

# **ESCUELA POLITECNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONOMICAS**

**APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL MEJORAMIENTO  
DE PROCESOS Y GENERACIÓN DE ÍNDICES MEDIANTE EL  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL. CASO: ANDICALZA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER (MBA).  
MENCIÓN GERENCIA DE OPERACIONES Y CALIDAD**

**ING. MILTON OSMANI REYES ENCALADA**  
[osmany@yahoo.com](mailto:osmany@yahoo.com)

**DIRECTOR: DR. ING. FELIX E. VACA. O.**

**QUITO, DICIEMBRE DEL 2008**

## **DECLARACIÓN**

Yo el Ingeniero Milton Osmani Reyes Encalada, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Ingeniero Milton Osmani Reyes Encalada**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el Ingeniero Milton Osmani Reyes Encalada, bajo mi supervisión.

**Dr. Ing. Félix E. Vaca O.  
DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dar un agradecimiento muy especial a la Dolorosa del Colegio, por bendecirme y brindarme la salud para culminar con éxito esta meta en mi vida, a mis padres que sin ellos nada podría haber logrado, por el apoyo incondicional brindados durante toda mi vida, para nunca decaer ante las circunstancias negativas de la vida y aceptar con humildad los momentos de alegría y de fracaso, a mis maestros que me brindaron su conocimiento a lo largo de mi formación y de manera especial a mi director de Tesis el Dr. Ing. Félix E. Vaca O. por su invaluable ayuda, por su apoyo y acertada dirección para culminar y encaminar con su experiencia esta tesis, quien con su paciencia y apoyo moral supo incentivarme para llegar a culminar mi meta, a mis compañeros como son María Fernanda, Paulina Pérez, Ricardo Osorio y al amor de mi vida Mabelle Cifuentes, que de una u otra forma directa o indirectamente apoyaron en la elaboración y culminación de este trabajo, a la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, a cada uno de su personal los cuales a lo largo de mi vida universitaria me supieron brindar sus conocimientos y por haberme compartido con amor su gran experiencia y conocimiento los cuales me sirvieron para llegar a culminar con éxito esta maestría, a mi familia que sin su ayuda no se hubiera podido realizar el mismo, en fin son un sinnúmero de personas que espero me sepan comprender si se me escaparon algunos nombres pero que siempre los tendré presentes a lo largo de mi existencia. A todas las personas muchas gracias por haberme permitido concluir este logro en mi vida y por poder brindarme la oportunidad de servirles desde otra faceta y que cuenten siempre con mi ayuda desde cualquier sitio donde me encuentre.

Mil gracias

Milton

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Mabelle mi novia, quien con paciencia, afecto y comprensión hizo posible desarrollar mi creatividad; a mis padres Gustavo y Fanny por brindarme su apoyo incondicional en cada paso a lo largo de mi vida para culminar y encaminar con su experiencia este objetivo en mi profesión.

Agradezco también a todos a quienes me ayudaron con sus comentarios y su apoyo permanente durante el tiempo de trabajo de esta tesis, a Vladimir, Rommel, Gustavo que expandieron mi mente para crear cosas y que constituyen un ejemplo maravilloso de confianza, dedicación y mucho amor, a mi familia por su gran apoyo tanto económico como moral, a mi director Dr. Ing. Félix Vaca y a mi lindo y querido Ecuador por brindarme la posibilidad de desarrollarme social y económicamente.

Milton

## RESUMEN

Este proyecto de Tesis de maestría está distribuido en cinco capítulos cuyo orden y realización está estrechamente ligado con la determinación de la planificación estratégica. Andicalza es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas y caballeros con presencia en el mercado nacional por más de 19 años. La empresa Andicalza tiene su cobertura principal en el sur de Quito aunque tiene expansión a todo el Ecuador, debido a su falta de procesos definidos se ha visto la necesidad de desarrollar un proyecto de mejoramiento de los procesos.

En el primer capítulo se presenta la utilización de una metodología para el mejoramiento de procesos de la empresa Andicalza luego de analizar diversas metodologías para aplicar la que más se adapta a este tipo de industrias.

Una vez analizada la metodología como una herramienta de gestión gerencial para el enfoque de toma de decisiones correctas, se utilizó la metodología para el análisis de los procesos aplicada a la industria de calzado Andicalza, conocida como Harrington del libro de Mejoramiento de Procesos de James Harrington. El presente trabajo de investigación, en el capítulo uno incluye los antecedentes de la empresa, el plan estratégico, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA, misión, visión, objetivos y las políticas de la empresa. Al aplicar este tipo de metodología se pudo concluir que el proceso que necesita un mejoramiento continuo en sus procedimientos es la planificación estratégica, el cual se analiza a detalle en el resto de capítulos.

En el capítulo dos se incluye un marco teórico relacionado con los procesos, en la manera como concebir, enfocar, desarrollar y retroalimentar la gestión de los procesos, analizando la visión de algunas teorías que ayuden a alcanzar un mejoramiento continuo por innovación de los procesos de la empresa, esto se establece con el propósito de dar respuestas a las necesidades de establecer como se diseñaran los procesos.

En el capítulo tres se realiza una investigación de los procesos de la empresa Andicalza, la descripción de los procesos, el diagrama de flujo de los procesos de la industria y actividades administrativas con el propósito de mejorar las expectativas gerenciales, de tal manera de mantener la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

El levantamiento de los procesos está realizado en función de la estrategia que va desde los niveles gerenciales a los niveles operativos y de soporte, esto permite alinear a la empresa con la visión de la misma hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En el capítulo cuatro se determina los índices de gestión para Andicalza utilizando Balanced ScoreCard (BSC) con la metodología de Kaplan y Norton en su alineación de la empresa hacia la estrategia, para lograr sus objetivos desde las cuatro perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y de la innovación tecnología. La investigación de este trabajo se concentra en un levantamiento de los procesos para luego mediante la utilización de control mediante indicadores del BSC llegar a realizar una evaluación de los procesos de la empresa Andicalza.

Para llegar a evaluar los procesos de Andicalza se levanto los procesos importantes, los procesos claves con la finalidad de precisar los prioritarios que se deben controlar, entre ellos se determino en el control el uso de los indicadores de BSC alineados hacia la estrategia de Andicalza, procurando cumplir, realizar y controlar los parámetros iniciales de su visión.

Por último en el capítulo cinco se incluyen las conclusiones para el logro y cumplimiento de la visión de Andicalza, en las conclusiones se puede establecer los resultados de los indicadores de gestión, así como los alcances que se realizó para llegar a determinar los procesos prioritarios a ser mejorados. Con base a estos criterios se determina de manera objetiva y coherentemente como se encuentra la realidad que atraviesa actualmente la empresa y lo que hay que hacer en sus procesos con base a sus índices de BSC para controlar de mejor manera dichos procesos actuales de la empresa y además se comenta algunas sugerencias o recomendaciones a la empresa para su mejoramiento continuo.

## INDICE GENERAL

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO 1</b>  | <b>1</b>  |
| <b>INTRODUCCION</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1.1</b> <b>Introducción</b>                                   | <b>1</b>  |
| <b>1.2</b> <b>Análisis Situacional de Andicalza.</b>             | <b>7</b>  |
| <b>1.3</b> <b>Antecedentes.</b>                                  | <b>12</b> |
| <b>1.4</b> <b>Plan Estratégico de Andicalza.</b>                 | <b>18</b> |
| 1.4.1    Misión de Andicalza.                                    | 18        |
| 1.4.2    Visión de Andicalza.                                    | 19        |
| 1.4.3    Objetivos de Andicalza.                                 | 19        |
| 1.4.3.1    Objetivo General                                      | 19        |
| 1.4.3.2    Objetivos Específicos                                 | 19        |
| 1.4.4    Políticas de Andicalza.                                 | 19        |
| 1.4.5    Valores de Andicalza.                                   | 20        |
| <b>1.5</b> <b>Análisis FODA.</b>                                 | <b>21</b> |
| 1.5.1    Fortalezas  | 21        |
| 1.5.2    Oportunidades   | 21        |
| 1.5.3    Debilidades   | 22        |
| 1.5.4    Amenazas  | 22        |
| <b>1.6</b> <b>Organigrama de ANDICALZA</b>                       | <b>26</b> |
| <b>1.7</b> <b>Descripción de funciones</b>                       | <b>26</b> |
| 1.7.1    Gerencia General  | 26        |
| 1.7.2    Sistemas  | 27        |
| 1.7.3    Asesoría Legal  | 27        |
| 1.7.4    Operaciones   | 27        |
| 1.7.5    Ventas  | 27        |
| 1.7.6    Finanzas  | 28        |
| 1.7.7    Recursos Humanos  | 28        |
| 1.7.8    Atención al Cliente                                     | 28        |
| <b>1.8</b> <b>Objetivos Anuales</b>                              | <b>29</b> |
| <b>1.9</b> <b>Objetivos Trimestrales</b>                         | <b>30</b> |
| <b>1.10</b> <b>Políticas Institucionales</b>                     | <b>31</b> |
| <b>CAPITULO 2</b>  | <b>32</b> |
| <b>MARCO TEORICO</b>   | <b>32</b> |
| <b>2.1</b> <b>Metodología de Harrington.</b>                     | <b>32</b> |
| <b>2.2</b> <b>Definición de procesos.</b>                        | <b>33</b> |
| <b>2.3</b> <b>Priorización de los procesos.</b>                  | <b>34</b> |
| <b>2.4</b> <b>Organización para el mejoramiento de procesos.</b> | <b>35</b> |
| <b>2.5</b> <b>Medidas de los procesos.</b>                       | <b>36</b> |
| 2.5.1    Efectividad   | 36        |

