amenazas y oportunidades

### 2.1.1.6.2 El análisis F.O.D.A.

Una de las formas más utilizadas en el análisis del entorno de las instituciones es la metodología FODA acrónimo de cuatro conceptos fundamentales:

- **Fortalezas** (puntos fuertes de nuestra institución)
- **Oportunidades** (aspectos externos que pueden resultar positivos)
- **Debilidades**(puntos débiles de la institución)
- **Amenazas** (aspectos externos fuera de la institución que pueden afectarla negativamente).

El FODA es una herramienta de la planificación estratégica que permite integrar tanto factores internos como externos de la organización para facilitar así la formulación de objetivos y estrategias y determinar si la empresa es competitiva en comparación con la competencia.

### 2.1.1.6.3 Elaboración de la hoja FODA de trabajo

Como base en el análisis interno (PSI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), deben hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

**Cuadro N. 01**

#### HOJA FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar la oportunidades claves	Enumerar la amenazas claves
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar la fortalezas claves	Enumerar la debilidades claves

En el análisis FODA deben incluirse factores claves con la institución, la competencia los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, las

tendencias políticas, sociales, económicas, pedagógicas, tecnológicas y variables de competitividad. El elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

#### **2.1.1.6.4 Selección de factores claves de éxito (FCE)-matriz de impacto**

Una vez llenada la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis **FODA**. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la institución. Para ello debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la institución. Y por lo tanto convertirla en factor clave del éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impacto en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en la institución. Esta información se obtiene del PCI y del POAM.

La información se obtiene del PCI y del POAM deben seleccionarse para el FODA en escala descendente las de más alto impacto a las variables de más bajo impacto.

#### **2.1.1.6.5 Realización del análisis FODA**

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis FODA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias.

**Cuadro N.02**

**ANÁLISIS FODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar la oportunidades claves	Enumerar la amenazas claves
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar la fortalezas claves	<b>FORTALEZAS/OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS/AMENAZAS</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar la debilidades claves	<b>DEBILIDADES/OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES/AMENAZAS</b>

**2.1.1.6.6 El direccionamiento, formulación y proyección estratégica**

Las instituciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir deben definir su direccionamiento, formulación y proyección estratégica, mediante la pregunta dónde queremos estar. Para dar contestación a esta interrogante deben ser definidas la visión, misión, los objetivos, metas, políticas y estrategias.

Para que una organización pueda crecer, obtener utilidades y permanecer en el mercado debe tener bien claro a donde desea estar en el futuro es decir tener una dirección que le sirva de guía y esto se lo realiza a través de la formulación de la visión, misión, objetivos, metas, políticas y estrategias organizacionales

**2.1.1.7 La visión**

“Es un conjunto de ideas generales alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La

visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.”<sup>7</sup>

La visión es aquella que proporciona a la compañía un sentido de la forma como pueden ser las cosas y la convicción de que es posible llegar de manera segura a ese lugar. Entre las principales razones de una visión se incluyen:

1. La necesidad de una visión común.
2. El deseo de controlar el destino de una organización.
3. El deseo de obtener más recursos.
4. La perfección de que el éxito de la empresa no garantiza el futuro.
5. La necesidad de salir del problema .
6. Una coyuntura para abordar nuevas oportunidades y amenazas
7. La necesidad de pasarse la antorcha cuando hay relevos en la organización.

La visión señala el rumbo en que se deben desplazar las empresas proyectando la supervivencia de la organización frente a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

#### **2.1.1.8 La misión**

Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala prioridades y la dirección de las actividades, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos y lograr así su visión.

La misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía: una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad o en la economía.

#### **2.1.1.9 Los objetivos de la organización**

---

<sup>7</sup> Serna Humberto (2001, p.35): Planificación y Gestión Estratégica, Ed. Legis.

“Los objetivos son los resultados específicos que se quieren lograr cuando se quiere obtener la misión de una organización. Los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta qué se va a obtener y en qué tiempo se lograrán esos resultados. Estos resultados que se quieren obtener deben ser medibles y verificables.

Cuando se fijan objetivos se puede determinar:

- Qué personas van a trabajar en la consecución de esos objetivos.
- Qué recursos se van a utilizar para el logro de esos objetivos.
- Qué prioridades se van a fijar y cuáles serían las fechas límites para su cumplimiento.
- Quiénes serían los responsables de lograr los resultados.”<sup>8</sup>

#### **2.1.1.9.1 Clases de objetivos**

**Objetivos inherentes.-** Toda organización tiene unos objetivos que no se especifican, pero son los objetivos básicos que guían o sirven de base a los demás objetivos que se determinan. Esta clase de objetivos se llaman inherentes. Las organizaciones tienen dos objetivos inherentes.

- 1. Objetivos de supervivencia:** “El aspecto más fundamental para una organización es sobrevivir. Porque si no sobrevive, desaparece y se acaba como organización. La primera obligación del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. Sin embargo, hay gerentes que no toman esto en cuenta y uno de los grandes errores que cometen es olvidar que la organización tiene que sobrevivir. En todas las decisiones que tomen, en los objetivos que fijen para la organización o para una parte de ella, siempre tendrán que preguntarse: ¿Cómo afectará esta decisión a la supervivencia de la organización?”

---

<sup>8</sup> Bubis B. (1990, p.148). Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. México HILL INTERAMERICANA. México.



- 2. Objetivo de producir beneficios:** El otro objetivo inherente que tiene una organización es el de producir beneficios que justifiquen la existencia de la organización.”<sup>9</sup>

**Objetivos oficiales y operativos.-** Otra forma de clasificar objetivos es en objetivos oficiales y objetivos operativos.

- 1. Los objetivos oficiales:** son los objetivos que la organización dice que la organización va a obtener y que aparecen en las publicaciones oficiales de las organizaciones, en los informes anuales a los accionistas, en las revistas de la organización, en las conferencias y declaraciones que el gerente general o el presidente de la junta directiva dan en las varias invitaciones a las que son invitados o en reportajes o declaraciones a los medios de comunicación.
- 2. Los objetivos operativos:** son los objetivos que en realidad la organización está tratando de lograr y en los que se encuentra empeñada.

**Objetivos a largo plazo y a corto plazo.-** Otra forma de clasificar los objetivos es en objetivos a largo plazo y objetivos a corto plazo.

- 1. Los objetivos a largo plazo:** expresan los resultados que la organización quiere obtener en un periodo determinado de tiempo, el que generalmente es de cinco años. Los objetivos a largo plazo se determinan en siete áreas principales:
  - **Productividad:** las organizaciones generalmente expresan los objetivos de productividad en función de la relación de salidas a entradas. También se expresan en función de disminución de reclamo de clientes. O en términos de costos por unidad producida.
  - **Posición competitiva:** los objetivos sobre posición competitiva indica la posición que tiene la organización en el mercado en relación con la

---

<sup>9</sup> Bubis B. (1990, p.149) Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. México HILL INTERAMERICANA. México.

competencia y el relativo dominio del mercado. Generalmente este objetivo se expresa en ventas totales en porcentajes de participación en el mercado.

- **Desarrollo del personal:** la alta gerencia incluye objetivos de desarrollo del personal en sus planes a largo plazo porque los considera importantes y necesarios para la organización.
- **Relaciones con el personal:** las relaciones con el personal debe ser uno de los puntos más importantes y prioritarios en la organización. Por consiguiente la alta gerencia determina objetivos de relaciones con el personal para ubicar recursos con el fin de mejorar el bienestar social de los trabajadores, y tratar de satisfacer las necesidades y expectativas del personal.
- **Utilidades:** las organizaciones con ánimo de lucro trabajan en base a utilidades. Por consiguiente la alta gerencia incluye objetivos de utilidades que generalmente se expresan en términos de dividendos por acción, tanto por ciento de utilidades por capital invertido, o en utilidades.
- **Liderazgo tecnológico:** las organizaciones también fijan objetivos de liderazgo tecnológico. Este objetivo es importante pues muestra si la organización quiere ser un líder y marchar a la cabeza de la competencia en materia de tecnología organizacional o ser alguien que sigue a los que imponen el paso.
- **Responsabilidad social:** las organizaciones saben que tienen una responsabilidad con el medio ambiente externo con el cual actúan. Las organizaciones desean proyectar una imagen de organizaciones socialmente responsables y que tratan de no dañar los ríos, de cuidar el medio ambiente ecológico, de volver a sembrar árboles, de ayudar a las clases menos favorecidas, de contribuir al embellecimiento y mejoramiento de las ciudades en las que actúan, de disponer de manera adecuada de los residuos, de proporcionar más empleo a la población, etc.<sup>10</sup>

**2. Los objetivos a corto plazo:** Deben estar relacionados con los de largo plazo y cuando se establecen los objetivos a corto plazo o anuales debe ser para

---

<sup>10</sup> Bubis B. (1990, p.150) Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. México HILL INTERAMERICANA. México.

obtener los objetivos a largo plazo. Cada objetivo a corto plazo debe tener relación con objetivo a largo plazo y debe ser establecido para lograr un objetivo a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo deben tener los siguientes requisitos:

- Deben tener relación con algún objetivo específico a largo plazo o con un conjunto de objetivos a largo plazo.
- Deben poder medirse y que muestren los resultados alcanzados para obtener el objetivo a largo plazo.
- Deben ser formulado de cierta forma de modo que no existan interferencias entre los diversos objetivos a corto plazo.
- Deben establecerse de modo que la organización y los subsistemas que la forman puedan lograrlo.
- Deben estar dentro de las condiciones que fijan el mercado y la competencia.

**Objetivos de adquisición y retención.-** Existen organizaciones que ya han logrado resultados en ciertas áreas o en ciertos campos y desean conservarlos. Es decir, que en los objetivos de retención, la organización desea conservar algo que ya ha obtenido.

Otras organizaciones quieren lograr algo que no tienen. Estos son objetivos de adquisición. En los objetivos de adquisición la organización desea lograr algo que por el momento no tiene.

#### **2.1.1.10 Estrategias**

Son caminos o mecanismos que la institución considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas. En otros términos es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados. En esencia responden al cómo hacer para que los objetivos y políticas se cumplan.

Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como

anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Generalmente no es fácil encontrar una estrategia que se siga al pie de la letra. Una estrategia que puede ser percibida con claridad por un observador externo, puede ser diferente para los ejecutivos que toman las decisiones.

#### **2.1.1.10.1 Tipos de estrategias**

Existen diversos tipos de estrategias dependiendo de su magnitud de alcance (generales y específicas), del nivel al que le corresponde ejecutarse (directivo, operativo), a quien va dirigida (usuarios internos y externos). Por su contenido según: de crecimiento, de contingencia y competitivas.

**Estrategias de crecimiento.-** Estas estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, si no a plantear nuevas alternativas que le permitan a la organización crecer y desarrollarse. En suma se refieren a la utilización de sus propios recursos e iniciativas para elevar su eficiencia, eficacia, productividad, efectividad disminuir sus costos, tiempo de ejecución de actividades, etc. Estas estrategias son de crecimiento interno y externo.

- 1. Las estrategias de crecimiento interno,** se distinguen por que la organización haciendo uso de sus propios recursos, mejora su eficiencia ya sea diversificando los actuales productos y servicios que ofrece o concentrándose en aquellos productos y servicios que mejores resultados tienen, dentro de un mercado igual o diferente.
- 2. Las estrategias de crecimiento externo,** se caracterizan porque la organización con sus propias fortalezas y oportunidades no puede con las amenazas del entorno debiendo recurrir a alternativas generadas en el mismo entorno. Tales estrategias pueden ser: la fusión, absorción o joint-ventures.
- 3. Estrategias de contingencia,** son estrategias que se deben adoptar para superar riesgos peligrosos y amenazas que a veces ponen en riesgo su

prestigio e inclusive su supervivencia. Estas pueden ser de crecimiento incremental, de pausa y de reducción.

**4. Las estrategias de crecimiento incremental**, se refieren a la obtención de los mismos logros y resultados pero con menos recursos

- **Las estrategias de pausa** en cambio se dan cuando la organización a crecido rápidamente en ciertas áreas, originando ineficacia y requiere hacer una pausa o detenerse temporalmente.
- **Las estrategias de reducción** se presentan cuando la organización concentra sus actividades en aquellas que son mas favorables y a conquistado logros, abandonando las que no lo son.

**5. Estrategias competitivas**, estas estrategias se orientan a presentar una nueva imagen de la organización frente a sus similares, a desarrollar actividades que la diferencien de las demás, en suma que la hagan más competitivas. Se destacan las estrategias de imitación y de innovación.

- **Las estrategias de imitación** se conciben cuando la organización reproduce o sigue las acciones de otras líderes en su rama. Cuando hay productos o servicios que otros hacen con alta eficiencia que merece imitarse, aunque su incursión sea entre otros mercados.
- **Las estrategias de innovación** surgen como un desafío, como iniciativa propia y diferente entorno a la oferta de productos y servicios.