|                     |  |           |
|---------------------|--|-----------|
| 2.5.2               | Eficiencia   | 37        |
| 2.5.3               | Adaptabilidad.   | 37        |
| <b>2.6</b>          | <b>Evaluación del mejoramiento de los procesos.</b>                | <b>37</b> |
| <b>2.7</b>          | <b>Diagrama de flujos de los procesos.</b>                         | <b>38</b> |
| <b>2.8</b>          | <b>Evaluación del Valor Agregado</b>                               | <b>38</b> |
| <b>2.9</b>          | <b>Tiempos de ciclo y costos</b>                                   | <b>41</b> |
| <b>2.10</b>         | <b>Calificación de los procesos</b>                                | <b>43</b> |
| <b>2.11</b>         | <b>Benchmarking</b>  | <b>44</b> |
| <b>CAPITULO III</b> |  | <b>46</b> |
| <b>3</b>            | <b>APLICACIÓN A ANDICALZA.</b>                                     | <b>46</b> |
| <b>3.1</b>          | <b>Definición de los procesos.</b>                                 | <b>46</b> |
| 3.1.1               | Cadena de Valor  | 46        |
| 3.1.2               | Procesos   | 48        |
| 3.1.2.1             | Planificación Estratégica  | 48        |
| 3.1.2.2             | Revisión por la gerencia y comité ampliado                         | 48        |
| 3.1.2.3             | Gestión de Producto  | 48        |
| 3.1.2.4             | Ventas   | 49        |
| 3.1.2.5             | Operaciones  | 50        |
| 3.1.2.6             | Servicio al cliente  | 50        |
| 3.1.2.7             | Planificación y gestión del desempeño                              | 50        |
| 3.1.2.8             | Administración de relaciones externas.                             | 51        |
| 3.1.2.9             | Administración financiera  | 51        |
| 3.1.2.10            | Administración de Sistemas   | 51        |
| 3.1.2.11            | Asesoría legal   | 51        |
| 3.1.2.12            | Administración de Recursos Humanos                                 | 52        |
| 3.1.2.13            | Administración de Servicios  | 52        |
| 3.1.2.14            | Mejoramiento e innovación empresarial                              | 53        |
| 3.1.2.15            | Gestión de Compra de materiales                                    | 53        |
| <b>3.2</b>          | <b>Priorización de los procesos.</b>                               | <b>53</b> |
| <b>3.3</b>          | <b>Organización para el mejoramiento de los procesos.</b>          | <b>59</b> |
| 3.3.1               | Misión del proceso seleccionado                                    | 62        |
| 3.3.2               | Límites del proceso seleccionado                                   | 62        |
| 3.3.3               | Visión general del proceso seleccionado                            | 65        |
| 3.3.3.1             | Proveedores de los inputs  | 65        |
| 3.3.3.2             | Clientes de los outputs  | 66        |
| 3.3.3.3             | Procesos con los que interactúa los inputs primarios y secundarios | 66        |
| 3.3.3.4             | Inputs primarios   | 66        |
| 3.3.3.5             | Inputs secundarios   | 66        |
| 3.3.3.6             | Outputs primarios  | 66        |
| 3.3.3.7             | Outputs secundarios  | 67        |
| 3.3.3.8             | Clientes primarios   | 67        |
| 3.3.3.9             | Clientes secundarios   | 67        |
| 3.3.3.10            | Clientes Indirectos  | 67        |
| 3.3.3.11            | Clientes externos  | 67        |
| 3.3.3.12            | Consumidores   | 67        |

|                     |   |           |
|---------------------|---|-----------|
| <b>3.4</b>          | <b>Medidas de los procesos.</b>                                     | <b>68</b> |
| 3.4.1               | Efectividad   | 68        |
| 3.4.2               | Eficiencia  | 68        |
| 3.4.3               | Adaptabilidad.  | 68        |
| <b>3.5</b>          | <b>Evaluación del mejoramiento de los procesos.</b>                 | <b>68</b> |
| 3.5.1               | Descripción de Actividades  | 68        |
| 3.5.2               | Identificación de las actividades o tareas con o sin valor agregado | 69        |
| 3.5.3               | Mediciones de resultados cliente, proceso y proveedor               | 69        |
| 3.5.3.1             | Matriz de tiempo de ciclo vs. Costo                                 | 70        |
| 3.5.4               | Diagrama de flujo del proceso.                                      | 71        |
| <b>3.6</b>          | <b>Mejoramiento del proceso</b>                                     | <b>73</b> |
| 3.6.1               | Matriz de tiempo de ciclo vs. Costo para el proceso mejorado        | 73        |
| 3.6.2               | Nivel deseado de resultados del proceso                             | 75        |
| 3.6.3               | Diagrama de flujo del proceso mejorado.                             | 76        |
| <b>3.7</b>          | <b>Calificación de la planificación estratégica.</b>                | <b>78</b> |
| <b>3.8</b>          | <b>Benchmarking</b>   | <b>79</b> |
| <b>CA PITULO IV</b> |   | <b>81</b> |
| <b>4</b>            | <b>INDICES DE GESTION DE ANDICALZA CON BALANCED SCORECARD.</b>      | <b>81</b> |
| 4.1                 | Matriz de Objetivos   | 82        |
| 4.2                 | Perspectiva Financiera  | 83        |
| 4.3                 | Perspectiva de Clientes y procesos internos.                        | 84        |
| 4.4                 | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.                           | 85        |
| 4.5                 | Mapa Estratégico  | 88        |
| <b>CAPITULO V</b>   |   | <b>92</b> |
| <b>5</b>            | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                               | <b>92</b> |
| 5.1                 | Conclusiones  | 92        |
| 5.2                 | Recomendaciones   | 96        |
| <b>Bibliografía</b> |   | <b>97</b> |

## INDICE DE FIGURAS

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Figura 1.1  | Participación del mercado de Andicalza en Ecuador _____            | 8  |
| Figura 1.2  | Talleres artesanales de Cuero en Ecuador. Diciembre del 2008 _____ | 9  |
| Figura 1.3  | Organigrama de Andicalza _____                                     | 26 |
| Figura 1.4  | Estructura jerárquica de Andicalza _____                           | 26 |
| Figura 2.1  | Matriz de priorización de Holmes _____                             | 35 |
| Figura 2.2  | Matriz de selección de prioridades de procesos _____               | 35 |
| Figura 2.3  | Análisis de valor agregado _____                                   | 40 |
| Figura 2.4  | Matriz de Tiempos de ciclo y costos _____                          | 42 |
| Figura 2.5  | Tiempo de ciclos vs. Costos _____                                  | 43 |
| Figura 3.1  | Cadena de Valor de Andicalza _____                                 | 47 |
| Figura 3.2  | Planificación Estratégica. _____                                   | 48 |
| Figura 3.3  | Revisión por la gerencia y comité ampliado. _____                  | 48 |
| Figura 3.4  | Gestión de Producto _____  | 48 |
| Figura 3.5  | Ventas _____   | 49 |
| Figura 3.6  | Operaciones. _____   | 50 |
| Figura 3.7  | Servicio al Cliente. _____   | 50 |
| Figura 3.8  | Planificación y gestión del desempeño _____                        | 50 |
| Figura 3.9  | Administración de relaciones externas. _____                       | 51 |
| Figura 3.10 | Administración Financiera. _____                                   | 51 |
| Figura 3.11 | Administración de sistemas. _____                                  | 51 |
| Figura 3.12 | Asesoría Legal. _____  | 52 |
| Figura 3.13 | Recursos Humanos. _____  | 52 |
| Figura 3.14 | Administración de servicios. _____                                 | 52 |
| Figura 3.15 | Mejoramiento e innovación empresarial. _____                       | 53 |
| Figura 3.16 | Gestión de compra de materiales. _____                             | 53 |
| Figura 3.17 | Matriz de priorización para planificación estratégica _____        | 55 |
| Figura 3.18 | Matriz de priorización para revisión por la gerencia _____         | 56 |
| Figura 3.19 | Matriz de priorización para gestión de productos _____             | 56 |
| Figura 3.20 | Matriz de priorización para ventas _____                           | 56 |
| Figura 3.21 | Matriz de priorización para operaciones _____                      | 56 |
| Figura 3.22 | Matriz de priorización para servicio al cliente _____              | 57 |
| Figura 3.23 | Matriz de priorización para planificación _____                    | 57 |
| Figura 3.24 | Matriz de priorización para relaciones externas _____              | 57 |
| Figura 3.25 | Matriz de priorización para finanzas _____                         | 57 |
| Figura 3.26 | Matriz de priorización para sistemas _____                         | 58 |
| Figura 3.27 | Matriz de priorización para asesoría legal _____                   | 58 |
| Figura 3.28 | Matriz de priorización para recursos humanos _____                 | 58 |
| Figura 3.29 | Matriz de priorización para servicios de atención _____            | 58 |
| Figura 3.30 | Matriz de priorización para innovación _____                       | 59 |
| Figura 3.31 | Matriz de priorización para compras _____                          | 59 |
| Figura 3.32 | Diagrama de Causa Efecto _____                                     | 61 |
| Figura 3.1  | Limites de Planificación Estratégica _____                         | 64 |
| Figura 3.2  | Diagrama de bloques de planificación estratégica _____             | 65 |
| Figura 3.3  | Diagrama de tiempos de planificación estratégica _____             | 71 |
| Figura 3.4  | Diagrama de flujo de administración estratégica _____              | 72 |
| Figura 3.5  | Diagrama tiempos versus costos al proceso mejorado _____           | 74 |
| Figura 3.6  | Diagrama de flujo del proceso mejorado _____                       | 77 |

## INDICE DE TABLAS

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabla 1.1. | Mercado de Exportaciones de calzado en el 2008 a nivel mundial. _____ | 7  |
| Tabla 1.2. | Contribución a la economía, producción de zapatos _____               | 10 |
| Tabla 1.3. | Matriz de Estrategias. _____  | 23 |
| Tabla 1.4. | Matriz de Aprovechabilidad _____                                      | 24 |
| Tabla 1.5. | Matriz de Vulnerabilidad _____  | 24 |
| Tabla 1.6. | Análisis PEST Política Económica Social y Tecnológica _____           | 25 |
| Tabla 2.1  | Niveles de mejoramiento de una empresa _____                          | 44 |
| Tabla3.1.  | Matriz de priorización de Holmes _____                                | 54 |
| Tabla3.2.  | Matriz de selección de prioridades de procesos _____                  | 55 |
| Tabla3.3.  | Análisis de la planificación estratégica según Porter. _____          | 63 |
| Tabla3.4.  | Mapa del proceso de planificación estratégica _____                   | 68 |
| Tabla3.5.  | Identificación de las tareas con o sin valor agregado _____           | 69 |
| Tabla3.6.  | Matriz de tiempo de ciclo vs. Costo _____                             | 70 |
| Tabla3.7.  | Costos y tiempos totales de planificación estratégica _____           | 70 |
| Tabla3.8.  | Matriz de tiempo de ciclo vs. Costo del proceso mejorado _____        | 73 |
| Tabla3.9.  | Costos y tiempos totales de proceso mejorado _____                    | 74 |
| Tabla3.10. | Valor agregado de las actividades del proceso mejorado _____          | 75 |
| Tabla3.11. | Mediciones para calificación de planificación estratégica _____       | 78 |
| Tabla 4.1  | Matriz de Objetivos _____   | 83 |
| Tabla 4.2  | Perspectiva Financiera _____  | 84 |
| Tabla 4.3  | Perspectiva del cliente y procesos internos _____                     | 85 |
| Tabla 4.4  | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento _____                        | 86 |
| Tabla 4.5  | Indicadores del Cuadro de mando integral de Andicalza _____           | 87 |
| Tabla 4.6  | Tablero de Control Directivo _____                                    | 88 |

# CAPITULO 1

---

## INTRODUCCION

---

### 1.1 Introducción

El objetivo principal que busca la presente tesis de maestría es el de realizar la aplicación de una metodología para el mejoramiento de procesos aplicado a la industria Andicalza y adicionalmente presentar la generación de índices mediante el cuadro de mando integral o BSC, de tal manera de responder a las políticas académicas de investigación, administrativo - financieras de interés para la sociedad ecuatoriana.

Este trabajo de maestría se lo elaboro con el propósito de crear una guía metodológica que permita aumentar los ingresos o beneficios actuales de la industria Andicalza y disminuir los costos anuales en virtud de la recesión mundial de la economía especialmente norteamericana, vista desde la perspectiva de los procesos tomando en cuenta sus estrategias para luego medirlas mediante un proceso de control utilizando el Balance ScoreCard.

Durante milenios se han realizado trabajos de ingeniería como las pirámides, la gran muralla china y los acueductos romanos han mostrado la sofisticación con la que se han ejecutado algunos trabajos, para la mayor parte de ellos el método de administrarlos era más arte que ciencia, hoy se tiene más ciencia que arte con el apareamiento en estos últimos años del mejoramiento de procesos.

La mayor parte de reglas que rigen a las empresas aparecieron antes de que las computadoras aparecieran, donde alrededor del 80% de los procesos administrativos no agregaban valor al producto, se despreocupaban del

mejoramiento de los procesos, en donde el liderazgo se imponía en el desarrollo de las empresas, en la actualidad rigen la administración de las empresas con procesos con un elevado nivel de tecnología y criterios de mejoramiento de procesos, reingeniería y calidad total.

En la actualidad, cualquier empresa que no quiera sucumbir y permanecer en el tiempo, debe estar consciente de la necesidad de producir productos con un alto nivel de calidad, que satisfagan y superen las expectativas de los clientes o las personas que lo consumen al menor costo posible y esto se puede conseguir fundamentalmente aplicando los principios y técnicas de mejoramiento de procesos.

El mundo se encuentra ante circunstancias evidentes e irresistibles como la globalización y apertura de los mercados, el cual pone a las empresas estar a la par con sus procesos para tener efectividad y productividad hacia un mercado cada vez más competitivo, porque la tendencia en el contexto empresarial es que las organizaciones busquen cada día, desde que inician sus actividades hasta cuando estas terminan la búsqueda constante hacia la excelencia en sus operaciones tanto de los operarios como de sus gerentes, a través de la aplicación de distintas herramientas gerenciales y sistemas de gestión como son el control de índices y el mejoramiento continuo de los procesos.

Hoy en día las organizaciones que hacen planificación en el mejoramiento de procesos son aquellas cuyas operaciones tienden a tener sistemas gerenciales que facilitan la gerencia de procesos, por ejemplo sistemas financieros que se diseñan para hacer el seguimiento contable a múltiples empresas. Las lecciones aprendidas en la segunda guerra mundial provinieron de la utilización de conceptos de investigación de operaciones en la gestión de procesos buscando que sus equipos realicen sus actividades de la forma más óptima, esto llevo a desarrollar herramientas basadas en diagramas de flujo PERT/CPM, este conocimiento se enfocó en el desarrollo de habilidades para la estimación del calendario tanto para los proyectos como para el levantamiento de los procesos, el presupuesto y la asignación de recursos para los procesos financieros, luego

aparecen “herramientas de justo a tiempo”<sup>1</sup> para reducir costos, automatizar y simplificar y racionalizar la producción.

En los últimos tiempos aparece un nuevo ambiente empresarial, en donde se puede observar el cambio de la estructura organizacional. Al utilizar prácticas como “manejo de procesos”<sup>2</sup>, la gerencia a través de procesos que permite la evaluación continua de las actividades organizacionales a permitido crear metas de eficiencia, descubriendo cuellos de botella y permitiendo el manejo proactivo de las actividades de la empresa, buscando siempre el mejoramiento continuo de sus actividades. Dentro de esta perspectiva de análisis es que surgen nuevos conceptos como: “downsising”<sup>3</sup> que permite reducir el número de empleados directos, reduciendo gastos fijos mejorando el flujo de efectivo, el “flatening”<sup>4</sup> eliminando niveles de burocracia que separa a los presidentes de los empleados, aumentando la visibilidad de la misión y visión empresarial y mejorar el control de las actividades diarias, el “empowering employees”<sup>5</sup> que transfiere la toma de decisiones operativas a los empleados, aumentando la velocidad de respuesta ante los nuevos requerimientos de los clientes, los jefes transformaron su rol de gerentes a directores de actividades y el “outsorcing u outtasking”<sup>6</sup> en donde las actividades que se realizaban anteriormente pasan a otras empresas.

Los lineamientos que se proponen en esta tesis definen un marco de referencia de base para Andicalza en el afán de mejorar o reestructurar sus procesos con la metodología Harrington, basada en un análisis de sus procesos, donde se permita tomar las mejores decisiones hacia el mejoramiento empresarial.

En el desarrollo de esta tesis de maestría se parte del hecho de que Andicalza ya no pueden obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente con la aplicación de las nuevas tecnologías a sus bienes físicos, sino que además requieren nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo como control de procesos con mediciones de índices de BSC o mapas estratégicos para

---

<sup>1</sup> Edward Hay Herramientas Justo a Tiempo

<sup>2</sup> Process Driven Manejo de procesos. Investigación de Operaciones de Liberman.

<sup>3</sup> Downsising Reducción Empleados. Mercadotecnia de Kotler.

<sup>4</sup> Flatening o eliminación de burocracia. Calidad Total de Mariño.

<sup>5</sup> Empowering. Investigación de Mercados de Gates.

<sup>6</sup> Outsorcing. Gestión de Procesos de Escobar.

incrementar sus ganancias y permanecer en el tiempo, así como también organizar, difundir y controlar la ejecución estratégica de la empresa.

La gerencia de procesos tuvo su origen inicialmente en el movimiento de mejoramiento de procesos para encontrar la calidad. En los inicios del siglo XX, se desarrollo el concepto administrativo de mejoramiento de los procesos y se incluyo como practica gerencial dentro de la disciplina de la calidad

En las últimas décadas las empresas han abandonado el sistema de competencia de la era industrial, donde las empresas grandes y complejas creían que llegar a realizar un mejoramiento de procesos era una labor maratónica y que no se podía realizar, pero poco a poco con la introducción de las metodologías de análisis se lleo a comprender que si era posible realizar esta hazaña, que ya no era simplemente un mito o una creencia sino que era una realidad.

Muchas empresas que iniciaban en el mejoramiento de los procesos creían que para llegar a ser más productivos bastaba con entrar a la era de la informática y el problema estaba solucionado, esto en vez de disminuir o reducir el problema hizo que en épocas de crisis las empresas que se informatizaron sin una secuencia o control previamente establecido llegaran a desaparecer o fracasaran, teniendo que cerrar sus puertas. Este cambio contextual con el que se ha mirado últimamente a las empresas provoca fortalecer el sector productivo mediante el mejoramiento sus procesos internos con un control mediante índices de BSC, que permitan tener una medición empresarial productiva, donde se tenga una comprensión más dinámica e integral de sus procesos y además se puedan controlar de mejor manera los mismos, siempre enfocándolos o alineándolos hacia una meta o horizonte común.

Por esta razón, la relación que existe entre los distintos procesos desde las perspectivas del BSC hace que las medidas financieras y de procesos internos tengan hoy mas que nunca un papel fundamental en el enfoque de sus estrategias hacia el cliente y el crecimiento y aprendizaje de sus funcionarios. Esto hace que el desempeño de la empresa Andicalza se vea reflejado en producir un mejoramiento de su rendimiento en cuanto a la rentabilidad con mejores ventas y hallazgo de nuevos clientes encontrándose evidencia empírica

que el enfoque al mejoramiento de los procesos apoya a la hipótesis de una relación positiva entre las distintas perspectivas del Balance ScoreCard.

Para llegar a estas conclusiones se ha creado nuevas metodologías y sistemas que tratan de integrar y medir los posibles generadores de valor de las empresas, dando énfasis particular al potencial de los activos intangibles y a su interacción con el resto de los recursos empresariales. En estos puntos se basa los índices de BSC, desmarcándose de los sistemas tradicionales de gestión, control gerencial y gestión empresarial, para establecer una metodología de planificación y control que promueva a las empresas un alineamiento hacia una mejora de los procesos, estableciendo un sistema de dirección y gestión empresarial diferente.

El tema de los indicadores de gestión se ha venido convirtiendo en prioritario dentro del ámbito de las organizaciones, fruto de que las aproximaciones al tema van desde lo meramente instrumental hasta la inclusión de los indicadores como parte del tema estratégico. La necesidad de los gerentes de tener acceso a información confiable y significativa, que brinde soporte a la toma de decisiones, ha venido dando cada vez mayor relevancia al tema de los indicadores de gestión. Dicha relevancia se ve reflejada en la creciente literatura disponible sobre el tema, parte de la cual está dedicada a la parte meramente instrumental de construcción de indicadores.

Para trabajar con indicadores debe establecerse un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características que se quiere medir, hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar los procesos que se está midiendo. Se debe establecer un sistema de indicadores que involucre tanto los procesos operativos como los administrativos de la organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos de la empresa Andicalza.

En la actualidad, el mundo que se cree conocer está cambiando de manera acelerada, en cuanto a la organización de los procesos internos de las empresas; existen muchas tendencias y metodologías administrativas, económicas y sociales que exigen a los gerentes de Andicalza a estar cada día más informados y a realizar un mejor análisis de las condiciones y requerimientos del mercado; así

como también de sus propios procesos tanto administrativos como operativos de las empresas. Quien cuente antes con mayor y mejor información de sus cuentas, de sus clientes, de sus procesos internos así como quien tenga a la gente más preparada, y pueda organizarla de manera óptima tendrá no sólo más posibilidades de subsistir a mediano y largo plazo, sino además sacar ventajas competitivas sobre su competencia de sus inmediatos perseguidores, lo que se denomina en “inteligencia de los negocios”<sup>7</sup>.

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño de los procesos, conlleva al compromiso de todos los involucrados en la generación de productos que ofrecen las empresas y que permiten detectar inconsistencias entre el quehacer de las empresas y sus objetivos prioritarios tengan que realizar un inmediato e innovador método o metodología de mejoramiento de los procesos, induciendo a realizar reingeniería o control de sus de sus procesos internos ya sea de manera estadística o de forma estratégica para aportar a tener mejor rentabilidad en sus empresas.

En definitiva la aplicación de una metodología para el mejoramiento de los procesos de la empresa es una herramienta revolucionaria para movilizar a los empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar todas sus energías, habilidades y conocimientos específicos hacia el pleno cumplimiento del logro de las metas estratégicas de largo plazo.

Sin duda alguna el mayor número de empresas japonesas fueron las que con mayor seriedad aplicaron conceptos de mejoramiento de procesos y control de los índices de indicadores de manera coherente; razón por la cual Japón es la cuna donde nacen estos criterios y cuentan con excelencia en sus procesos.