#### **2.1.1.10.2 Las Cinco P de la Estrategia:**

- **ESTRATEGIA COMO PLAN**, para casi a todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción, una guía o una serie de guías para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplican y se desarrollan de una manera consistente y con un propósito determinado. Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una aceptación del término en el sentido específico que es conveniente definir.
- **COMO UNA PAUTA DE ACCIÓN**, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.

- **ESTRATEGIA COMO PATRON**, si bien las estrategias pueden ser intencionales ya sea como planes generales o maniobras específicas, por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir a una estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo se propone una tercera definición La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.
- **LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN**, la cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que las teóricas de la organización suelen llamar un medio ambiente. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre organizaciones y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. En términos económicos la estrategia representa renta, esto es ingresos surgidos de un lugar único; en términos de administración formales, un dominio del producto del mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. Esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas; se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.
- **LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA**, mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia fuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, si no una manera particular de percibir el mundo. Sobre todo esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las personas interesadas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Mintzberg H. (1993, p.14): Planificación Estratégica, Prentice Hall, México.

#### **2.1.1.11 Acción y Desarrollo**

“La fase de acción y desarrollo comprende la evolución y control periódico de los avances realizados, la formulación y la toma de medidas correctivas”.<sup>12</sup>

#### **2.1.1.12 Control**

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los superiores, por tanto el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.<sup>13</sup>

#### **2.1.2 Corporativa**

La planificación corporativa concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “que” y el “como” de la administración. Entiende por el “que” de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema, lo que pone en aptitud al administrador de buscar los medios más adecuados para llevar a cabo sus propósitos. El “como” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines.<sup>14</sup>

##### **2.1.2.1 Modelo de las cinco fuerzas**

“Los modelos de industrias suministran una estructura que se puede utilizar para identificar oportunidades y amenazas ambientales. Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una compañía obtenga la ventaja competitiva.”<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Aladi (1996, p.7): Planificación Estratégica, Editorial 3D, Colombia.

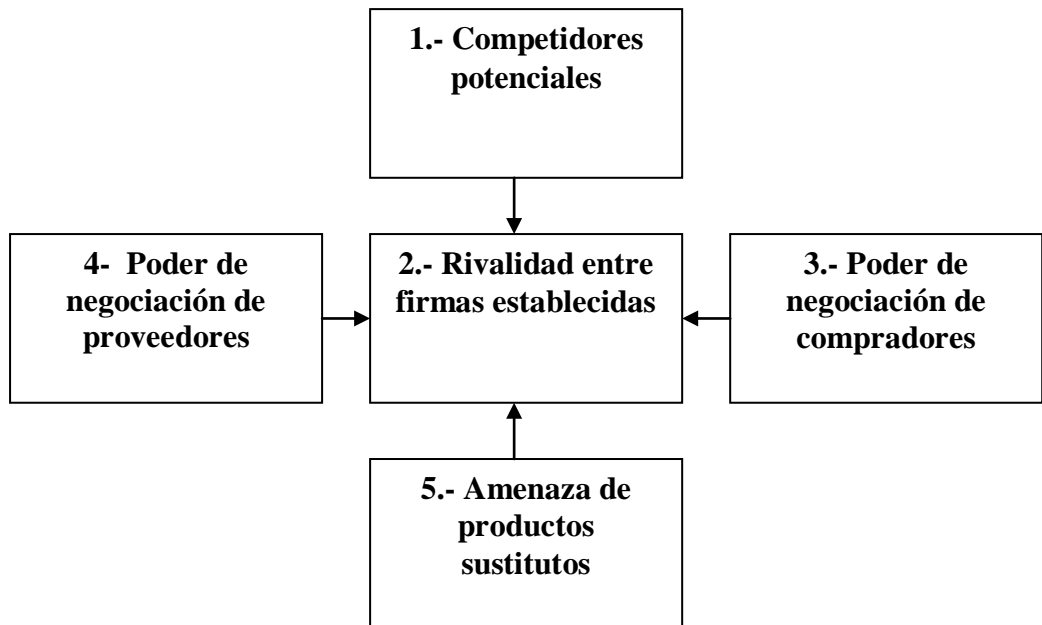
<sup>13</sup> Koontz Harold (1998, p.636): Administración una Perspectiva Global, Ed. Mc Graww Hill, México.

<sup>14</sup> Marshal D. (2000, p.4).

<sup>15</sup> Porter M. (2005, p.62): Ventaja Vompetitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Edición Revisada, México.

Gráfico N.04

### MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Fuente: Porter M  
Elaborado por. La autora

- **Competidores potenciales.**—“Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso.
- **Rivalidad entre compañías establecidas.**— Se refiere al grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades, pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye la guerra de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas.
- **Poder de negociación de los compradores.**— Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o



cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos).

- **Poder de negociación de los proveedores.**- Se pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio de una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.
- **Amenaza de los productos sustitutos.**- Son los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio.”<sup>16</sup>

### 2.1.2.2 La Ventaja Competitiva

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa que es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, enfoque.”<sup>17</sup>

### 2.1.2.3 Estrategias Competitivas Genéricas

“El ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlas, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria:

- Liderazgo en costos.
- Concentración en los costos.
- Concentración en la diferenciación.”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Porter M. (2005, p.62-79): Ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Edición Revisada, México.

<sup>17</sup> Porter M.(2005, p.51): ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Edición Revisada, México.

<sup>18</sup> Porter M.(2005, p.11): ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Edición Revisada, México.

#### **2.1.2.4 Liderazgo en Costos**

“Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Ella tiene un ámbito extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores.”<sup>19</sup>

#### **2.1.2.5 Diferenciación**

“Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto.”<sup>20</sup>

#### **2.1.2.6 Enfoque**

“La tercera estrategia genérica conocida también como concentración. Difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja a pesar de no poseerla en absoluto.”<sup>21</sup>

#### **2.1.2.7 Habilidades distintivas, recursos y capacidades**

“Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente. Una empresa con una habilidad distintiva

---

<sup>19</sup> Porter M.(2005, p.12): ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Edición Revisada, México.

<sup>20</sup> Porter M.(2005, p.14): ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Edición Revisada, México.

<sup>21</sup> IDEM

puede asignar un precio superior a sus productos o lograr costos sustancialmente menores con relación a sus rivales, en consecuencia puede obtener un índice de utilidad considerable superior al promedio industrial.”<sup>22</sup>

#### **2.1.2.8 Recursos y capacidades**

“Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades, los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía, estos se pueden dividir en tangibles e intangibles. Las capacidades se refieren a las habilidades de la empresa para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos organizacionales.”<sup>23</sup>

#### **2.1.2.9 Selección estratégica**

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

“La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como análisis DOFA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis DOFA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis DOFA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y

---

<sup>22</sup> Charles H. (1998, p.114): Administración Estratégica. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

<sup>23</sup> Charles H. (1998, p.115): Administración Estratégica. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.”<sup>24</sup>

#### 2.1.2.9.1 Clases de selección estratégica

Los siguientes son las clases de selección estratégica:

- **Estrategia a nivel funcional.-** “La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.
- **Estrategia a nivel de negocios.-** Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.
- **Estrategias globales.-** En el mundo actual de mercados y competencias globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige que las empresas expandan sus operaciones más allá de su país. En consecuencia una firma debe considerar las diversas estrategias globales.
- **Estrategia a nivel corporativo.-** Para la mayoría de las organizaciones competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación. Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito de establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso, con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria.”<sup>25</sup>

#### 2.1.2.10 Estrategia a nivel de negocios

---

<sup>24</sup> Charles H. (1998, p.12): Administración Estratégica. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

<sup>25</sup> IDEM

“El núcleo de la estrategia a nivel de negocios se sustenta en la ventaja competitiva de la compañía sobre sus rivales y determina como competirá en un negocio o industria.”<sup>26</sup>

#### **2.1.2.11 Necesidades del cliente y diferenciación del producto**

“Las necesidades del cliente son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio. La diferenciación del producto es el proceso de crear una ventaja competitiva al diseñar productos-bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.”<sup>27</sup>

#### **2.1.2.12 Grupos de clientes y segmentación del mercado**

La segmentación del mercado se puede definir como la manera de que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva. En general se puede adoptar tres estrategias alternativas hacia la segmentación del mercado.

- En primera instancia, puede optar por no reconocer que diferentes grupos de clientes poseen distintas necesidades y pueden optar el enfoque de atender al cliente promedio.
- En segundo, lugar una organización puede escoger segmentar su mercado en diferentes grupos y desarrollar un producto ajustable a las necesidades de cada uno.
- En tercera instancia una organización puede reconocer que el mercado está segmentado pero concentrarse en atender sólo un segmento o nicho de mercado.”<sup>28</sup>

#### **2.1.2.13 Decisión sobre las habilidades distintivas**

---

<sup>26</sup> Charles H. (1998, p.171) : Administración Estratégica. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

<sup>27</sup> IDEM

<sup>28</sup> IDEM

“El tercer tema de la estrategia a nivel de negocios consiste en decidir cuales habilidades distintivas utilizar para satisfacer las necesidades de los clientes y de los grupos de clientes. En este contexto las habilidades distintivas son los medios por los cuales una compañía trata de de satisfacer las necesidades individuales y de grupos, con el propósito de lograr una ventaja competitiva.”<sup>29</sup>

#### **2.1.2.14 Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocios**

Al decidirse por una estrategia de inversión se debe evaluar los rendimientos potenciales de invertir, existen dos factores cruciales a elegir una estrategia de inversión: la fortaleza de la posición de una firma en una industria con relación a sus competidores y la etapa del ciclo de vida de la industria donde compite la empresa.

- **Posición competitiva**

“Se puede utilizar dos características para determinar la fortaleza de posición competitiva relativa de una empresa. En primera instancia, cuando más amplia sea la participación, más fuerte será su posición competitiva y mayores sus rendimientos potenciales de la futura inversión., esto se debe a una gran participación en el mercado, la fortaleza y exclusividad de las habilidades distintivas constituyen la medición de la posición competitiva.”<sup>30</sup>

- **Efectos del ciclo de vida**

“El segundo factor importante que influye en la atracción para la inversión es la etapa del ciclo de vida de la industria, cada etapa está acompañada por un ambiente particular de la industria, muestra diferentes oportunidades y amenazas.”<sup>31</sup>

#### **2.1.2.15 Estrategia a nivel global**

---

<sup>29</sup> Charles H. (1998, p.172) : Administración Estratégica. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

<sup>30</sup> Charles H. (1998, p.186) : Administración Estratégica. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

<sup>31</sup> Charles H. (1998, p.187) : Administración Estratégica. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

“Se analiza las diferentes estrategias con el fin de competir a nivel mundial. De esta manera se encuentran con una expansión global que permite que grandes y pequeñas industrias incrementen su rentabilidad en base a los siguientes elementos:

- **Transferencia de las habilidades distintivas.**- El transferir las habilidades distintivas de la empresa a otro mercado permitirá ampliar su cuota de mercado y así alcanzar eficiencia comercial.
- **Realizar economías de localización.**- Son aquellas que surgen del desarrollo de una actividad de creación de valor en el sitio óptimo para esta actividad, en cualquier parte del mundo que se pueda realizar (costos de transporte y barreras comerciales permitidas) y se podrá generar los siguientes efectos: disminución de costos de creación de valor ayudando a que la compañía alcance una posición de bajo costo, o permitir que una compañía diferencie su oferta de productos y fije un precio superior.
- **Desplazamiento de la curva de experiencia.** Se refiere a la disminución sistemática en los costos de producción incurridos durante la vida del producto.”<sup>32</sup>

#### **2.1.2.16 Estrategias a nivel corporativo**

“La estrategia corporativa identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales compite la organización y la distribución de recursos entre esos negocios. Una organización tiene cuatro alternativas de estrategia corporativa básicas, que van desde las muy especializadas hasta las muy diversas. Una estrategia de concentración se enfoca en un negocio sencillo que compite en una sola industria.”<sup>33</sup>

- **Estrategia de Integración Vertical**

“Una estrategia de integración vertical comprende la expansión del dominio de la organización hacia los canales de abastecimiento o distribuidores. La integración

---

<sup>32</sup> Charles H. (1998, p.230).

<sup>33</sup> Bateman T. (2001, p.144): Administración, Editorial Mc Graw Hill, México.

vertical se utiliza, generalmente, para eliminar incertidumbres y reducir los costos que se derivan de proveedores y distribuidores.”<sup>34</sup>

- **Estrategia de diversificación concéntrica**

“Una estrategia de diversificación concéntrica implica desplazarse a negocios nuevos relacionados con el negocio de la clave original de la compañía. Como los negocios se relacionan entre si, los productos, mercados, tecnologías o capacidades que se utilizan en uno pueden transferirse a otro.”<sup>35</sup>

### **2.1.2.17 Implementación de la estrategia**

“La implementación de la estrategia tiene cuatro componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional.
- Diseño de un sistema de control.
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio.”<sup>36</sup>

### **2.1.3 Operativa**

#### **2.1.3.1 Planeación a largo plazo y a corto plazo**

“De acuerdo con el tiempo para el cual se fijan los planes, la planeación se puede dividir en planeación a largo plazo y a corto plazo.