Las enseñanzas de los norteamericanos Joseph Juran, Edwards Deming y Peter Drucker iniciaron a partir de la II guerra mundial el paradigma más exitoso de administración hasta ahora conocido, el de la calidad total, en el que el mejoramiento de los procesos es su fundamento. Otro aporte fundamental hacia los procesos en una empresa y al mejoramiento continuo de los mismos mediante

---

<sup>7</sup> Inteligencia de Negocios. Gerencia Financiera de Ortiz Gómez.

el control por medio de medidas es el que realizó Kauro Ishikawa, conocido mundialmente por ser el padre de los círculos de calidad, ideando el diagrama de causa efecto, luego el especialista en calidad Masaki Imai acuñó el término Kaizen para sintetizar el mejoramiento continuo de los procesos.

## 1.2 Análisis Situacional de Andicalza.

En un mundo donde tanto la ciencia y la tecnología juegan un papel de primer orden, surgen criterios de excelencia como es el mejoramiento continuo de los procesos; es por esta razón que para la empresa Andicalza constituye un elemento fundamenta e insustituible para el avance situacional y mejora de la productividad de la empresa el mejoramiento de sus procesos enfocando o alineando toda su estrategia hacia su visión o meta común cual es esta que la de posicionarse en el mercado y mejorar sus ingresos que ya de por sí en los actuales momentos no supera con las expectativas propuestas por la gerencia y sus directivos.

Como estamos en un mundo globalizado es importante revisar las estadísticas o comparaciones de nuestro país con los mayores exportadores de calzado.

| Pais      | Exportaciones<br>Miles de<br>US\$/mes | Cantidad<br>(Toneladas) | (\$ / unidad) | Crecimiento<br>anual (%) |
|-----------|---------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------------------|
| Colombia  | 260                                   | 269                     | 96            | 79                       |
| Hong Kong | 124                                   | 189                     | 65            | 75                       |
| Italia    | 49                                    | 68                      | 72            | 51                       |
| USA       | 24                                    | 20                      | 60            | 31                       |
| China     | 13                                    | 20                      | 50            | 20                       |
| Ecuador   | 9                                     | 10                      | 10            | 10                       |

Tabla 1.1. Mercado de Exportaciones de calzado en el 2008 a nivel mundial.

En este cuadro se observa que el mercado colombiano es el que ocupa el primer lugar en el mundo en ventas de calzado, exporta 269 toneladas de zapatos, lo que representa 260.000 dólares al mes, de dólares<sup>8</sup> en cuanto a sus utilidades se observa que obtienen 96 dólares por unidad. Por tanto es importante tener un

<sup>8</sup> Fuente: Comunidad Andina de Naciones CAN Diciembre del 2008

buen lazo comercial con el vecino país del norte, lo que con el presidente de Ecuador el Economista Rafael Correa se mantiene un distanciamiento con Colombia y a las restricciones arancelarias para las importaciones de materiales, obligaría al contrabando de los productos que se requieren para realizar los zapatos, afectando de manera directa a la empresa Andicalza.

En este periodo uno de los sectores que tiene mayor participación, pero también que resiente los impactos de estos cambios es el de las empresas de calzado, que necesita de importaciones de sus proveedores para mejorar los niveles de producción de calzado. Ello, porque gran cantidad de componentes de los zapatos dependen de las materias primas venidas del exterior, para que este proceso ocurra.

A nivelo de Ecuador Andicalza exporta en cooperación con los mayores exportadores<sup>9</sup>: ALVAREZ ROMO, RENACIENTE, ARANDI, GULMENS, PICO, REINA ENRIQUE, RIOS RICHARD, SINTECUERO y QUIMASOC S.A.

Hoy por hoy, donde la reorganización de las esferas política, social y económica, en cuanto a producción y la transferencia de nuevos conocimientos y tecnologías se hace indudable informatizar, mejorar las telecomunicaciones, así como enfocarnos en estar en una franca sincronía hacia el mejoramiento de los procesos de Andicalza.

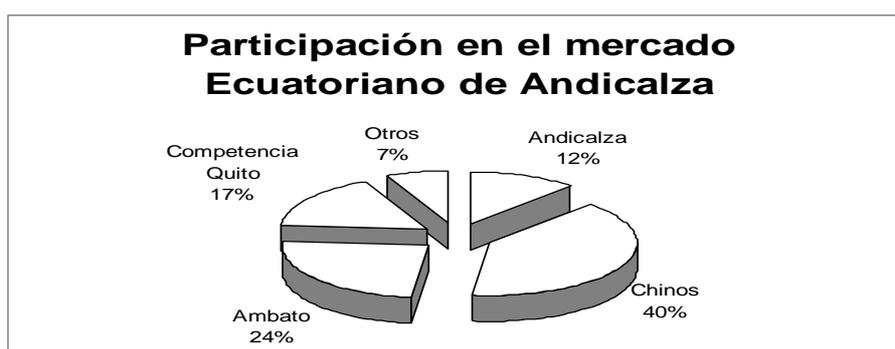


Figura 1.1 Participación del mercado de Andicalza en Ecuador

Es indudable que estas tendencias que representan una gran problemática para nuestras empresas nacionales también lo representan a nivel local, la excesiva

<sup>9</sup> ESTRATEGA. Estudio socioeconómico de la Asociación de calzado del Ecuador, Diciembre del 2008.

diferencia de participación del mercado. Andicalza representa el 12% de porcentaje de participación a nivel nacional de la producción de calzado para damas, caballeros y niños, frente al mercado asiático o chino que tiene el 40%.

De lo investigado en la presente tesis de maestría se pudo determinar que las Ambato capta el 24% y Pichincha representa el 36% de la producción nacional, además Ambato representa el 60%<sup>10</sup> de las exportaciones de Ecuador, por lo que para poder competir en este tipo de negocios, solamente los que estén mejor preparados en sus productos y en la calidad de sus calzados podrán tener una visión a largo plazo de lo contrario el fracaso esta casi garantizado.

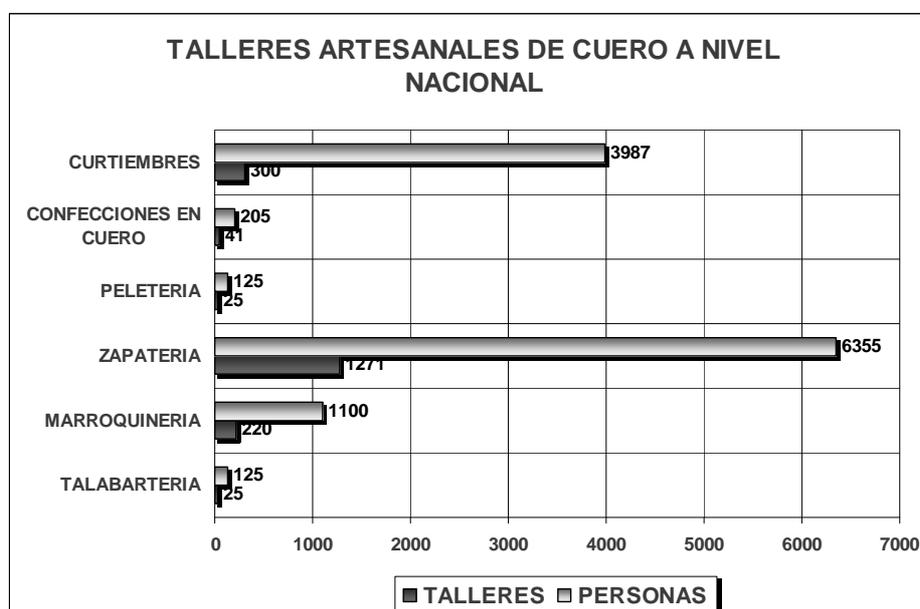


Figura 1.2 Talleres artesanales de Cuero en Ecuador. Diciembre del 2008

La industria del calzado representa el 14.78 % de empleo nacional. De los 1882 centros artesanales fabricantes de zapatos en Ecuador, dan trabajo a 11.897 personas el 1,41% del PEA (Población Económicamente Activa), y las industrias de calzado a 28.905 el 10% del PEA, en total trabajan 40.802 personas en este sector. En cuanto a la distribución de calzados este sector genera 71.705 puestos lo que significa 34% del PEA. En conjunto entre producción y comercio este sector genera 112.507 puestos de trabajo.

<sup>10</sup> CORPEI Diciembre del 2008.

Del gráfico anterior se observa, que la mayor cantidad de personas con trabajo es en la fabricación de zapatos el 53.4% y en curtiembres el 33.51%. En cuanto al número de talleres la relación es de 67.53% y de 15.94% respectivamente<sup>11</sup>.

El desempleo urbano se ha mantenido en cifras relativamente altas, disminuyó después de 1999, 1996 fue de 10,4 %, y subió hasta 14,4 % en 1999, para volver luego a 10,4 % en 2001. La distribución del ingreso también se deterioró el 10 % más rico de la población pasó de recibir el 30,5 % del ingreso total en 1990, al 36,6 % del total en 1999. Por último, los niveles de pobreza aumentaron fuertemente durante la década de los '90, y en 1999, el 56 % de la población vivía bajo el nivel de consumo básico y el 35 % estaba bajo el nivel de indigencia. En las zonas rurales este problema era aún más grave, pero también en las ciudades la pobreza aumentó a más del doble entre 1995 y 1999. En 1999 la depreciación de la moneda llegó a tasas notablemente altas. Para luchar contra ello, y para tratar de contener su impacto en la inflación, a fines de 1999 se decretó la dolarización de la economía, que se llevó a cabo en los primeros meses de 2000. Efectivamente, el nivel de la inflación decayó fuertemente en los meses siguientes. Actualmente con el Econ. Correa el índice de inflación se mantiene en 8,36%<sup>12</sup>.

Otro parámetro en la industria del calzado es el crecimiento del Producto Interno Bruto PIB en un 7.6% en los dos últimos años. Pero la mayor variación se observó en los años 2003 al 2004.

| <b>PIB DEL SECTOR CALZADO A NIVEL NACIONAL (miles de dólares)</b> |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | <b>AÑOS</b> |             |             |             |             |             |
|   | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |
| <b>PRODUCCION</b>   | 143.234     | 196.155     | 214.055     | 215.102     | 247.100     | 265.903     |

Tabla 1.2. Contribución a la economía, producción de zapatos<sup>13</sup>

De este análisis situacional se estima que la media nacional de consumo es 1 par de zapatos por habitante por año. Con lo que, existiría una demanda anual de

<sup>11</sup> CALTU Cámara de Calzado de Tungurahua Diciembre del 2008.

<sup>12</sup> Estudio Socioeconómico del INEC. Diciembre del 2008.

<sup>13</sup> Banco Central del Ecuador Diciembre del 2008

32.250.000 pares de zapatos, que se conforma: 45% calzado de cuero, 25% calzado inyectado, 15% calzado deportivo y 15% calzado de plástico<sup>14</sup>.

La producción diaria de calzado, dependiendo del tamaño de la empresa se realiza de la siguiente manera: el 60% de las empresas producen menos de 400 pares, el 28% entre 400 y 800 pares y el 12% más de 800 pares.