- La planeación a corto plazo se puede definir como aquellos planes que cubren como máximo un período de un año.
- La planeación a largo plazo comprende los planes que cubren desafíos en adelante hacia el futuro. Hay organizaciones que planean a 3 años y eso es planeación a largo plazo. Otras organizaciones planean a 5 años, a 10 años o más.”<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> IDEM

<sup>35</sup> IDEM

<sup>36</sup> Charles H. (1998, p.13).

<sup>37</sup> Blank L. (1998, p.124): La Administración de Organizaciones. Editorial R.S. México



### **2.1.3.2 Establecimiento de Objetivos**

“Los objetivos son los resultados específicos que se quieren lograr cuando se quiere obtener la misión de una organización. Los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta qué se va a obtener y en qué tiempo se lograrán esos resultados. Esos resultados que se quieren obtener deben ser medibles y verificables. Cuando se fijan objetivos se puede determinar:

- Qué personas van a trabajar en la consecución de los objetivos.
- Quienes serían los responsables de lograr los resultados.

También al establecer objetivos se puede saber si se cuenta con el personal necesario y capacitado para obtener esos resultados, si hay los recursos suficientes, si se puede producir lo que se ha fijado, si se puede vender lo que se ha establecido como objetivo de venta, etc.”<sup>38</sup>

### **2.1.3.3 Clases de Objetivos**

#### **2.1.3.3.1 Objetivos Inherentes**

Toda organización tiene unos objetivos que no se especifican, pero son los objetivos básicos que guían o sirven de base a los demás objetivos que se determinan.

Esta clase de objetivos se llaman inherentes. Las organizaciones tienen dos objetivos inherentes:

- Sobrevivir.- Es el aspecto más fundamental para una organización es sobrevivir. Porque si no sobrevive, desaparece y se acaba como organización. Dice Sallenave que la primera obligación del Gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. Sin embargo hay gerentes que no toman esto en cuenta y uno de los grandes errores que cometen es olvidar que la organización tiene que sobrevivir. En todas las decisiones que tomen, en los objetivos que fijan para

---

<sup>38</sup> Koontz Harold (1998, p.356): Administración una Perspectiva Global, Ed. Mc Graww Hill, México).

la organización o para una parte de ella, siempre tendrán que preguntarse.  
¿Cómo afectará esta decisión a la supervivencia de la organización?

- Producir beneficios.- El otro objetivo inherente que tiene una organización es el de producir beneficios que justifiquen la existencia de la organización.

“En las organizaciones con ánimo de lucro, producir beneficios involucra no solamente el obtener utilidades si no también cosas intangibles como la imagen que la organización proyecta a la sociedad.”<sup>39</sup>

### **2.1.3.3.2 Objetivos Oficiales y Operativos**

“Otra forma de clasificar los objetivos es en objetivos oficiales y objetivos operativos.

- Los Objetivos Oficiales.- Son los objetivos que la organización dice que va a obtener y que aparecen en las publicaciones oficiales de las organizaciones, en los informes anuales a los accionistas, en las revistas de la organización, en las conferencias y declaraciones que el Gerente General o el Presidente de la Junta Directiva dan en las varias instituciones a las que son invitados o en reportajes y declaraciones a los medios de comunicación.
- Los Objetivos Operativos.- Son los objetivos que en realidad la organización está tratando de lograr y en los que se encuentra empeñada.”<sup>40</sup>

### **2.1.3.3 Estrategias Operativas**

En las estrategias operativas se describen de manera detallada los medios que se van a utilizar para obtener los objetivos del próximo año.

“Estas estrategias operativas que se utilizan para cada área funcional (mercadeo, producción, finanzas, personal) sirven para identificar y coordinar las acciones que se van a desarrollar en mercadeo, producción, finanzas, personal, para apoyar la estrategia de cada división o de cada negocio y ayudar a obtener los objetivos de la organización.”<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Goodstein J. (1997, p.123). *Administración.Guía de estudio 2*, Corporación Educar Consultores.

<sup>40</sup> Goodstein J. (1997, p.124). *Administración.Guía de estudio 2*, Corporación Educar Consultores.

<sup>41</sup> Blank L. (1998, p.135): *La Administración de Organizaciones*. Editorial R.S. México

## **2.2 Indicadores**

### **2.2.1 Concepto**

#### **2.2.1.1 Indicadores de Gestión**

“Los indicadores son las magnitudes cuantitativas (y en ocasiones cualitativas), sean absolutas, relativas (ratios), que permiten cuantificar un factor crítico que caracteriza una situación, su causa o efecto, para obtener información de la empresa y su previsible evolución.”<sup>42</sup>

Son herramientas que permiten acceder a una información completa acerca de la situación competitiva de una empresa, en donde dicha información tenga un componente financiero (magnitudes y ratios clásicas de gestión económico-financiera), pero que vaya, más allá y también se refiera a aspectos operativos de cambio.

#### **2.2.2 Características de los Indicadores**

Las características de un buen indicador son:

- “Relevante, es decir, que se refiera a algún factor o magnitud, medida de alguna situación, causa efecto, que sea realmente significativo e importante para la gestión y la correspondiente toma de decisiones.
- Concreto, para que permita definir claramente la situación que trata de representar, y obtener rápidamente las conclusiones oportunas.
- Evaluable (cuantificable si es de carácter numérico), es decir, que pueda medirse sin problemas y errores.
- Accesible, es decir, que exista información o medios (por ejemplo, electrónicos) que puede obtenerlo fácilmente.
- Objetivo, es decir, que el valor que presenta esté lo menos posible sujeto a subjetividades.

---

<sup>42</sup> Cuatrecasas L. (1999, p.349): Gestión Económico Financiera de la Empresa, Editorial Alfaomega, México.

- Evidente, para que la información que transmite y las conclusiones que permita extraer, obtenerse de forma fácil y directa.
- Fiable, para que refleje realmente la situación que trata de representar, con exactitud (su valor se acerque lo más posible al real) y precisión (que diversas mediciones no den lugar a valores dispersos).<sup>43</sup>

### **2.2.3 Importancia de los Indicadores**

“La importancia de los indicadores responden a principios básicos de gestión:”lo que no es medible, no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos. De esta manera la decisión en la alta gerencia y su apoyo en indicadores son un asunto complejo que se debe tomar en base a:

- La información debe describir la situación de la empresa y del entorno
- La decisión tiene que ver con atributos y características personales de los altos directivos.<sup>44</sup>

### **2.2.4 Clasificación**

#### **2.2.4.1 Integración de los indicadores financieros y los no financieros**

“Las empresas miden su eficiencia y su competitividad fundamentalmente a partir de su resultado (indicador financiero): en términos relativos el indicador, en este caso la ratio, más adecuada es la de rentabilidad del capital propio o sobre todo el total (del activo); finalmente su capacidad de seguir funcionando adecuadamente puede medirse a partir del fondo de maniobra y desde el punto de vista operacional, en muchas de las decisiones, la gestión toma en consideración lo siguiente:

- Volumen de series, determinación del llamado lote económico de producción, en función de la determinación y la minimización del coste global de la producción.

---

<sup>43</sup> IDEM

<sup>44</sup> Pacheco J. (2002, p.41): Planeación Financiera, Editorial Continental, México.

- Volumen de inversión, bajo una visión financiera, se determinará su rentabilidad, que se optimizará y decidirá en función de este óptimo.
- Práctica de descuentos sobre el precio de venta, el análisis del incremento de las ventas en función de los mismos, y por tanto, el ingreso total a obtener decidirá así mismo un óptimo de carácter exclusivamente económico.”<sup>45</sup>

## **2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

### **2.2.5.1 Indicadores y direccionamiento estratégico**

“El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores, este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva, el control puede realizarse al interior de áreas funcionales, lo que les permite controlar el cumplimiento de sus metas particulares. El papel de los indicadores, no se agota en el control de las metas determinadas; pueden jugar un papel importante en el establecimiento de las grandes propuestas, que forman parte del direccionamiento estratégico, y en el análisis de la realidad.”<sup>46</sup>

### **2.2.5.2 Establecimiento de los estándares**

El primer paso del control en general es establecer los estándares de desempeño y los más comunes son:

- Los estándares físicos, el que incluyen cantidades de productos y servicios.
- Estándares monetarios, se expresa en unidades monetarias e incluye costes de mano de obra, gastos de venta.
- Los estándares de tiempo podrían incluir la rapidez con la cual deben hacerse los trabajos a las fechas críticas en los cuales deben estar terminados.

---

<sup>45</sup> Cuatrecasas L. (1999, p.355): Gestión Económico Financiera de la Empresa, Editorial Alfaomega, México.

<sup>46</sup> Pacheco J. (2002, p.40): Planeación Financiera, Editorial Continental, México.

**Determinar las medidas de desempeño.-** “El fijar estándares sin medir el desempeño es inútil de tal manera que una inspección visual, un informe por escrito son las herramientas para medir el desempeño laboral.

**Medición del desempeño.-** El desempeño se mide, una vez que se determina la frecuencia y el sistema de vigilancia, incluyen la observación, reportes verbales y escritos, métodos automáticos, inspecciones, pruebas y muestras.

**Comparación de desempeño con los estándares de análisis de las variaciones.-** Las desviaciones deben analizarse para determinar por qué no es alcanzado el estándar del desempeño y se lo hace a partir de la comparación del comportamiento laboral.

**Emprender una acción correctiva.-** Al emprender la acción para cambiar las cosas se debe considerar si el estándar puede ser modificado.”<sup>47</sup>

### 2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado. En esta parte final se presentan algunos de los indicadores más utilizados en las áreas de suministros, recursos humanos, finanzas, productos y servicios y medios de producción.

### INDICADORES PARA EL AREA DE SUMINISTROS

**Cuadro N.03**

Indicador de inmovilización	=	Inventario Inmovilizado Ventas anuales
Movilidad de los inventarios	=	Inventarios . Capital contable
Importancia de los suministros	=	Costo de la materia prima y materiales Costo de fabricación

<sup>47</sup> Koontz Harold (1998, p.55): Administración una Perspectiva Global, Ed.Mc Graww Hill, México.

Rotación de inventarios	=	Materia prima empleada en el mes Inventario de materia prima
Rotación de créditos pasivos	=	Compras anuales . Saldo promedio de los proveedores x 360
Plazo medio de créditos pasivos	=	360 . Rotación de créditos pasivos

## INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**Cuadro N.4**

Productividad de mano de obra	=	Producción . Horas-hombre
Ausentismo	=	Horas-hombre ausentes . Horas-hombre trabajadas
Frecuencia de accidentes	=	No. De accidentes incapacitantes x 1.000.000 Horas-hombre trabajadas
Índice de severidad	=	No. de días perdidos x 1.000.000 . Horas-hombre trabajadas
Índice de tipos de trabajo	=	No.de empleados de producción No.de empleados administrativos
Índice de tipos de salario	=	Salario pagado a obreros . Salario pagado a empleados administrativos
Índice de tipos de salario	=	Salario pagado a obreros . Salario pagado a supervisores
Importancia de los salarios	=	Total salario pagados Costos de producción
Índice prestaciones-salario	=	Prestaciones pagadas Total salario pagado
Índice prestaciones-trabajadores	=	Prestaciones pagadas Total trabajadores
Indicador de rotación de trabajadores	=	Total de trabajadores retirados . Número promedio de trabajadores
Indicador horas-trabajador	=	Horas - hombre trabajadas . Número promedio de trabajadores
Indicador horas extra en el periodo	=	Total horas extra . Total horas trabajadas
Indicador ventas-trabajador	=	Ventas totales Número promedio de trabajadores

## INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA

**Cuadro N.5**

Indicador capital de trabajo	=	Capital de trabajo Activo circulante
Indicador de recaudo	=	Total facturación Total recaudado
Indicador punto de equilibrio	=	Punto de equilibrio Ventas totales
Punto de equilibrio	=	Gastos fijos Margen en porcentaje
Indicador de política financiera	=	Obligaciones de corto plazo Obligaciones de largo plazo Activo circulante Activo fijo plazo
Independencia financiera	=	Capital contable Activo total
Autofinanciamiento	=	Reservas de capital Capital social
Punto de equilibrio	=	Gastos fijos . Margen en porcentaje

## INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

**Cuadro N.6**

Rentabilidad por producto	=	Margen . Total ventas
Contribución por producto	=	Margen individual Margen total
Índice de comercialidad	=	Venta producto Ventas totales
Nivel de calidad	=	Total productos sin defectos Total productos elaborados
Participación de defectos	=	Total productos con defecto "X" Total productos con defectos



## INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN

**Cuadro N. 7**

Productividad maquinaria	=	Producción . Horas máquina
Indicador mantenimiento-Producción	=	Costo de mantenimiento Costo de producción
Efectividad del mantenimiento	=	RPS + PRD + HMP . RPR + MNT + DSP + HMO

RPS: Costo de reposición de la máquina o máquinas reparadas en el año.

PRD: Costo de la producción obtenida con las máquinas.

HMP: Horas máquina productivas o realmente trabajadas en el año.

RPR: Costo total de las reparaciones.

MNT: Costo del mantenimiento preventivo.

DSP: Costo del desperdicio originado por el mantenimiento y por las reparaciones.

HMO: Horas máquina ociosas motivadas por descompostura, mantenimiento y reparación.

## PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

### ABASTECIMIENTO

**Cuadro N.8**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de

			mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

## TRANSPORTE

**Cuadro N.9**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad

	respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	Camión (kg, mt3)	de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado
--	---	------------------	---

## INVENTARIOS

**Cuadro N.10**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser

			perdido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas

## ALMACENAMIENTO

**Cuadro N.11**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es mas rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre las gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución.
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número de despachos}} \times 100$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los

	despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	Número total de despachos requeridos	pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	Costo Total Operativo Bodega x 100 Área de almacenamiento	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

## SERVICIO AL CLIENTE

**Cuadro N.12**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.

Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

## 2.3 Cuadro de Mando Integral

### 2.3.1 El cuadro de Mando Integral

“El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.”<sup>48</sup>

#### 2.3.1.1 Perspectiva Financiera

“La construcción del cuadro de mando integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas, también pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa en base a:

<sup>48</sup> Kaplan Robert (2000, p.7): Cuadro de Mando Integral, Ed. Mc Graww Hill, México.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

1. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
2. Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.
3. Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones.”<sup>49</sup>

### **2.3.1.2 Perspectivas del proceso interno**

“Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y

---

<sup>49</sup> Kaplan Robert (2000, p.12): Cuadro de Mando Integral, Ed. Mc Graww Hill, México.

producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.”<sup>50</sup>

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

### **2.3.1.3 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

“El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.”<sup>51</sup>

### **2.3.1.4 Perspectivas del cliente**

“Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en

---

<sup>50</sup> Kaplan Robert (2000, p.20): Cuadro de Mando Integral, Ed. Mc Graww Hill, México.

<sup>51</sup> Kaplan Robert (2000, p.27): Cuadro de Mando Integral, Ed. Mc Graww Hill, México.



forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.”<sup>52</sup>

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

### **2.3.2 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral**

“El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.”<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Kaplan Robert (2000, p.18): Cuadro de Mando Integral, Ed. Mc Graww Hill, México.

<sup>53</sup> Kaplan Robert (2000, p.45): Cuadro de Mando Integral, Ed. Mc Graww Hill, México.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

#### **3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos**

La presente propuesta pretende proporcionar el diseño de una metodología en la elaboración de indicadores estratégicos de gestión, de esta manera el cuadro de mando integral tendrá perspectivas equilibradas en base a cada uno de sus elementos.

El interés se fundamenta en el momento en el que la dirección de la empresa pueda traducir la visión y las estrategias en conjuntos coherentes de medidas que coordinadas con la alineación de las iniciativas individuales y de la organización se consiga el objetivo común.

Por lo tanto es importante ya que se establece un control que permitirá tomar decisiones a través de un proceso racional y en base a una información integral dando lugar a si a una ventaja competitiva, que permitirá proyectar una imagen de eficiencia y calidad tanto a clientes internos, externos y en general al mercado, de esta manera la empresa generará un modelo participativo de trabajo en donde se medirá los indicadores no financieros desarrollando así una sinergia que se constituirá en un ventaja competitiva.

De esta manera se establecerá una operacionalización que promueve dinamismo organizacional, para lo cual se realizó un análisis situacional general de la empresa.

## MATRIZ FODA

### ANÁLISIS SITUACIONAL PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.

Cuadro N.13

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en el mercado en la producción y comercialización de calzado.</li><li>• Infraestructura y el espacio físico adecuados para el desarrollo de los productos.</li><li>• Personal con predisposición a la realización de los procesos y actividades en el ramo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La distribución del producto no permite que se cubra adecuadamente las necesidades de los clientes y los consumidores.</li><li>• El manejo administrativo de la empresa no cuenta con adecuados lineamientos técnicos que generen un desarrollo organizacional en el área de logística.</li><li>• La imagen interna de desorganización en algunos de sus procesos afecta el rendimiento económico (logística).</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Abrir nuevos segmentos de mercado que consumen el producto</li><li>• Establecer nuevos canales de distribución a nivel local, regional y nacional.</li><li>• Tener acceso a nuevos manejos operacionales en la producción.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia desleal en lo referente a los precios en el mercado</li><li>• Preferencia de los consumidores se dirigen a otros productos</li><li>• Inestabilidad económica, social y política para el desenvolvimiento de la empresa</li></ul>

### 3.1.1 Operacionalización

**Cuadro N.14**

<b>Determinar el mapa estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno FODA</li> <li>• Establecimiento de la misión de la visión</li> <li>• Desglose de objetivos y estrategias</li> </ul>
<b>Indicadores del cuadro de mando integral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva financiera</li> <li>• Perspectiva del cliente</li> <li>• Perspectiva del proceso</li> <li>• Perspectiva de innovación y desarrollo.</li> </ul>

### 3.1.2 Actividades

#### DETERMINACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO

- **Análisis del entorno FODA Logística**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos y materiales suficientes para el proceso de logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descoordinación de actividades de abastecimiento y distribución</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de solicitudes de despacho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelación de pedidos de los clientes</li> </ul>

- **Análisis del entorno FODA producción**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en los procesos de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del personal</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de más pedidos de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal (importaciones ilegales)</li> </ul>

- **Análisis del entorno FODA Ventas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
• Amplia fuerza de ventas (vendedores)	• No efectúan un monitoreo constante al cliente
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
• Amplia la cobertura en el mercado	• Competencia

- **Análisis del entorno FODA Servicio Al Cliente**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
• Atención personalizada	• Incumplimiento de pedidos de productos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
• Fidelizar al cliente	• Cambio de las preferencias del consumidor

- **Análisis del entorno FODA Recursos Humanos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
• La imagen corporativa	• No existe motivación al personal
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
• Nuevos técnicos profesionales	• La migración

### 3.2 PLAN OPERATIVO

El plan operativo para la gestión empresarial se lo ha realizado en base a las áreas en estudio, logística, venta, producción, servicio al cliente y recursos humanos.

PLAN OPERATIVO			
AREA DE PRODUCCIÓN	OBJETIVO OPERATIVO	META	TIEMPO
	<b>PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA</b> Capacitar al 100% a los jefes de sección para mejorar el rendimiento de la mano de obra en la empresa	Elevar el nivel de productividad en el personal para mejorar la participación en el mercado.	Hasta finales del año 2010.

PLAN OPERATIVO			
LOGISTICA	OBJETIVO OPERATIVO	META	TIEMPO
	<b>INDICE DE SEVERIDAD</b> Establecer programas de contingencia en un 100% para minimizar las pérdidas de días de trabajo y así cumplir con los despachos al área de logística	Minimizar la pérdida de tiempo para generar competitividad	Hasta finales del año 2010
	<b>CALIDAD DE PEDIDOS GENERADOS</b> Establecer un sistema de monitoreo con el cliente.	Optimizar la calidad de los pedidos con la finalidad de acceder a la fidelización al cliente.	Hasta finales del año 2010
	<b>CUMPLIMIENTO DE DESPACHO</b>	Cumplir con el despacho de los	Hasta finales del año 2010

	<p>Coordinar con el área de producción y ventas el 100% de la información para la obtención de la satisfacción de los clientes al momento de entregar el producto.</p>	<p>pedidos a los clientes para generar su satisfacción</p>	
--	--	--	--

<b>PLAN OPERATIVO</b>			
	<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>AREA DE VENTAS</b>	<p><b>ROTACIÓN DE MERCANCIAS</b> Incrementar en un 10% la gestión de venta a partir de una campaña promocional para mejorar la rotación de los productos en stock.</p>	<p>Cubrir el mercado meta con la finalidad de minimizar el stock existente.</p>	<p>Hasta finales del año 2010</p>
	<p><b>DURACIÓN DE MERCADERIAS</b> Mejorar la gestión de la fuerza de ventas en un 40% a través de la apertura de nuevas zonas comerciales para minimizar la duración de los productos en bodega.</p>	<p>Incrementar la cartera de clientes en el mercado para mejorar el posicionamiento de los productos.</p>	<p>Hasta finales del año 2010</p>

<b>PLAN OPERATIVO</b>				
<b>AREA</b>	<b>DE</b>	<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>SERVICIO</b>	<b>AL</b>	Actualización constante del sistema de información operativo (documentos) e informático.	Crear una ventaja competitiva para una adecuada toma de decisiones.	Hasta finales del año 2010
<b>CLIENTE</b>				

<b>PLAN OPERATIVO</b>				
<b>AREA</b>	<b>DE</b>	<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>RECURSO</b>	<b>DE</b>	Mejorar la gestión laboral mediante la formación de equipos de trabajo integrales	Que la administración de recursos humanos sea equitativa a las necesidades empresariales y laborales y así generar un mejor desarrollo organizacional.	Hasta finales del año 2010
<b>HUMANO</b>				



### 3.3 Desglose de objetivos y estrategias

#### OBJETIVOS

##### Cuadro N.15

#### OBJETIVOS

Consolidar la imagen de la empresa y los productos en el mercado a través de nuevos canales de distribución para generar una mejor cobertura en el mercado

#### OBJETIVOS

Incrementar las ventas en la zona central del país en un 10% a partir del incremento de la formación de una fuerza de ventas propia

#### OBJETIVOS

Proyectar una imagen de competitividad y calidad a través del patrocinio de actividades sociales en la ciudad.

#### OBJETIVOS

Incrementar la cuota de mercado a partir de la elaboración de una red de logística integrada a la gestión del cliente.

#### PORTAFOLIO ESTRATÉGICO

#### ESTRATEGIAS (MAXIMIZAR FORTALEZAS/ MAXIMIZAR OPORTUNIDADES)

- Cambiar el sistema de distribución del producto para mejorar la participación en el mercado
- Establecer una gestión de transporte funcional que permita la entrega del producto justo a tiempo al mercado.
- Determinar una gestión de información corporativa que permita la sinergia en cada una de las áreas que involucra a la logística de los productos.

### **ESTRATEGIAS (MINIMIZAR DEBILIDADES/MAXIMIZAR OPORTUNIDADES)**

- Crear valor agregado al cliente a través de un proceso de entrega puerta a puerta del producto para así generar su satisfacción.
- Establecer un equipo de ventas que genere consumo a partir la diferenciación del servicio al cliente.

### **ESTRATEGIAS (MAXIMIZAR FORTALEZAS/ MINIMIZAR AMENAZAS)**

- Establecer una gestión interna de inventarios que permita un eficiente despacho a las distintas zonas geográficas.
- Efectuar un monitoreo de la llegada de los pedidos al cliente como parte de la gestión de logística.

### **ESTRATEGIAS (MINIMIZAR DEBILIDADES/MINIMIZAR AMENAZAS)**

- Capacitar constantemente al personal de ventas en la atención al cliente.
- Establecer acciones de crecimiento productivo para el normal abastecimiento del producto al mercado.

Entonces se podrá alinear los objetivos y los indicadores, por tanto el esquema de trabajo será el siguiente:

#### **3.2 Preparación de indicadores**

La preparación de los indicadores se fundamenta en la elección de los más idóneos para medir la productividad de la empresa en cada una de sus gestiones organizacionales.

#### **3.4 Preparación de indicadores**

### **INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Este indicador permitió conocer la potencialización del recurso humano que presta sus servicios en la empresa, para lo cual se utilizó los siguientes parámetros:

**Cuadro N.16**

Productividad de mano de obra	=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}} = \frac{25290}{360} = 70.25\%$
Índice de severidad	=	$\frac{\text{No. de días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas hombre trabajadas}} = \frac{7 \times 1.000.000}{360} = 19.44\%$
Índice de tipos de trabajo	=	$\frac{\text{No. de empleados de producción}}{\text{No. de empleados administrativos}} = \frac{1000}{350} = 2.86\%$
Índice de tipos de salario	=	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}} = \frac{350}{450} = 0.78\%$
Índice de tipos de salario	=	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}} = \frac{350}{500} = 0.70\%$
Indicador de rotación de trabajadores	=	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}} = \frac{300}{250} = 1.2\%$
Indicador horas-trabajador	=	$\frac{\text{Horas - hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}} = \frac{360}{250} = 1.44\%$
Indicador ventas-trabajador	=	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}} = \frac{25290}{250} = 101.16\%$

## INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

**Cuadro N.17**

Índice de comercialidad	=	Venta producto	$\frac{25290}{31066} = 0.81\%$
		Ventas totales	31066
Nivel de calidad	=	Total productos sin defectos	$\frac{10450}{11.000} = 0.95\%$
		Total productos elaborados	11.000
Participación de defectos	=	Total productos con defecto "X"	$\frac{550}{11.000} = 5\%$
		Total productos con defectos	550

## INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN

**Cuadro N.18**

Indicador mantenimiento- Producción	=	Costo de mantenimiento	$\frac{10000}{9} = 111.11\%$
		Costo de producción	9
Efectividad del mantenimiento	=	$\frac{RPS + PRD + HMP}{RPR + MNT + DSP + HMO}$	

RPS: Costo de reposición de la máquina o máquinas reparadas en el año.