La demanda nacional de calzado para este año 2008 fue de 14'512.500 pares, la cual no cubre la producción nacional, que fue de 7'750.000 pares en el año 2008. Para cubrir esta demanda insatisfecha se recurre a las importaciones oficiales, con los 26% equivalentes a 3'781.420 pares, y al contrabando que bordea el 21%, con 2'981.080 pares.

Ecuador procesa 720 000 pieles, al año, equivalentes a USD 14,4 millones. Estas se destinan a la confección de calzado, marroquinería (muebles, cinturones, carteras, billeteras) y también a prendas de vestir.

El sector factura USD 82 millones al año; USD 26 millones corresponden a exportaciones a Colombia, Perú y EE.UU., y USD 56 millones, al mercado nacional<sup>15</sup>.

El sector vive una etapa de recuperación tras la recesión que ocasionaron la dolarización y el ingreso de productos chinos y brasileños, en el 2000. Esto hizo quebrar a varias fábricas, luego de que ese año se exportaran USD 10 millones.

Para recuperarse, la industria del calzado apeló a la capacitación y a la tecnificación industrial. Otro mecanismo de crecimiento fueron los convenios de asociatividad. Un ejemplo se gestó en Cuenca, con un 'clúster' que agrupa a 19 firmas de la urbe, Gualaceo, Quito y Guayaquil, y tiene a Cuerotex como su empresa ancla.

A esta empresa cuencana que es la ancha del resto de empresas emplea a 70 obreros, explica que su ingreso al mercado exterior se dio en 1997, a través del sistema de maquila. En el 2004, se escogió a esta empresa cuencana para ser la

---

14 INEC. Diciembre del 2008

15 Cámara de Comercio de Pichincha Diciembre del 2008.

ancha del clúster, por su experiencia en el exterior. Ese año se formó la cadena con el apoyo de entidades como la Agencia Cuencana de Desarrollo, Usaid, Corporación Andina de Fomento. En la actualidad en Cuenca solo esta empresa exporta USD 700 000 anuales y sus principales mercados son España y Estados Unidos. En total, “el grupo mueve unos USD 5 millones al año”<sup>16</sup>.

### **1.3 Antecedentes.**

La industria Andicalza nace en la capital Quito, inició su actividad productiva el 30 de junio de 1990 y hace parte de las mejores empresas en Quito para producción y comercialización de calzado; ubicándose en el sector como una empresa competitiva con calidad y precio para ofrecer un buen producto a la sociedad. Este liderazgo en la industria lo alcanzó en el primer año de actividades y desde entonces trabaja por mantener unos niveles de productividad y un permanente desarrollo tecnológico que le permiten continuar a la vanguardia del sector del calzado nacional.

En la época que surge esta industria tuvieron que soportar el feriado bancario de 1998 cuando muchas empresas quebraron, pero la industria se mantuvo en el mercado merced a que en esa época estuvo en pleno auge la producción y comercialización de calzado, estaban recién naciendo en el mercado pequeñas fabricas artesanales productoras de calzado y que se iniciaban tímidamente en la producción de esta. En 1998 el Producto Interno Bruto (PIB) descendió al 8 %. Si bien desde 2000 el PIB volvió a crecer, por el incremento en el precio del petróleo, la tasa de crecimiento anual promedio del producto por habitante fue nula para la década de los 90, y la producción económica por habitante en 1999 cayó a niveles semejantes a los de hace 23 años.<sup>17</sup> La inflación alcanzó también valores excepcionalmente altos en ese período.

Esta industria se supo mantener en la década de aguda crisis financiera, por tanto es el fruto de años de trabajo y experiencia en el mundo del diseño y la fabricación de zapatos.

---

<sup>16</sup> Eduardo Lanás Presidente Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador

<sup>17</sup> SIISE, Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador: [www.siise.gov.ec](http://www.siise.gov.ec)

Actualmente Andicalza se ha sabido mantener y hoy ya cuenta con 18 años en el mercado. Con el capital inicial se invirtió en aproximadamente 3 maquinarias acordes a la época, estos fueron luego reemplazados hasta tener la infraestructura con que actualmente cuenta, además se pudo financiar con un préstamo a un banco local un terreno que luego se convertiría en la sede de Andicalza, luego empieza la construcción de sus instalaciones, su galpón actualmente cuenta con una extensión de 30 x 80 metros cuadrados.

En sus instalaciones se cuenta con un área para parqueadero, un área de producción y una bodega adecuada para que sus empleados puedan realizar sus labores diarias sin ningún problema. Además cuenta con una infraestructura para el área de comercialización y ventas.

Su filosofía ha sido lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados que implique transformaciones importantes en el funcionamiento de las empresas, para esto plantea desarrollar un mejoramiento de los procesos de la empresa.

Desde su fundación logro alianzas estratégicas, o también denominadas afiliaciones con los siguientes organismos de control de la ciudad y del país para funcionar dentro del marco de la ley y para desarrollar liderazgos que impulsen al cambio, estos son Cámara de Comercio de Quito, Cámara de Calzado de Tungurahua del Ecuador, Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Superintendencia de Compañías, Contraloría General del Estado, Servicios de Rentas Internas SRI, Municipio, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.

Andicalza es una industria de calzado que cuenta con 18 años en el mercado nacional, con la clara filosofía de ser la nueva y excelente opción para la producción y comercialización de productos de alta calidad en el sector del calzado, junto a un servicio efectivo.

Se dedica a la venta y comercialización de sus productos de calzado escolar tanto para damas como para caballeros a nivel nacional centralizando toda su operación desde la ciudad de Quito.

Las instalaciones de la industria están ubicada en la Av. Sosoranga S-1995 y Toacazo en el barrio Gatazo de Quito, cuenta con aproximadamente 25 empleados entre la parte administrativa y operativa, dependiendo de los pedidos, pero normalmente están en la empresa 15 empleados, dentro de ellos tenemos 5 hombres y 10 mujeres, lo que representa un 67% presencia de personal femenino. En el primer semestre del 2008 se generó en ventas \$80.000 dólares mensuales, luego en este semestre sus utilidades disminuyeron en un 30%. En diciembre del 2008 la empresa cerró sus balances con \$74000 mensuales. Andicalza diseña aproximadamente 150 pares de zapatos diarios en sus instalaciones. La empresa se crea como un proyecto de una pequeña y mediana empresa para la fabricación de calzado. Una tradición ancestral transmitida durante generaciones que ha propiciado que el fundador haya destinado su carrera profesional de más de 15 años al diseño de zapatos para diferentes firmas de prestigio.

Un factor positivo de Andicalza fue el crecimiento de la población del país en un promedio de 2,1 % entre 1990 y 2001 Andicalza mantuvo su producción con un crecimiento constante, la población urbana aumento del 55,4 % del total nacional, al 62,7 %., estimándose al 2008 15,21 millones de habitantes.<sup>18</sup>

Es indudable que el incremento de muchos artículos chinos especialmente en la industria del calzado esta afectando gravemente el sector y su competencia se hace cada vez más agresiva, por la facilidad de ingreso de estos productos y por la falta de control de barreras arancelarias. Cabe indicar que esta competencia por parte del mercado asiático en los actuales momentos está haciendo que la producción nacional se vea limitada en ciertos segmentos del mercado.

En vista del incremento de ventas de calzado asiático en los últimos años en Ecuador, hace indispensable que muchas empresas de calzado se sientan en la necesidad de mejorar los procesos, de lo contrario estarán condenados a la quiebra o cierre de muchas empresas.

Andicalza es una industria que se especializa en la fabricación y comercialización de calzado escolar para estudiantes de primaria y secundaria tanto masculino

---

<sup>18</sup> CELADE, Centro Latinoamericano de Demografía. Diciembre del 2008.

como femenino, aunque dependiendo de los pedidos está en la capacidad de producir cualquier tipo de calzado tanto para dama como para caballeros, además de calzado para industrias públicas como privadas.

Sus clientes están enfocados al segmento de la juventud ecuatoriana, especialmente estudiantes de colegios públicos y privados, fisco-misionales, y católicos, obreros de fábricas y oficinistas, actualmente se maneja una cartera de 2000 clientes tanto a nivel de Quito, Cuenca, Ambato y Esmeraldas<sup>19</sup>.

Algunos otros clientes están en las industrias de construcción, industrias de ensamblaje de vehículos, así como clientes de empresas de la costa y sierra ecuatoriana. Dentro de sus proveedores para materia prima como cuero, hebillas, cordones, hilos, pegamento tenemos a las siguientes empresas: COHERMA CURTIEMBRE, RENACIENTE, MERCADO INDUSTRIAL, IMPORMAQUINAS, INTECMECA, ADESUM, CALZADO PIONERO, CINTATEX, COMERCIAL ROCHA, DISMACAL, DISTRIBUIDORA LOS ANDES, ENKADOR, HERITAL, HILOS CADENA LLAVE, PLÁSTICOS ASTRA, PUNTEXA, REPRESENTACIONES GARSA, TECNITROQUELES, ARAMIS, EL ALCE, FASHION LEATHER – SCADY, MF CIA. LTDA., RV DISEÑO EN CUERO, TRIBU, STHAL CIA. LTDA., BASF ECUATORIANA, QUIMASOC, TENSOQUIM S.A.

La competencia de la industria ANDICALZA son las aproximadamente 110 microempresas de calzado ubicadas en el sector sur de la ciudad de Quito y más de 1200 empresas a nivel nacional.<sup>20</sup> Adicionalmente esta la competencia del mercado asiático, el mercado colombiano y el mercado norteamericano.

Andicalza es una industria de calzado con sede en Quito que tiene problemas en sus procesos lo que le genera pérdidas de producción por la mala calidad en sus procesos. Esto ocasiona perdidas en cuanto a compras y en desperdicio de materiales, el aprovechamiento acertado de sus computadores; por lo que sus utilidades disminuyen, lo que desde el punto de vista costo beneficio está en una situación de aprovechar el mejoramiento de procesos. Esto provoca tiempos ociosos en los procesos, produciendo problemas de entrega, y por ende perjudica

---

<sup>19</sup> INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Diciembre del 2008

<sup>20</sup> CEPAL, "Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2002", en: [www.cepal.org](http://www.cepal.org)

en las ventas ocasionando disminución en réditos económicos a la empresa, por esta razón se hace necesario realizar un mejoramiento en algunos procesos.

Con la finalidad de mantener los clientes actuales y continuar incrementando su participación en el mercado, los gerentes se ven en la necesidad de fortalecer sus procesos con la incorporación de mediciones de trabajo con índices utilizando el BSC. La gerencia manifiesta que se han venido perdiendo clientes por que no se puede atender a tiempo los pedidos, y se tiene la percepción de que esto se produce por los tiempos muertos en sus procesos. Por tanto incorpora indicadores que mejoren, cuantifiquen y controlen los procesos a fin de lograr la meta anual en sus ventas y participación en el mercado.