PRD: Costo de la producción obtenida con las máquinas.

HMP: Horas máquina productivas o realmente trabajadas en el año.

RPR: Costo total de las reparaciones.

MNT: Costo del mantenimiento preventivo.

DSP: Costo del desperdicio originado por el mantenimiento y por las reparaciones.

HMO: Horas máquina ociosas motivadas por descompostura, mantenimiento y reparación.

## PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

### ABASTECIMIENTO

**Cuadro N.19**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	$\frac{25290 \times 100}{31066} = 81.40\%$
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	$\frac{5516 \times 100}{25290} = 21.81\%$

## TRANSPORTE

**Cuadro N.20**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	$\frac{33840}{24000} = 1.41\%$

## INVENTARIOS

**Cuadro N.21**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	$25290 \times 100 = 81.40 \%$ 31066

Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final x 30 días}}{\text{Ventas Promedio}}$	$\frac{3500 \times 30}{25290} = 4.15\%$
----------------------------------	--	--	---

## ALMACENAMIENTO

**Cuadro N.22**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos x 100}}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	$23259 \times 100 = 91.96\%$ <hr/> 25290

## SERVICIO AL CLIENTE

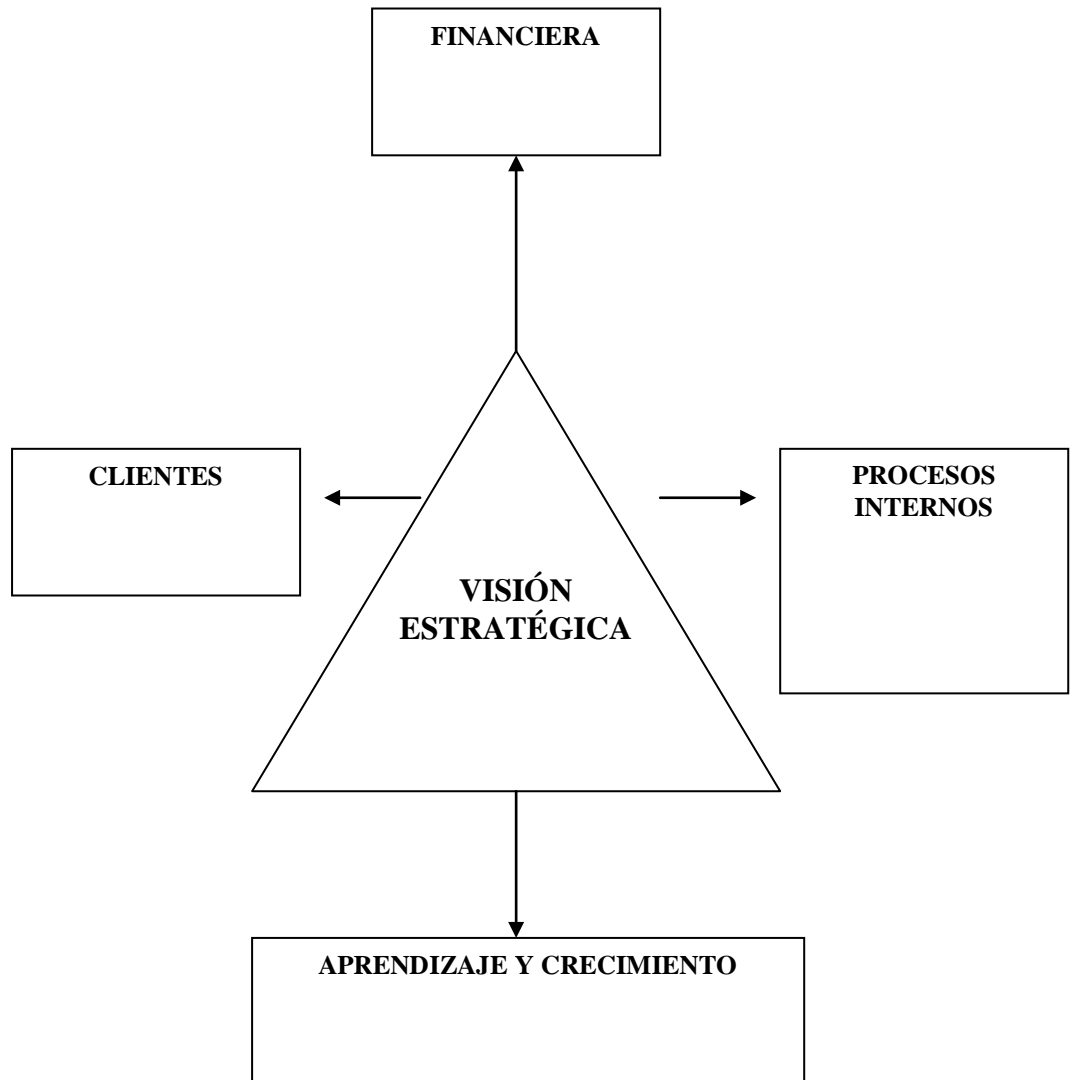
**Cuadro N.23**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	$23259 = 0.91\%$ <hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/> $25290$
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	$358 = 0.013\%$ <hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/> $25290$



## INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Gráfico N.5



Fuente: Robert Kaplan

Elaborado por. La autora

## FACTORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**Cuadro N.24**

<b>FACTORES CLAVE ECONÓMICOS</b>	<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>
Razón de liquidez	Razón de circulante, prueba ácida
Razones de administración de activos	Rotación de inventarios, Días pendiente de cobro, rotación de activos fijos, rotación de los activos totales,
Razones de administración de deudas	Razón de endeudamiento, rotación de intereses,
Razones de rentabilidad	Margen de utilidad neta de ventas, ROA, ROE
<b>FACTORES CLAVE DE CLIENTE</b>	<b>INDICADORES DE CLIENTE</b>
Fuerza de ventas	Mejoramiento de una fuerza de ventas propia
Nuevos clientes	Clientes contratados / clientes potenciales (para cada grupo de clientes y total)
Satisfacción del cliente	Clientes contratados / clientes potenciales, Encuestas y monitoreo
<b>FACTORES CLAVE DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS</b>
Servicio postventa	Capacidad de respuesta a las necesidades de los distribuidores y clientes finales.
Servicio de calidad	Atención a reclamaciones (para cada tipo de producto).
Red de logística	La cadena de logística para el apoyo de la distribución permitirá un proceso de justo a tiempo de los productos en el mercado.
Entrega puntual	Tiempo de respuesta de la entrega del producto para cada zona de atención en el mercado Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra para las ventas siguientes.
Logística adecuada	Plazo promedio del inventario, Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra
<b>FACTORES CLAVE DE TRABAJADORES</b>	<b>INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
Formación	Diagnósticos de conocimientos, % de Trabajadores que reciben algún tipo de formación, desarrollo de competencias

### **3.5 Diseño de cuadro de indicadores aplicados**

Para el diseño de cuadro de indicadores se ha establecido la utilización de las siguientes fichas técnicas:

## 1.- Productividad de mano de obra

Tabla. N.1

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de productividad de mano de obra directa en la empresa en el primer semestre del periodo productivo 2009	Mide el rendimiento de la mano de obra del equipo de trabajo	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$ $\frac{25290}{360} = 70,25\%$	%	Primer Semestre año/2009	90%	Área de Producción	$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar} \times 100}$ $\text{Índice} = \frac{70.25 \times 100}{90\%}$ $= 78\%$ <p>Representa Brecha desfavorable= 22%</p>

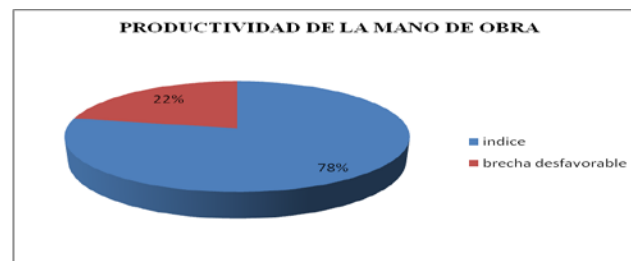


Gráfico N.6

## **Análisis e interpretación**

En el análisis e interpretación de los indicadores de gestión empresarial se determina los estándares de participación en la industria:

### **1.- Productividad de mano de obra**

La productividad empresarial se establece de acuerdo a la utilización de recursos económicos, materiales y humanos, de esta manera se determina que este indicador en la empresa particularmente presenta un índice de cumplimiento del 78%, debido a que se presentan factores externos como el incumplimiento de proveedores que generan una improductividad del 22% en su ciclo productivo.

### **Sugerencia**

Es necesario establecer un ciclo de control interno a partir de la capacitación del 100% de los jefes de sección que permita a la empresa optimizar cada uno de sus recursos con la finalidad de generar una sinergia empresarial que proyecte calidad interna y externa.

## 2.- Índice de severidad

Tabla N.2

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de pedidos despachados justo a tiempo en el primer semestre del periodo productivo 2009	Pedidos despachados justo a tiempo	$\frac{\text{No. De días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$ $\frac{7 \times 1.000.000}{360} = 19.44\%$	%	Primer semestre año/2009	95%	Área de Producción	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándar x 100</p> $\text{Índice} = \frac{19.44 \times 100}{95}$ <p>= 21%</p> <p>Representa= Brecha desfavorable 79%</p>

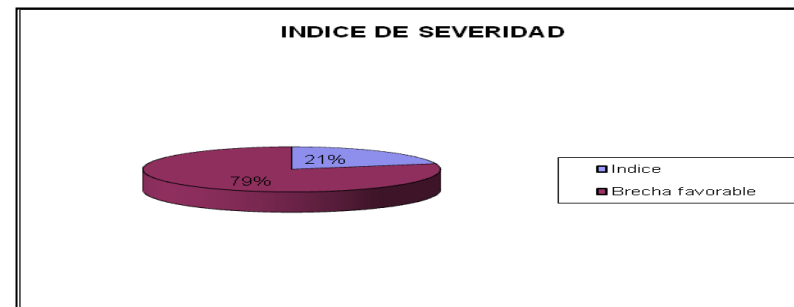


Gráfico N.7

## **2.- Índice de severidad**

La entrega de los productos en el mercado cumple con requerimientos internos y externos que afectan el desarrollo empresarial, se determina que en la empresa la entrega de los productos a los clientes justo a tiempo en un índice de 21% no se efectúa, debido a que se presentan elementos externos como vías en mal estado que no permiten el cumplimiento total, lo cual genera una insatisfacción, en tanto que el 79% de los productos en el mercado se distribuye a tiempo.

### **Sugerencia**

La gestión interna debe mejorar a partir de eficientes programas de contingencia interna que permita el abastecimiento permanente de los productos en bodega para ser despachados a los clientes.

### 3.- Índice de tipos de trabajo

Tabla N.3

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de los tipos de trabajo que la empresa ejecuta en los procesos productivos y comerciales en el primer semestre del año 2009.	Desempeño de funciones administrativas	$\frac{\text{No.de empleados de producción}}{\text{No.de empleados administrativos}}$ $\frac{1000}{350} = 2.86\%$	%	Primer semestre Año/2009	95%	Área de Producción	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándar x 100</p> $\text{Índice} = \frac{2.86 * 100}{95}$ <p>= 3%</p> <p>representa Brecha favorable = 97%</p>

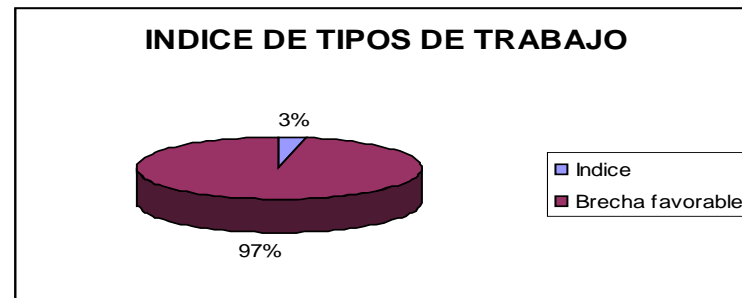


Gráfico N.8



### **3.- Índice de tipos de trabajo**

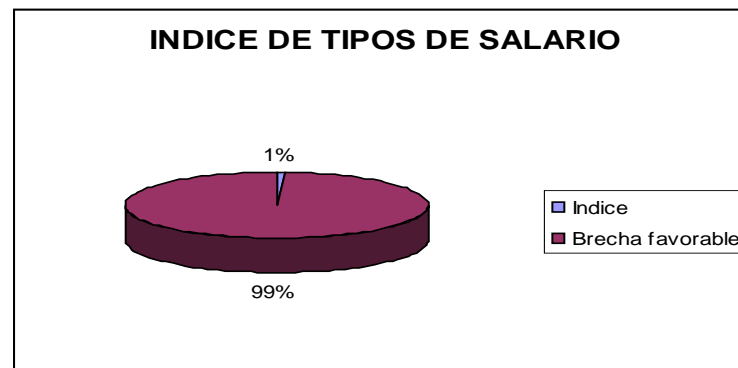
El desempeño organizacional está orientado por el desarrollo de varias funciones, de esta manera el equipo de trabajo administrativo es un eje transversal que permite una eficiente gestión, se establece por tanto que en la empresa el manejo administrativo tiene un índice alto de cumplimiento del 97%, lo cual da lugar a una imagen competitiva, en tanto que el 3% restante son componentes externos como la competencia.

#### 4.- Índice de tipos de salario

Tabla N.4

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de tipos de salario para la gestión productiva y comercial en el primer semestre del año 2009.	El factor que se va a considerar es el tipo de función o actividad que se efectúa en la empresa en cada ciclo de producción.	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados}} = \frac{350}{450} = 0.78\%$	%	Primer semestre año/2009	95%	Área de RRHH	<p>Indicador</p> <p>Estándar x 100</p> <p>Índice = <math>\frac{0.78 * 100}{95}</math></p> <p>= 1%</p> <p>Representa brecha favorable 99%</p>

Gráfico N.09



#### **4.- Índice de tipos de salario**

El equipo de trabajo que conforma la fuerza laboral en la empresa genera salarios debidamente remunerados, la empresa por la naturaleza productiva y comercial genera fuentes de empleo operativas y administrativas, particularmente se observa que el salario que se paga al personal operativo es cumplido en un 99% lo que representa cumplimiento de las obligaciones de la empresa, se determina tan solo un 1% de los salarios que no es cumplido, lo cual evidencia efectividad en la empresa con su recurso humano.

5.- Indicador de rotación de trabajadores

Tabla. N.5

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de rotación de trabajadores en el primer semestre del año 2009	Rotación de los puestos de trabajo debido al ambiente laboral	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}} = 1.2\%$ $\frac{300}{250} = 1.2\%$	%	Primer semestre año/2009	90%	Área de RRHH.	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándar x 100</p> <p>Índice = <math>\frac{1.2 * 100}{90}</math></p> <p>= 2 %</p> <p>Representa brecha favorable 98%</p>

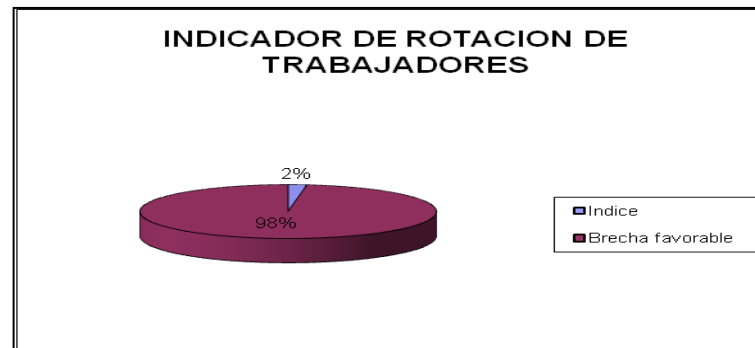


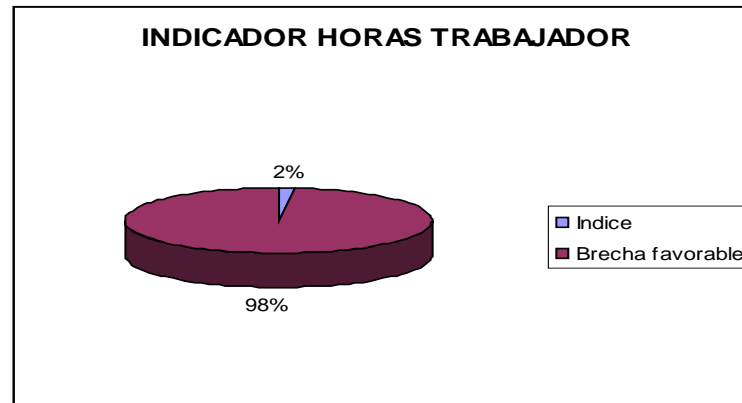
Gráfico N.10

## **5.- Indicador de rotación de trabajadores**

La fuerza laboral de la empresa presenta factores internos de trabajo como el compromiso del personal, el índice determina que existe un grado de compromiso laboral del 98%, están acordes con el ambiente de trabajo, funciones que desempeñan, se presenta también que el 2% restante abandona su puesto de trabajo por elementos como la migración que no les permite solidificar su participación en la empresa.

**6.- Indicador horas-trabajador**  
**Tabal N.6**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de horas-trabajador en cada uno de los puestos de trabajo en la empresa en el primer semestre del año 2009	Desempeño de trabajador en el puesto de trabajo	$\frac{\text{Horas - hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}} = 1.44\%$ $\frac{360}{250} = 1.44\%$	%	Primer semestre año/2009	90%	Área de Producción	<p>Indicador</p> $\frac{\text{Estándar} \times 100}{\text{Índice}} = \frac{90}{1.44} = 62.5$ <p>=2%</p> <p>Representa brecha favorable 98%</p>



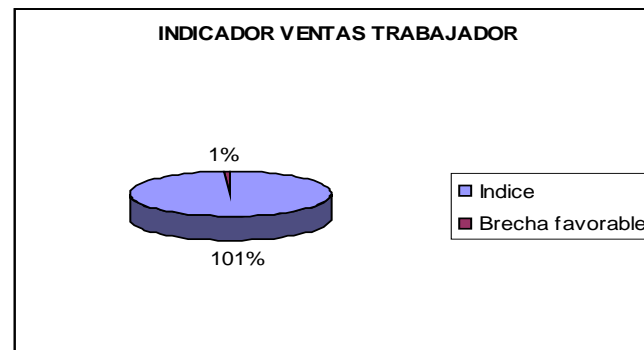
**Gráfico N.11**

## **6.- Indicador horas-trabajador**

El rendimiento del puesto de trabajo esta orientado por una motivación interna, entonces en la empresa se observa que el 98% de las horas de trabajo son utilizadas por completo, el 2% de las horas son utilizadas para el cumplimiento de las necesidades del personal como (fisiológicas y de alimentación).

**7.- Indicador ventas-trabajador**  
**Tabla N.7**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ventas establecidas por la fuerza de trabajo en la empresa primer semestre para el año 2009	Realización de ventas por fuerza de trabajo	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$ $\frac{25290}{250} = 101.16\%$	%	Primer semestre año/2009	100%	Área de Ventas	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándar x 100</p> <p>Índice = <math>\frac{101.16 \times 100}{100} = 101.16\%</math></p> <p>Representa brecha favorable 1.16%</p>



**Gráfico. N.12**



## **7.- Indicador ventas-trabajador**

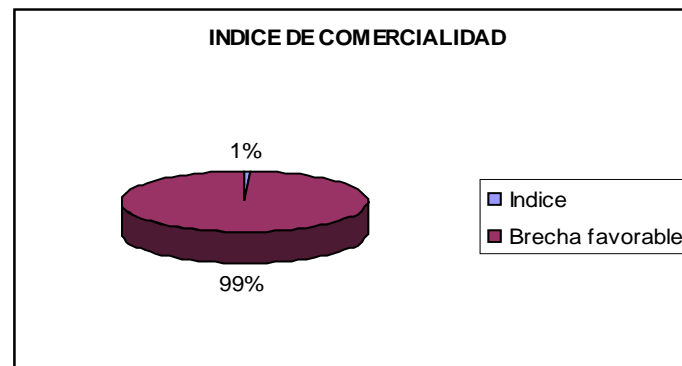
En este indicador se determina que la empresa de acuerdo a las órdenes de producción se efectúan el 100% de las ventas por trabajador, es decir que el total de producción por el personal operativo es realizado en el mercado en su totalidad.

## 8.- Índice de comercialidad

Tabla N.8

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de comercialidad de los productos en el mercado para el primer semestre del año 2009	Comercialización del producto en el mercado	$\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$ $\frac{25290}{31066} = 0.81\%$	%	Primer semestre año/2009	90%	Área de Ventas	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándarx100</p> <p>Índice = <math>\frac{0.81*100}{90} = 0.90</math></p> <p>=1%</p> <p>representa brecha favorable 99%</p>

Gráfico N.13

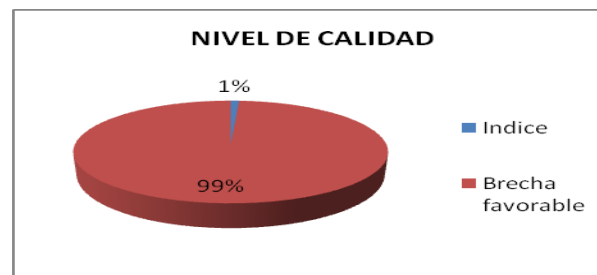


## **8.- Índice de comercialidad**

La gestión de comercialización en el entorno es competitiva, de esta manera se establece que el índice de comercialización de los productos de cada uno de las marcas se efectúa en un 99% y tan solo el 1% se queda en stock.

**9.- Nivel de calidad**  
**Tabla N.9**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje del nivel de calidad de los productos procesados durante el primer semestre del año 2009	Calidad de productos procesados	$\frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}} = 0.95 \%$ $\frac{10450}{11.000} = 0.95 \%$	%	Primer Semestre año/2009	95%	Área de Producción	<p>Indicador</p> <p>Estándarx100</p> $\text{Índice} = \frac{0.95 \times 100}{95}$ <p>=1%</p> <p>Representa brecha favorable 99%</p>



**Gráfico N.14**

## **9.- Nivel de calidad**

En general el nivel de calidad en la empresa es aceptable el indicador demuestra que se cumple con los parámetros en un 99%, en tanto que el 1% restante del total de la producción es necesario mejorar.

10.-Participación de defectos

Tabla N.10

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de productos con defectos que no tienen requerimiento de comercialización en el mercado para el primer semestre del año 2009	Productos que no tienen requerimientos de comercialización	$\frac{\text{Total productos con defecto "X"}}{\text{Total productos con defectos}} \times 100$ $\frac{550 \times 6}{550} = 5\%$	%	Primer semestre año/2009	90 %	Área de Producción	Indicador $\frac{\text{Estándar} \times 100}{\text{Índice}} = \frac{5 \times 100}{20} = 5\%$  representa brecha favorable el 95%

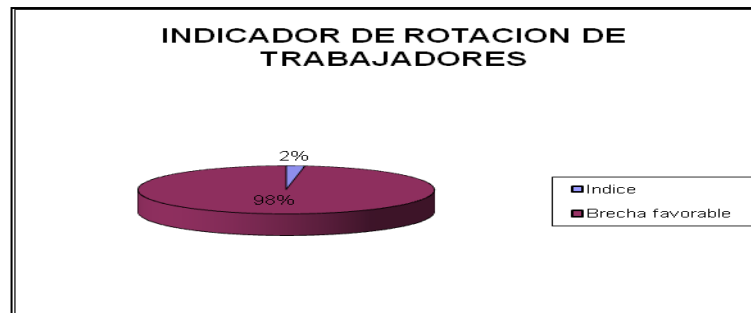


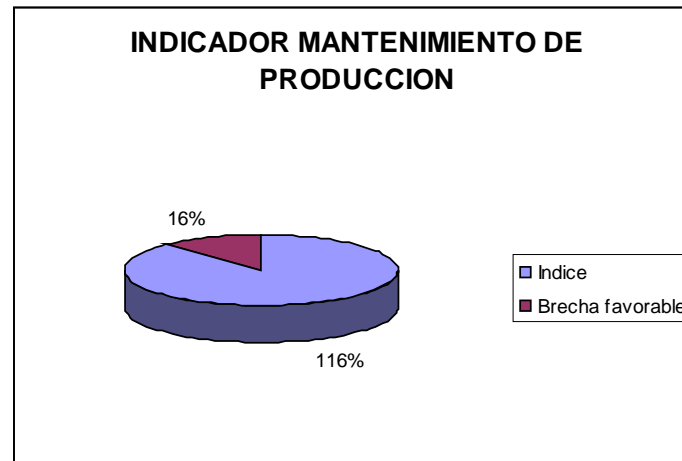
Gráfico N.15

## **10.- Participación de defectos**

La participación de defectos se determina que en la industria es de solo un 5% debido a que en ocasiones la materia prima e insumos influye en el proceso final, en tanto el 95% presenta competitividad.

**11.- Indicador mantenimiento Producción**  
**Tabla N.11**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de mantenimiento-de la maquinaria para los procesos de producción en el primer semestre del año 2009	Mantenimiento de maquinaria en el proceso de producción	$\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de producción}} \times 100 = 111.11\%$	%	Primer semestre año/2009	95%	Área de Producción	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándar x 100</p> <p>Índice = <math>\frac{111.11 \times 100}{95} = 116\%</math></p> <p>Representa 16% Brecha favorable</p>



**Gráfico N.16**



## **11.- Indicador mantenimiento Producción**

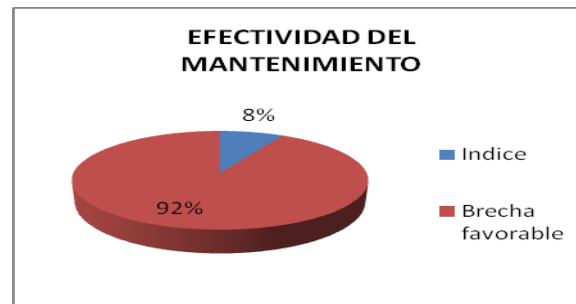
El mantenimiento que se da a la maquinaria de la empresa es un factor predominante en el proceso de producción, de esta manera el 100% de las maquinarias presentan un ciclo de mantenimiento permanente.