América Latina tiene 600 millones de habitantes que consumen más de 2 millones de pares de zapatos anuales y que se autoabastece de materia prima para responder en cantidad y calidad a este consumo PER SE.

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas o también denominadas PYMES cubren el 20% de la producción nacional, recordemos que Andicalza representa el 12%. En América Latina se estima en 18 millones la producción de pares de calzado al año, el consumo per cápita es de 1.6 pares por persona al año. Los zapatos chinos entran al país a un valor de 5 dólares el par, lo que la CAE no controla, representando un 40% de ventas en el consumo total de calzado de los ecuatorianos<sup>21</sup>.

Desde el punto de vista del mercado, se ha analizado que existe una demanda creciente del consumo de calzado, que hasta la fecha ha sido explotada por otras compañías, por ende el mercado se encuentra en la espera de nuevas alternativas, motivo por el cual se planteó en Andicalza se enfocara en una mejora de sus procesos que le permita competir en el mercado de la competencia de una manera agresiva mejorando sus controles en sus procesos y generando en el mercado nuevos modelos de zapatos.

Actualmente se viene perdiendo mercado frente a la competencia por lo tanto obliga a la empresa a realizar una búsqueda permanente que le permita obtener

---

<sup>21</sup> Corporación Aduanera del Ecuador Diciembre del 2008.

servicios innovadores, así como alternativas que generen ventajas competitivas y comparativas frente a la competencia, los elementos que sustentan este tipo de servicios son considerados como factores críticos de éxito y se soportan en las fortalezas que tiene la empresa.

Andicalza pretende asegurar el crecimiento de la empresa con el empleo de índices del BSC para mantener un seguimiento proactivo de sus operaciones, relacionado con los lineamientos estratégicos de la empresa, prestando atención a aspectos financieros, del cliente, de procesos y de innovación de la empresa con la finalidad de equilibrar estas perspectivas con un seguimiento adecuado de los resultados.

Hoy en día las empresas de calzado desarrollan actividades dentro de un entorno cada vez más competitivo basado en la globalización obligándolas a ser más creativas, por lo cual con las directrices estratégicas en relación al mejoramiento de procesos de esta investigación, le permitirá a Andicalza incentivar los criterios de excelencia, para lograr una mejora continua bajo enfoques que conjuguen calidad, rentabilidad y satisfacción del cliente interno y externo, de manera que estas sean aplicables a largo plazo y permitan sostener el logro de resultados bajo un permanente monitoreo de la realidad del mercado con diversos índices de productividad.

Debido a la realidad actual de Andicalza con competencia segura, que mantiene la empresa con procesos automatizados, y un software complejo de administración de los mismos, además de que la empresa en mención tiene tiempos ociosos de procesos demasiado grandes, se pretende lograr disminuirlos, optimizar sus recursos y poder proyectarse de mejor manera al mercado.

Este proyecto de tesis de maestría pretende medir el crecimiento de margen neto utilizando índices de gestión, mediante BSC en el que se vayan monitoreando el progreso de cada acción de los procesos. En definitiva se busca lo siguiente:

1. Crear diferenciación en el mercado y barreras de entrada a la competencia.
2. Optimizar los procesos operativos reduciendo al mínimo los desperdicios.

3. Asegurar un desarrollo sustentable en el tiempo en base a calidad.
4. Ser la industria que se distinga en cuanto a su manejo de procesos.

Los objetivos de esta investigación de la tesis de maestría son los siguientes:

a) **Objetivo General**

Mejorar los procesos de Andicalza y generación de índices mediante BSC.

b) **Objetivos específicos**

Diseñar procesos, estableciendo puntos de control con indicadores claves para evaluar los resultados.

Las hipótesis en las que se basa la tesis son:

- El diseño de procesos permite estandarizar las actividades.
- El uso de indicadores de gestión permiten el monitoreo y evaluación de los procesos para mejorar la calidad.
- El mejoramiento de los procesos permiten aumentar la productividad.
- La evaluación de los procesos permiten identificar la concordancia entre la planificación estratégica y los resultados obtenidos en cada proceso.

## **1.4 Plan Estratégico de Andicalza.**

Este plan estratégico se lo realizo en base a las reuniones con la gerencia y con los criterios ganados en la maestría.

### **1.4.1 Misión de Andicalza.**

Fabricar calzado para satisfacer las necesidades del cliente con estándares de calidad, pertenencia, cobertura de garantías bajo una filosofía de mejoramiento continuo.

#### **1.4.2 Visión de Andicalza.**

Llegar a ser una empresa reconocida en el mercado de calzado tanto a nivel local como internacional a 5 años, dispuesta a brindar calidad, confianza con una excelente imagen y gente profesional en la distribución de sus productos.

#### **1.4.3 Objetivos de Andicalza.**

##### **1.4.3.1 Objetivo General**

Recuperar participación en el mercado y aumentar la rentabilidad.

##### **1.4.3.2 Objetivos Específicos**

Diferenciar el mercado con modernización de procesos para aumentar la eficiencia del personal y aumentar la eficacia de las máquinas.

#### **1.4.4 Políticas de Andicalza.**

La política de Andicalza se la realizo en conjunto con la gerencia y se planteó que debe estar basada en los principios de calidad y seguridad industrial de sus empleados y proveedores.

**Puntualidad:** Deben estar los empleados desde el inicio de sus actividades hasta la finalización de su jornada de trabajo, procurando cumplir el objetivo semanal que se proponen los gerentes de área.

**Capacitación:** Los empleados de la empresa deben asistir por lo menos a un curso al año para incentivar su capacidad de investigación tanto a operarios como a personal administrativo, estos cursos serán de ventas, canales de distribución, servicio al cliente y cursos de especialización en diseño y cosido de zapatos.

**Competencias:** Los empleados deben reunir las competencias de integridad y honestidad, pasión por su trabajo, disposición de asumir grandes retos y llevarlos hasta el final, autocríticos y comprometidos con la excelencia y superación personal y además adaptación al cambio.

**Educación:** Deben tener un nivel básico de educación que garantice su compromiso con la empresa.

Aprovisionamiento: Los proveedores deben cumplir con parámetros como experiencia comprobada en el sector, garantías de sus productos, solvencia en el mercado, prestigio, cumplimiento y productos de alta calidad.

#### **1.4.5 Valores de Andicalza.**

Los valores de Andicalza de acuerdo a las reuniones con la gerencia se determino que está basada en el respeto, integridad, honestidad, trabajo en equipo, confiabilidad, compromiso, servicio al cliente, eficiencia, innovación, ética profesional, apoyo en las campañas realizadas, responsabilidad, cumplimiento de objetivos y ayuda en los procesos sistémicos.

Respeto: Debe existir el respeto entre todos los miembros de la empresa.

Integridad: Se debe mantener la cultura de integridad, es decir ser ético en sus tareas encomendadas.

Honestidad: Se debe ser honesto en toda la extensión de la palabra.

Trabajo en equipo: Se debe tener la habilidad de trabajar en grupo.

Confiabilidad: Reforzar la confianza del cliente a través de la calidad de nuestros productos, nuestras respuestas y responsabilidades en todo lo que hacemos.

Compromiso: Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de los integrantes de la empresa, participando proactivamente en el cumplimiento de los objetivos.

Servicio al cliente: Responder de manera oportuna, eficiente y cordial a las necesidades de nuestros clientes, a fin de ganarnos su confianza, respeto y fidelidad.

Eficiencia: Trabajar y obtener los mejores resultados mediante la utilización adecuada de los recursos.

Innovación: Trabajar por la aplicación de nuevas e innovadoras estrategias de ventas. Siempre adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes.

Ética Profesional: En todos los negocios que realizamos damos prioridad a la ética, honestidad, cumplimiento y honradez. Enmarcándonos dentro del aspecto legal y constitucional del Ecuador.

Apoyo en las campañas realizadas: Debe haber apoyo en las campañas de lanzamiento de nuevos productos.

Responsabilidad: Tener responsabilidad en todas las tareas encomendadas.

Cumplimiento de objetivos: Cumplir con el objetivo de la empresa.

Tecnología: Apoyar a la gerencia en toma de decisiones tecnológicos.

## **1.5 Análisis FODA.**

Para el proceso del análisis FODA se tuvo reuniones periódicas con la gerencia para llegar a determinar este análisis.

### **1.5.1 Fortalezas**

- Posicionamiento de clientes y proveedores en el mercado del sur de Quito.
- Imagen ganada, a lo largo de sus años de funcionamiento.
- Buena percepción de los clientes.
- Experiencia en el mercado probada y garantizada con personal calificado.
- Precios acordes al mercado y segmento enfocados.
- Importantes clientes a nivel nacional.
- Alianzas estratégicas con empresas del sector de calzado.

### **1.5.2 Oportunidades**

- Opciones de nuevas alianzas con empresas del sector.
- Internacionalizarse con incentivos a posicionar el producto en otro mercado.
- Constante crecimiento de las necesidades de zapatos en los clientes

- Facilidad de crecimiento en el mercado a través de la diferenciación.
- Nuevas tendencias de mercado buscando nuevas estrategias de marketing.
- Amplia oferta laboral en el mercado.

### **1.5.3 Debilidades**

- Aparecimiento de nuevos competidores, especialmente en el sector sur.
- Inestabilidad política en Ecuador lo que provoca emigración.
- Poca optimización de mejoramiento de procesos.
- Alto niveles de gastos en la empresa.
- Oficinas localizadas en una sola ciudad.
- Limitaciones en la cantidad de personal y equipamiento
- Limitaciones de inventario.
- Poco apoyo al empresario nacional, con planes reales se financiamiento.

### **1.5.4 Amenazas**

- Diversificación del mercado asiática a precios bajos usando dumping<sup>22</sup>.
- Variación de precios en el mercado en cuanto a la industria de calzado.
- Proveedores incumplidos en entregas, retrasados por trabas de importación.
- Altas tasas de interés en los bancos por los préstamos.
- Aparecimiento de maquilas.
- Inestabilidad política y legal, con fallas en la nueva constituyente.
- Impactos indirectos a través de la inflación.

---

<sup>22</sup> Dumping Bajar el precio para que no puedan competir sus adversarios por un cierto tiempo

- Nuevas regulaciones estatales con la nueva constitución del 2008.