## 12.- Efectividad del mantenimiento

Tabla N.12

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de efectividad del mantenimiento de la maquinaria para la gestión de producción en el primer semestre del año 2009	Cantidad de requerimientos de mantenimiento en el proceso de producción	$\frac{RPS + PRD + HMP}{RPR + MNT + DSP + HMO}$ $\frac{10000+7+360}{20000+1500+3850+30}$ $\frac{10367}{25380} = 0.40\%$	%	Primer Semestre año/2009	5%	Área de Producción	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándar x 100</p> <p>Índice = <math>0.40 \times 100</math></p> <p>5</p> <p>= 8%</p> <p>representa brecha favorable 92%</p>

Gráfico N.17



## **12.- Efectividad del mantenimiento**

El proceso de mantenimiento debido a la calidad de quienes se encargan de realizar los arreglos enfoca que existe una efectividad del 92%, entonces se presenta solo el 8% con constantes arreglos debido a factores como repuestos que no se encuentran en la localidad.

**13.- Calidad de los Pedidos generados**  
**Tabla N.13**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de la calidad de los Pedidos generados sin retraso al cliente en el primer semestre del año 2009	Número y porcentaje de pedidos de compras Generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$ $\frac{25290 \times 100}{31066} = 81.40\%$	%	Primer Semestre año/2009	95%	Área de Logística	Indicador <hr/> Estándar x 100 Índice = $\frac{81.40 \times 100}{95}$ = 85%  representa brecha desfavorable 15%

**Gráfico N.18**



### **13.- Calidad de los Pedidos generados**

Los pedidos solicitados por los clientes se establecen que se lo efectúan en un 85% lo cual evidencia brevedad y tan solo un 15% presentan retrasos debido entre otras razones por que la logística no esta bien estructurada y por que es necesario reforzar la información para generar más pedidos de los productos.

#### **Sugerencia**

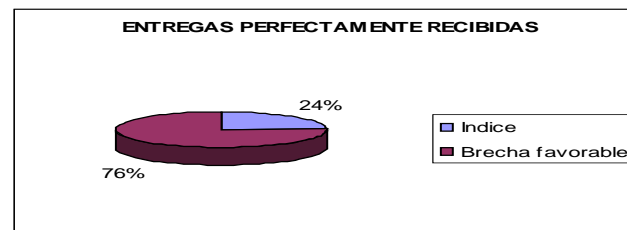
Fortalecer la gestión de marketing a través de un monitoreo permanente al cliente con la finalidad de crear en el cliente fidelización y por ende incrementar los pedidos sin necesidad de información adicional.

**14.- Entregas perfectamente recibidas**

**Tabla N.14**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de entregas perfectamente recibidas acorde a los requerimientos de compra del cliente en el primer semestre del año 2009	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, Con desglose Por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$ $\frac{5516 \times 100}{25290} = 21.81\%$	%	Primer semestre año/2009	90%	Área de Producción	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándar x 100</p> <p>Índice =</p> $\frac{21.81 \times 100}{90}$ <p>=24%</p> <p>Representa brecha favorable 76%</p>

**Gráfico N.19**



#### **14.- Entregas perfectamente recibidas**

Las ventas que se realizan en ocasiones presentan problemas, entonces se observa que el 76% es favorable debido a que la empresa efectúa una gestión de transporte efectiva, pero en ocasiones se presentan factores poco manejables lo cual determina que el 24% necesita mejorar con la finalidad de establecer calidad al servicio que se presta al cliente.

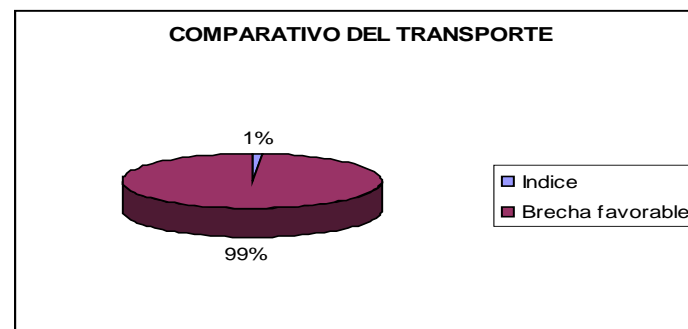
Es necesario fortalecer la gestión de ventas a través del incremento de una fuerza externa de vendedores para evitar el stokeo del producto en bodega.

15.- Comparativo del Transporte

Tabla N.15

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje comparativo del Transporte (Rentabilidad vs Gasto) en el transporte de los productos al mercado en el primer semestre del año 2009	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por Los transportadores Del medio	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	%	Primer semestre año/2009	95%	Área de Logística	Indicador
		$\frac{33840}{24000} = 1.41\%$					$\frac{\text{Estándar} \times 100}{\text{Índice}} = \frac{95}{1.41} = 67.38\%$
							=1%
							Representa brecha favorable 99%

Gráfico N.20





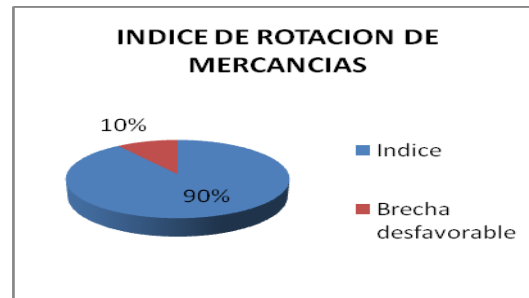
## **15.- Comparativo del Transporte**

El costo que se efectúa en el ciclo de transportación de los productos es buena, presenta un 99% de efectividad, en tanto que el 1% restante presenta falencias por factores externos a la empresa.

**16.- Índice de Rotación de Mercancías**  
**Tabla N.16**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de Rotación de Mercancías y existencias en la empresa en el primer semestre del año 2009	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital Invertido se Recupera a través De las ventas	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$ $25290 \times 100 = \frac{81.40\%}{31066}$	%	Primer Semestre año/2009	90%	Área De Logística	<p>Indicador</p> <hr/> <p>Estándar x 100</p> <p>Índice = <math>\frac{81.40 \times 100}{90}</math></p> <p>= 90%</p> <p>representa brecha desfavorable 10%</p>

**Gráfico N.21**



## **16.- Índice de Rotación de Mercancías**

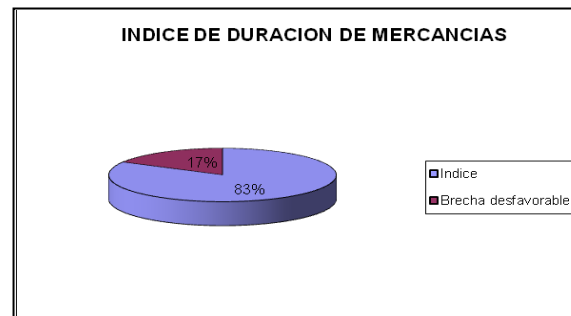
El proceso productivo que se efectúa en la empresa establece que la rotación de la mercadería se da en un 90%, es decir existe un amplio volumen de pedidos en la empresa, tan solo un 10% se queda en bodega a espera de solicitudes debido a los modelos, tallas, por tanto es necesario diversificar los productos.

### **Sugerencias**

Es necesario fortalecer la gestión de ventas a través de incremento de una fuerza externa a partir de campañas promocionales para evitar el stokeo del producto en bodegas.

**17.- Índice de duración de Mercancías**  
**Tabal N.17**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de duración de mercancías e inventario en el ciclo comercial para el primer semestre del año 2009	Proporción entre el inventario Final y las ventas promedio del Último período. Indica cuantas veces Dura el inventario terminado. que se tiene	$\frac{\text{Inventario Final x 30 días}}{\text{Ventas Promedio}}$ $\frac{3500 \times 30}{25290} = 4.15\%$	%	Primer semestre año/2009	5%	Área de Logística	Indicador $\frac{\text{Estándar} \times 100}{\text{Índice}} = \frac{4.15 \times 100}{5} = 83\%$ Representa Brecha desfavorable 17%



**Gráfico N.22**

## **17.- Índice de duración de Mercancías**

La duración de las mercaderías en la empresa tiene una brecha del 17%, es decir están en lista de espera para ser comercializados, en tanto que las mercancías por la variedad de los productos salen en un 83%.

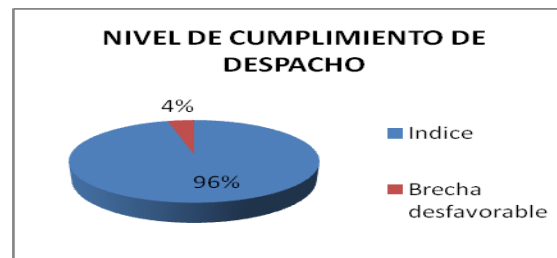
### **Sugerencias**

Para generar mayores pedidos es necesario que la empresa promueva de forma integrar los atributos de los productos con la finalidad de que no se efectúe en la empresa un embodegaje permanente del zapato.

**18.-Nivel de Cumplimiento del despacho**  
**Tabla N.18**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje del nivel de cumplimiento del despacho de productos a los clientes en el mercado en el primer semestre del año 2009	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los Despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos Cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$ $\frac{23259 \times 100}{25290} = 91,96\%$	%	Primer semestre año/2009	95%	Área De Logística	Indicador $\frac{\text{Indice}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{91.96 \times 100}{95}$ $= 96\%$ representa brecha desfavorable 4%

**Gráfico N.23**



## **18.- Nivel de Cumplimiento del despacho**

El cumplimiento y despacho de los pedidos solicitados se da en un 96%, en tanto que la brecha desfavorable del 4% debido a que es necesario reforzar los procesos de logística y transporte con la finalidad de colocar en el mercado el producto final justo a tiempo.

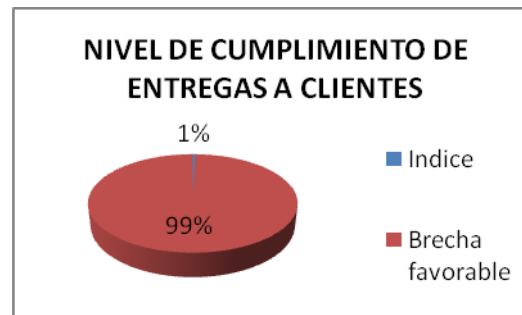
### **Sugerencias**

Para generar efectividad del despacho de los pedidos en la empresa es necesario generar coordinación de la información en las áreas de producción y ventas el cual permita fortalecer la base de datos y si cumplir eficientemente con los despachos.

**19.-Nivel de cumplimiento entregas a clientes**  
**Tabla N.19**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje del nivel de cumplimiento de entregas oportunas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las Entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$ 23259 = 0.91% <hr/> 25290	%	Primer Semestre año/2009	95%	Área de Logística	<u>Indicador</u> Estándarx100  $\text{Índice} = \frac{0.91 * 100}{95}$ =1%  representa brecha favorable 99%

**Gráfico N.24**





### **19.- Nivel de cumplimiento entregas a clientes**

La gestión de comercialización evidencia que el cumplimiento de entrega de los productos tiene un indicador del 1%, lo que indica que no se cumple con los pedidos, en tanto que la brecha favorable del 99% cumple con lo requerido.

**20.- Pendientes por Facturar**  
**Tabla N.20**

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de pedidos pendientes por facturar a los clientes en el primer semestre del año 2009	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}} = 0,013\%$ $\frac{358}{25290}$	%	Primer Semestre año/2009	95%	Área de Logística	Indicador $\frac{\text{Estándar} \times 100}{\text{Índice}} = 0.013 \times 100$ 95 =1% Representa brecha favorable 99%



**Gráfico N.25**

## **20.- Pendientes por Facturar**

La empresa al colocar al mercado establece pedidos constantes, se evidencia que el 99% de los pedidos son entregados a tiempo y el 1% están pendientes por cambios en las solicitudes o por razones de negociación.

### 3.6 Informe

Una vez terminada el análisis e interpretación de los indicadores de gestión elegidos se establece el siguiente informe:

#### INFORME FINAL

De esta manera se establece que el informe final está estructurado en una hoja de verificación, el cual permitirá establecer los problemas principales en el proceso específico de cada brecha desfavorable detectada, con la finalidad de generar un cambio a la gestión.