Luego de llegar a determinar el FODA en conjunto con la gerencia de Andicalza se llegó a determinar las matrices de estrategias, combinando las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, así como la matriz de aprovechabilidad, donde se da valores a las oportunidades y fortalezas de uno a cinco dependiendo de su importancia, así como también la matriz de vulnerabilidad donde se dan valores a las debilidades y amenazas igualmente de uno a cinco dependiendo de su prioridad. Posteriormente se muestra el análisis externo de la empresa con el PEST, que es un análisis político, económico, social y tecnológico donde se le da valores a las Oportunidades y Amenazas, para ver el impacto y la posibilidad de ocurrencia mediante porcentajes de 1 a 100%, y la importancia relativa donde se observa que el factor tecnológico es el que más afecta a Andicalza.

|  | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|--|
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>Estrategias FA</b>  | <b>Estrategias DA</b>  |
| <b>FACTORES INTERNOS</b><br><br><b>FACTORES EXTERNOS</b> | Permitir el posicionamiento para evitar la competencia.<br>Mejorar la imagen con apertura de nuevas oficinas.<br>Aumentar la percepción de los clientes cumpliendo a los proveedores<br>Mantener la experiencia ganada del sector cumpliendo con los bancos.<br>Mantener precios bajos, no realizando variaciones de precios<br>Continuar el crecimiento de clientes, para evitar apareamiento de maquilas<br>Predisposición a realizar alianzas, para fortalecer el sector del calzado con las nuevas normativas de la constituyente. | Normar el apareamiento de competidores<br>Controlar la inestabilidad política<br>Mejorar los procesos.<br>Reducir gastos de inversión.<br>Aumentar las tiendas de ventas.<br>Evitar limitantes de personal.<br>Crear planes de apoyos al sector.<br>Controlar la competencia.<br>No variar precios.<br>Cumplir con los proveedores.<br>Cumplir con los precios bancarios.<br>Mejor el nivel de comunicación entre operarios y personal administrativo. |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                     | <b>Estrategias FO</b>  | <b>Estrategias DO</b>  |
|  | Aliarse con otras empresas para posicionarse en el sector.<br>Mantener el estatus con la promocionarse a nivel internacional.<br>Aprovechar el crecimiento de la necesidad de zapatos con la buena percepción de los clientes.<br>Posibilidad de aprovechar la diferenciación del sector con la imagen ganada.<br>Posibilidad de lanzar nuevas estrategias de marketing, con la experiencia en el sector.  | Tratar de realizar alianza con el sector a fin de evitar apareamiento de nuevos competidores.<br>Promocionarse a nivel internacional en caso de problemas políticos.<br>Tener una disminución de gastos por la inflación en caso de mayor crecimiento de clientes.<br>Crear nuevas tiendas para evitar apareamiento de maquilas enfocadas en ampliar la oferta laboral.<br>Aprovechar una campaña de marketing para aumentar el apoyo de los bancos.   |

Tabla 1.3. Matriz de Estrategias.

|                                   | 1               | 2                       | 3                      | 4              | 5               | 6                  |       |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|------------------------|----------------|-----------------|--------------------|-------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>              | Nuevas alianzas | Promoción internacional | Crecimiento del sector | Diferenciación | Nuevos Mercados | Demanda de trabajo | TOTAL |
| <b>FORTALEZAS</b>                 |                 |                         |                        |                |                 |                    |       |
| 1 Posicionamiento en el mercado   | 3               | 1                       | 5                      | 5              | 1               | 5                  | 20    |
| 2 Imagen ganada                   | 3               | 5                       | 5                      | 3              | 1               | 1                  | 18    |
| 3 Alta percepción de los clientes | 3               | 3                       | 1                      | 3              | 5               | 3                  | 18    |
| 4 Experiencia probada             | 5               | 1                       | 3                      | 1              | 1               | 1                  | 12    |
| 5 Precios bajos                   | 1               | 3                       | 5                      | 3              | 3               | 3                  | 18    |
| 6 Importantes clientes            | 3               | 1                       | 3                      | 1              | 1               | 1                  | 10    |
| 7 Alianzas estratégicas           | 1               | 3                       | 1                      | 3              | 3               | 3                  | 14    |
| <b>TOTAL</b>                      | 19              | 17                      | 23                     | 19             | 15              | 17                 |       |
| Oportunidad de Mejora             |                 |                         |                        |                |                 |                    |       |

Tabla 1.4. Matriz de Aprovechabilidad

|  | 1                       | 2                    | 3                       | 4                      | 5                      | 6                               |       |
|--|-------------------------|----------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------|-------|
| <b>AMENAZAS</b>                        | Crecimiento competencia | Variación de precios | Proveedores incumplidos | Altas tasas de interés | Aparecimiento maquilas | Nuevas regulaciones / inflación | TOTAL |
| <b>DEBILIDADES</b>                     |                         |                      |                         |                        |                        |                                 |       |
| 1 Aparecimiento de nuevos competidores | 1                       | 3                    | 5                       | 1                      | 3                      | 1                               | 14    |
| 2 Inestabilidad política y legal       | 3                       | 1                    | 3                       | 1                      | 3                      | 1                               | 12    |
| 3 Poco mejoramiento de procesos        | 1                       | 3                    | 5                       | 3                      | 1                      | 3                               | 16    |
| 4 Alto nivel de gastos                 | 3                       | 1                    | 3                       | 1                      | 1                      | 3                               | 12    |
| 5 Centralización de localización       | 1                       | 3                    | 5                       | 1                      | 3                      | 1                               | 14    |
| 6 Limitantes de personal               | 3                       | 1                    | 5                       | 1                      | 3                      | 1                               | 14    |
| 7 Poca regulación de inventarios       | 3                       | 1                    | 3                       | 3                      | 1                      | 3                               | 14    |
| 8 Bajo apoyo estatal                   | 1                       | 3                    | 3                       | 1                      | 3                      | 1                               | 12    |
| <b>TOTAL</b>                           | 16                      | 16                   | 32                      | 12                     | 18                     | 14                              |       |
| Impacto en el cliente                  |                         |                      |                         |                        |                        |                                 |       |

Tabla 1.5. Matriz de Vulnerabilidad

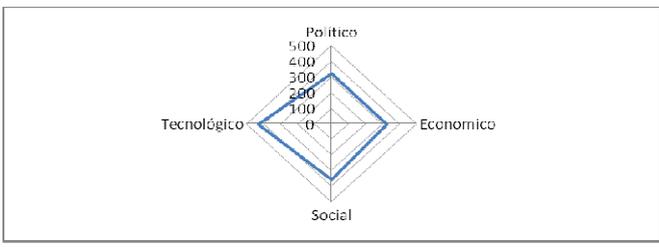
| ANDICALZA   |  |  |             |                         |     |         |             |  |         |     |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|---|--|--|-------------|-------------------------|-----|---------|-------------|--|---------|-----|--|-----|--|--|----------------|--|--|---------------|--|--|
| ANÁLISIS PEST (POLÍTICA ECONOMICA SOCIAL Y TECNOLOGICOS)                          |  |  |             |                         |     |         |             |  |         |     |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
| <b>ANÁLISIS EXTERNO Matriz de Impacto</b>   |  |  |             |                         |     |         |             |  |         |     |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|   |  |  | A           | Alta                    | 100 |         |             |  |         |     |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|   |  |  | M           | Media                   | 75  |         |             |  |         |     |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|   |  |  | B           | Baja                    | 50  |         |             |  |         |     |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|  |  |  |             | Función Empresarial     |     |         |             |  |         |     |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|   |  |  |             | Importancia del Entorno |     |         | Político    |  |         | 325 |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|   |  |  |             | Económico               |     |         | Social      |  |         | 325 |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|   |  |  |             | Social                  |     |         | Tecnológico |  |         | 356 |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
|   |  |  |             |                         |     | 431     |             |  |         |     |  |     |  |  |                |  |  |               |  |  |
| Aspectos o Factores   |  |  | Oportunidad |                         |     | Amenaza |             |  | Impacto |     |  | T   |  |  | Posib. ocurrir |  |  | Imp. Relativa |  |  |
| Políticos   |  |  | A M B       |                         |     | A M B   |             |  | A M B   |     |  | %   |  |  | 4,75           |  |  | 325           |  |  |
| 1 Independencia de cambios e inestabilidad de Presidentes                         |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 2 Marco legal estatal   |  |  | X           |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 3 Asamblea con leyes de centralización  |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 50  |  |  | 0,75           |  |  | 37,5          |  |  |
| 4 Exclusión de aranceles  |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 50  |  |  | 0,5            |  |  | 25            |  |  |
| 5 SRI con sus impuestos   |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,5            |  |  | 37,5          |  |  |
| 6 Inseguridad jurídica al sector  |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,5            |  |  | 37,5          |  |  |
| 7 Presión de otros sectores del estado  |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,5            |  |  | 37,5          |  |  |
| 8 Ley de industrias da poca autonomía al sector                                   |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,5            |  |  | 37,5          |  |  |
| Económicos  |  |  |             |                         |     |         |             |  |         |     |  |     |  |  | 5              |  |  | 325           |  |  |
| 1 Estabilidad con remesas y petróleo  |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 2 Reactivación del sector con créditos de la CFN                                  |  |  | X           |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 50  |  |  | 0,75           |  |  | 37,5          |  |  |
| 3 Disminuye Riesgo país y crecen indicadores macroeconómicos                      |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 50  |  |  | 0,75           |  |  | 37,5          |  |  |
| 4 Mejora en la optimización de impuestos del SRI                                  |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 50  |  |  | 0,5            |  |  | 25            |  |  |
| 5 Poca estabilidad del sistema IESS   |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 6 Falta del desarrollo de capitales   |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 7 Disminución de fuentes de ingresos propios                                      |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| Sociales  |  |  |             |                         |     |         |             |  |         |     |  |     |  |  | 4,75           |  |  | 356,2         |  |  |
| 1 Existen estabilidad en el sector  |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 100 |  |  | 0,75           |  |  | 75            |  |  |
| 2 Apoyo financiero de Organismos no Gubernamentales                               |  |  | X           |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 100 |  |  | 0,5            |  |  | 50            |  |  |
| 3 Inestabilidad del sector productivo   |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 4 Falta de competitividad y productividad del sector                              |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 5 Incremento del desempleo que afecta a los clientes                              |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 50  |  |  | 0,75           |  |  | 37,5          |  |  |
| 6 Falta de cultura del seguro social para con los trabajadores                    |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 50  |  |  | 0,5            |  |  | 25            |  |  |
| 7 Quiebras de empresas del sector   |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| Tecnológicos  |  |  |             |                         |     |         |             |  |         |     |  |     |  |  | 5,25           |  |  | 431,2         |  |  |
| 1 Apertura para tener internet eléctrico  |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 100 |  |  | 0,75           |  |  | 75            |  |  |
| 2 Amplia oferta tecnológica   |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 100 |  |  | 0,75           |  |  | 75            |  |  |
| 3 Nuevos software de calzado  |  |  | X           |                         |     |         |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 4 Problemas en pagos por internet   |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 5 Problemas en SRI con el internet  |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 6 No existe estabilidad en sistema con internet del IESS                          |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |
| 7 Problemas de transparencia de datos con Bancos                                  |  |  |             |                         |     | X       |             |  | X       |     |  | 75  |  |  | 0,75           |  |  | 56,25         |  |  |

Tabla 1.6. Análisis PEST Política Económica Social y Tecnológica

## 1.6 Organigrama de ANDICALZA

La industria Andicalza cuenta con un organigrama que proporciona una comunicación de información fluida entre la parte administrativa y los operarios.