**Cuadro N.25**

<b>GESTIÓN</b>	<b>PROCESO</b>
Productividad de mano de obra	Producción
Calidad de los Pedidos generados	Logística
Índice de Rotación de Mercancías	Logística
Índice de duración de Mercancías	Ventas
Nivel de cumplimiento del despacho	Ventas

Los resultados del informe final determinan que existen falencias en algunos procesos de la empresa, siendo de vital importancia establecer un cambio de gestión que optimice los servicios de la empresa en el mercado, para lo cual se determina las siguientes recomendaciones:

## RESULTADOS DEL INFORME

**Cuadro N.26**

<b>GESTIÓN</b>	<b>PROCESO</b>	<b>Recomendación</b>
Productividad de mano de obra	Producción	Es necesario establecer un ciclo de control interno que permita a la empresa optimizar cada uno de sus recursos con la finalidad de generar una sinergia empresarial que proyecte calidad interna y externa.
Calidad de los Pedidos generados	Pedidos con retraso	Fortalecer la gestión de marketing con la finalidad de crear en el cliente fidelización y por ende incrementar los pedidos sin necesidad de información adicional.
Índice de Rotación de Mercancías	Ventas	Es necesario fortalecer la gestión de ventas a través del incremento de una fuerza externa de vendedores para evitar el stokeo del producto en bodegas.
Índice de duración de Mercancías	Ventas	Para generar mayores pedidos es necesario que la empresa promueva de forma integrar los atributos de los productos con la finalidad de que no se efectúe en la empresa un embodegaje permanente del zapato.
Nivel de Cumplimiento del despacho	Ventas y Logística	Para generar efectividad del despacho de los pedidos en la empresa es necesario generar un monitoreo al cliente, el cual permita fortalecer la base de datos y si cumplir eficientemente con los despachos.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Se determina que en la empresa existe un bajo nivel de productividad en la mano de obra y en el equipo de trabajo organizacional.
- En la empresa los despachos a los clientes no tienen la eficiencia requerida por tanto los productos no son colocados en sus establecimientos justo a tiempo.
- No se establece un control permanente a los clientes lo cual no genera una comunicación de ida y vuelta.
- En lo referente a los cumplimientos de despacho, la empresa presenta falencias en el proceso de despacho lo cual impide al cliente generar a tiempo sus ventas.
- Se observa que la empresa no cuenta con la suficiente información del mercado acerca de las necesidades, por tanto se presenta poca rotación de mercaderías en ciertos productos.
- Existe un porcentaje considerable de productos que permanecen en bodega lo cual incrementa los niveles de inventario y por tanto amortiza el capital empresarial.

## Recomendaciones

- Establecer programas de capacitación o entrenamiento del personal de cada área de trabajo con la finalidad de generar productividad y competitividad.
- Establecer programas de contingencia que promuevan eficiencia organizacional y satisfacción en los clientes.
- La empresa debe establecer un sistema de monitoreo a los clientes de manera que exista comunicación permanente acerca de sus necesidades y requerimientos.
- Generar niveles de coordinación interna en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de generar la información suficiente que permita cumplir con los pedidos en el mercado.
- La gestión de ventas optimice sus actividades a partir de la generación de promociones con la finalidad de que todos los productos sean colocados en el mercado con mayor frecuencia.
- La fuerza de ventas optimice su gestión mediante la apertura de nuevas zonas comerciales para así incrementar la cartera de clientes que soliciten los productos a ser comercializados.

## **Bibliografía**

Aladi (1996): Planificación Estratégica, Editorial 3D, Colombia.

Bateman T. (2001): Administración, Editorial M<sup>o</sup> Graw-Hill, México.

Blank L. (1998): La Administración de Organizaciones, Editorial R.S, México.

Bubis B. (1990): Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, Hill Interamericana, México.

Charles H. (1998): Administración Estratégica. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Colombia.

Cuatrecasas L (1999): Gestión Económico- Financiera de la Empresa, Editorial Alfaomega, México.

Goodstein L (2000) : Administración Guía de Estudio 2, Corporación Educar Consultores.

Herrera Luis y otros (2004): Tutoría de la Investigación Científica, Diemerino Editores. Quito Ecuador.

Hill Ch. (1999): Administración Estratégica, Editorial McGraw-Hill, Bogotá.

Kaplan R. (2000): Cuadro de Mando Integral, Ed. Mc Graww Hill, México.

Koontz Harold. (1998): Administración una Perspectiva Global, Ed. Mc Graww Hill, México.

Marshal D (2000): El Proceso Estratégico, Prentice-Hall. Hispanoamérica S.A.

Mintzberg H. (1993): Planificación Estratégica, Prentice Hall, México

Pacheco J. (2002): Planeación Financiera. Editorial Continental, México.



Porter M. (2005): Ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Edición Revisada. Editorial, Grupo Patria Cultural S.A., México.

Serna Humberto (1994): Plantación y Gestión Estratégica, Editorial Legis, Colombia.

## ANEXOS

### Anexo N° 01

#### BASE DE DATOS PRODUCTOS PLASTICAUCHO

DATOS	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09
PEDIDOS	4.364	3.557	3.616	4.860	4.746	4.147
PEDIDOS CON MÁS DE UNA FACTURA	149	35	18	71	34	25
UNA FACTURA	4.140	3.398	3.579	4.745	4.694	4.064
<b>% PEDIDOS CON MAS DE UNA FACTURA</b>	<b>3,47%</b>	<b>1,02%</b>	<b>0,50%</b>	<b>1,47%</b>	<b>0,72%</b>	<b>0,61%</b>
PEDIDOS ENTREGADOS FUERA DE TIEMPO	470	241	171	294	207	310
PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	3.819	3.192	3.426	4.522	4.521	3.779
<b>% PEDIDOS FUERA DE TIEMPO</b>	<b>10,96%</b>	<b>7,02%</b>	<b>4,75%</b>	<b>6,10%</b>	<b>4,38%</b>	<b>7,58%</b>
PROMEDIO DE DIAS DE RETRASO EN LOS PEDIDOS DEMORADOS	5,69	5,74	4,05	4,44	4,13	4,76
MAXIMOS DIAS DE RETRASO	21	23	14	21	21	15
CANTIDAD DE PEDIDOS IMPERFECTOS (CANTIDAD)	1.307	1.000	899	849	777	684
<b>% DE PEDIDOS IMPERFECTOS EN CANTIDAD N/S</b>	<b>30%</b>	<b>28%</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>
CANTIDAD DE PEDIDOS PERFECTOS (CANTIDAD)	3.057	2.557	2.717	4.011	3.969	3.463
<b>% DE PEDIDOS PERFECTOS EN CANTIDAD N/S</b>	<b>70%</b>	<b>72%</b>	<b>75%</b>	<b>83%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>
PEDIDOS NO TRATADOS	75	124	19	44	18	58
% PEDIDOS NO TRATADOS	1,72%	3,49%	0,53%	0,91%	0,38%	1,40%
	4.364	3.557	3.616	4.860	4.746	4.147
<b>PEDIDOS PERFECTOS</b>	<b>2.656</b>	<b>2.391</b>	<b>2.594</b>	<b>3.809</b>	<b>3.809</b>	<b>3.256</b>
INDICADOR PEDIDOS PERFECTOS	61%	67%	72%	78%	80%	79%

## Anexo N° 02

### CARTERA DE PRODUCTOS

#### MARCAS PROPIAS

#### VENUS



La marca Venus en el calzado es sinónimo de calidad y comodidad al mejor precio, características que la han mantenido como líder del mercado durante muchos años.

mj

Las líneas de producto contienen:

- Calzado de lona de algodón con suela de PVC ideales para hacer deporte o trabajar por sus características de comodidad y durabilidad.
- Calzado de full PVC utilizado para tareas agrícolas y para aquellos trabajos especializados en tareas que requieren protección del pie contra la humedad.
- Calzado escolar y colegial ideal para estudiantes con excelentes prestaciones de durabilidad y protección en el uso de niños y jóvenes como parte de su uniforme.
- Calzado de lona con suela de caucho para uso casual el cual incorpora diseños de moda y estilos muy actuales acordes con tendencias internacionales.



## COLECCIÓN EL CHAVO DEL OCHO



Alentados por el éxito de este programa Plasticaucho Industrial decide apostar por el desarrollo de productos en su tradicional línea de lona VENUS, para que lleven estampados en el calzado a los personajes de este clásico de la televisión, para este fin se firma un acuerdo comercial con Televisa (México) quién otorga una sublicencia temporal para el uso de los personajes de la serie animada "EL CHAVO" y todos los grafismos vinculados a ella. Los diseños fueron desarrollados por Plasticaucho, y aprobados por Televisa.

La primera colección El Chavo constó de 13 modelos, este segundo tiraje traerá 12 nuevos modelos y en su desarrollo se cuidó hasta el último detalle para ofrecer un producto de primera calidad muy acorde a las expectativas de los pequeños usuarios de VENUS.

## MARCAS PROPIAS

### VEREDA

La marca Vereda dispone de una interesante variedad de modelos de calzado de cuero para uso escolar y colegial en segmentos masculinos y femeninos con diseños clásicos en todas las edades. Dispone además una línea de bota de PVC para uso agrícola. Todos ellos a un excelente precio y con calidad garantizada.



## MARCAS PROPIAS

### COERENZA



Coerenza es una línea para jóvenes fashion tiene los mas modernos modelos de las ultimas tendencias de la moda, pensando en atender a las mujeres de todos los estilos con modelos desde los mas básicos a los mas fashion. La satisfacción de nuestras consumidoras es la meta de nuestra marca en cada nueva colección.



## MARCAS PROPIAS

HUNT



Las conexiones entre moda y deporte parecen inagotables, por aquello.  
La marca Hunt ha creado diferentes categorías de calzado dependiendo de los requerimientos específicos de cada deportista.  
La marca posee zapato de Fútbol, Microfútbol, Básquet, Tenis etc.



## MARCAS PROPIAS

LIBERTY



Maneja el concepto de línea deportiva tradicional, además ingresa con un producto con características que cubren las necesidades del segmento Colegial ( deportivo blanco).  
Son productos de excelente calidad, durabilidad y que además poseen refuerzo en cuero para la puntera.





## MARCAS PROPIAS

### TOBAGO



Es una marca de sandalias casuales y playeras con diseños muy modernos y adaptados al estilo relajado e informal que este tipo de calzado requiere. Utilizando materiales como textiles, estampados, bordados y otros, sus estilos proporcionan al usuario además del confort en el uso, satisfacción por su diseño.



## DISTRIBUCIONES

VIZZANO



Belleza es tener estilo. Porque calzar Vizzano es ser top, es demostrar superioridad. Es todo el concepto de excelencia que la marca agrega esta en el origen de los productos. Para alcanzar la belleza que las mujeres tanto quieren, es esencial tener estilo. Vizzano es el palco perfecto para desfilas su feminidad. Lujo glamur a cada detalle se hacen presentes en la marca y nuestro objetivo es superar fronteras en busca de la mejor moda. Visite la página [www.vizzano.com.br](http://www.vizzano.com.br)



## DISTRIBUCIONES

BEIRA RIO

BEIRA RIO

Elegancia sin límites. Eso es lo que Beira Rio ofrece y lo que el público femenino quiere. Una marca que hace moda con variedad, versatilidad y al mismo tiempo encantando con la finalidad de encantar sus consumidoras. La meta es marcar y superar desafíos para crear productos que conquisten los más diferentes tipos de mujer. Sin límites para querer más. Sin límites para realzar más. Sin límites para conquistar más. Visite la página [www.beirario.com.br](http://www.beirario.com.br)



## DISTRIBUCIONES

MOLECA

**moleca**

Moleca es vivacidad, alegría, luz. Trae gracias, brillo a los consumidores. Moleca es leve para combinar, su modo fluctúa en sintonía con las tendencias. Una marca que fluye naturalmente y proporciona el delicioso placer de calzar a través del confort, flexibilidad y diseño. Ella combina con belleza. Combina con usted. Visite la página [www.beirario.com.br](http://www.beirario.com.br)



## PRODUCTOS DE CAUCHO

### NEOLITE



Son fibras elaboradas en base a una mezcla de caucho natural y sintético, el mismo que fue desarrollado para ofrecer al fabricante industrial y artesanal de calzado vistas alternativas que cautiven a su clientela al momento de definir su preferencia en calzado.

Se utiliza en la fabricación de calzado en tapas, tacos, suelas, así mismo su alta resistencia permite que este producto sea utilizado en la industria automotriz como guardalodos.

Este producto se encuentra disponible en calibres como: 2,5mm; 3,0mm; 3,5mm; 4,0mm; 5,0mm; 7,0mm en colores como: negro, café, blanco, suela, suela especial en un formato de 1 metro cuadrado con diseños lisos y labrados como punta de diamante, circular, punta diamante ondulado, entre otros.



### PRODUCTOS DE EVA

La suavidad y la gama de colores se fusionan para encontrar en este tipo de productos una amplia versatilidad en cuanto a sus aplicaciones, en donde se podrá encontrar: Eva PISA orientado al sector de las manualidades; Eva PLG y Sandalia utilizado principalmente por los productores de calzado en entresuelas; Eva Playero que se utiliza para la fabricación de sandalias.

XL



PL



SANDALIA



PLAYERO



EVA PISA



**Línea automotriz**  
**MOQUETAS Y GUARDABARROS**



**MOQUETAS**