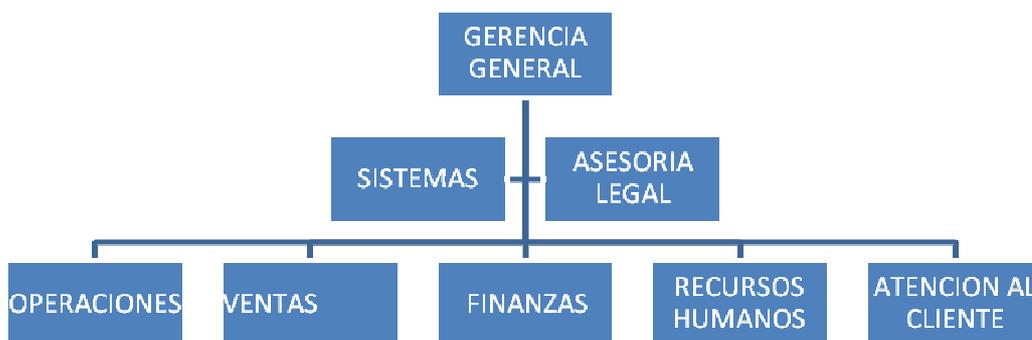


Figura 1.3 Organigrama de Andicalza

Andicalza mantiene una estructura piramidal en cuanto a su estructura jerárquica.



Figura 1.4 Estructura jerárquica de Andicalza

## 1.7 Descripción de funciones

Las funciones principales de la Gerencia General y de cada uno de los departamentos se describen a continuación:

### 1.7.1 Gerencia General

- Representación legal de la empresa
- Reuniones con clientes y proveedores
- Buscar fuentes de financiamiento

- Buscar nuevos clientes y proveedores
- Coordinación de actividades con todos los departamentos

### **1.7.2 Sistemas**

- Desarrollo y administración de Aplicaciones
- Generar estándares de programación.
- Crear políticas de seguridad de aplicaciones
- Brindar soporte a usuarios
- Atender requerimientos varios de todos los departamentos

### **1.7.3 Asesoría Legal**

- Indicar y analizar normativas legales
- Asistir a gerencia en casos de resolución de litigios y contratos
- Asistir a litigios de socios.

### **1.7.4 Operaciones**

- Realizar control de calidad de zapatos.
- Hacer mantenimiento de maquinas.
- Diseño de nuevos modelos de zapatos
- Asesorar a los operarios en producción de calzado
- Control de bodega.

### **1.7.5 Ventas**

- Preparar ofertas para los clientes
- Coordinar reuniones con clientes y proveedores

- Visitar y asesorar a clientes potenciales
- Recepción y emisión de órdenes de trabajo
- Coordinar campañas de publicidad
- Realizar el plan de marketing
- Investigar mercados para elaborar segmentos del mercado y necesidades.
- Coordinar la imagen de la empresa

#### **1.7.6 Finanzas**

- Control de inventarios, caja chica, cuentas bancarias, activos fijos, balances y declaraciones ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) y Instituto de Seguridad Social (IESS).
- Manejo de la contabilidad de la empresa.
- Realizar compras.
- Realizar pagos a proveedores, clientes y empleados
- Liquidación de gastos y viáticos del personal

#### **1.7.7 Recursos Humanos**

- Realizar contratación de personal
- Realizar actividades de capacitación
- Evaluar al personal
- Realizar actividades de mejora de clima laboral

#### **1.7.8 Atención al Cliente**

- Resolver problemas de reclamos
- Asistir al cliente en sus decisiones

## **1.8 Objetivos Anuales**

A continuación se muestra el plan operativo anual el cual se enfoca a los gerentes para que se los apliquen en un año, este plan operativo proporciona a las direcciones de la empresa los objetivos programas y políticas para un año.

### **Crecimiento Empresarial**

- Incrementar la línea de productos a fin de año.
- Aumentar la tasa de compra de los clientes existentes.
- Promover a nuevas características a los zapatos.
- Aumentar la utilidad a fin de año.
- Mejorar los niveles de ventas.
- Procurar Implementar nuevos sistemas de gestión.

### **Disminución**

- Disminuir los costos
- Reducir los tiempos de fabricación por par de zapatos.
- Reducir los tiempos de mantenimiento de la maquinaria.
- Disminuir los pasos de enganche de los clientes.

### **Políticas**

- Ventas
- Salvaguardar los intereses de la empresa

### **Sistemas contables**

- Mejorar los sistemas contables a fin de año
- Brindar informes de cartera anuales

- Generar utilidades para publicidad

### **Operaciones**

- Aumentar la productividad a fin de año.
- Generar un manual de procesos a fin de año.

### **1.9 Objetivos Trimestrales**

Estos planes de acción son los que se realizan en Andicalza para cumplirlos cada tres meses para todos los gerentes de área:

- Hacer un plan de estructuración de Andicalza.
- Generar programas de nuevas tecnologías de administración.
- Elaborar programas de desarrollo de nuevos productos.
- Establecer planes de investigación sobre productos existentes.
- Crear programa de compra de licencias en software.
- Hacer programas de desarrollo de mercado.
- Generar programas de incremento de penetración del mercado actual.
- Elaborar programas de capacitación e incorporación de personal.
- Establecer programas de desarrollo de fuentes de abastecimientos.
- Crear programas de incorporación de equipos y modificación tecnológica.
- Hacer programas de desarrollo de fuentes de capital operativo.
- Generar planes de simplificación de procedimientos administrativos de venta.
- Elaborar programas de reducción de costos de materias primas y procesos.
- Crear Programas de incremento de disponibilidades financieras.

### **1.10 Políticas Institucionales**

- 1) Manejar argumentos de honestidad y confianza en todos sus empleados, basadas en los principios de calidad y seguridad industrial.
- 2) Hacer controles de capacitación para que el personal asista a dos entrenamientos al año de especialización de su trabajo diario.
- 3) Trabajar con adhesivos de alta calidad, para evitar realizar cosidos finales al zapato.
- 4) Los diseños y prototipos de los moldes para la fabricación de los zapatos se los hará necesariamente en computadoras.
- 5) Promover espíritu de competencia entre el personal para fomentar los asensos, para lo cual deben reunir criterios de integridad y honestidad, pasión por su trabajo, disposición de asumir grandes retos y llevarlos hasta el final, autocríticos y comprometidos con la excelencia y superación personal y además adaptación al cambio.
- 6) Los proveedores deben cumplir con parámetros de estandarización ISO 9001 además de experiencia comprobada en el sector, garantías de sus productos, solvencia en el mercado, prestigio, cumplimiento y productos de alta calidad.
- 7) Los horarios de trabajo son de 8 a.m. a 4:30 p.m. con un permiso de media hora para el almuerzo de 12:30 p.m. a 1:00 p.m.
- 8) Deben existir personal discapacitado por disposición de la ley, con carnet del Consejo Nacional de Discapacidades CONADIS.
- 9) Mantener estándares de control del medio ambiente cuando se elimine residuos tóxicos o nocivos para la salud humana.
- 10) Tener afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a todos sus trabajadores con todos los beneficios de seguro que esta entidad les brinde.

## CAPITULO 2

---

### MARCO TEORICO

---

#### 2.1 Metodología de Harrington.

En Ecuador se ha venido trabajando en procesos muy pocos años, se ha progresado en la parte conceptual y en algunas aplicaciones gracias a la organización de múltiples cursos y talleres con la ayuda de expertos principalmente extranjeros. Las debilidades que se han encontrado son, por un lado la ausencia de un liderazgo profesional e institucional para dirigir en el país en el campo de los procesos y por otro la falta de un esquema integrado para aplicar estos procesos.

El objetivo de este capítulo es el de proponer una serie de conceptos para ayudar a tener una idea clara de los procesos de cambio en cuanto a las metodologías para analizar los procesos con el fin de profundizar y estar preparados para aplicar. Del análisis de la ejecución de procesos se encuentra que existen varias metodologías para analizar el mejoramiento de procesos, como SAMME de Ricardo Chang que tiene un enfoque sistémico, utiliza mejoras de procesos en base a la selección, análisis, medición, mejora y evaluación de procesos, otra es Michael Porter con su enfoque al cliente y Harrington enfocado en procesos. Debido a los conocimientos en ingeniería de sistemas y siendo Harrington gerente de proyectos de IBM por más de 40 años se va a utilizar este tipo de metodología.

No se trata de un control estadístico de los procesos sino de un involucramiento por parte de los empleados a la empresa, del mejoramiento continuo con benchmarking e índices con BSC. Esto permitirá lograr tener un manual y políticas de calidad, premios Malcom Baldrige, basar los procesos en Taylor, controlar estadísticas con los criterios de Shewhart, adoptar el desarrollo humano

de Maslow y aprovechar el conocimiento en calidad de Juran y Deming, de los métodos Taguchi y del costo de la mala calidad.

En la toma de decisiones acertadas por parte de la gerencia la metodología Harrington se adapta a este tipo de procedimientos, donde se incluyen análisis de procesos, selección de los procesos prioritarios, tiempos de ejecución y mejoramiento de procesos, con evaluaciones de indicadores.

## **2.2 Definición de procesos.**

Los procesos son donde hay una entrada que luego de sufrir un cambio entrega una salida. No existe un zapato sin que tenga un proceso de fabricación, de la misma manera no existe procesos sin un zapato que realizar, todos estos procesos tienen a cabo una serie de actividades con o sin valor agregado comunes para luego llevar a cabo funciones específicas.

El proceso es una serie de actividades que emplean insumos y produce un producto en este caso los zapatos, a un cliente externo o interno de Andicalza. Los procesos utilizan los recursos de la empresa para suministrar los resultados definitivos. En los procesos generales existen aquellos que ejecuta el productor que entran en contacto físico con el hardware o software, agregando valor a sus actividades y son entregadas a un cliente externo que es la salida.

En definitiva los procesos que se indican en esta tesis de maestría son los procesos de la empresa que se realizan bajo un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la industria, para dar resultados definitivos en apoyo de los objetivos de Andicalza. Para lograr una economía de escala, la mayor parte de las empresas se organizan en grupos de operación vertical, con expertos de experiencia similar que se agrupan para formar un pool de conocimientos y técnicas capaces de llevar a cabo cualquier tarea dentro de esta disciplina. Esto da lugar a crear una empresa eficaz, vigorosa y segura de un buen funcionamiento como equipo y deseosa de respaldar su misión.

El involucramiento de los empleados de la industria de calzado, así como los equipos de trabajo apropiado, los círculos de calidad y el control estadístico de los procesos son lo que conducen a la industria al éxito en su búsqueda constante del

mejoramiento continuo. “En el campo de la industria el mejoramiento puede tomar muchas formas como son las nuevas tecnologías, mejores interacciones entre los clientes y los proveedores, el uso de controles estadísticos, el utilizar los criterios de Michael Porter, la creación de stakeholders”<sup>23</sup>.

El mejoramiento de procesos, en el caso de la industria del calzado, se relaciona con la labor de incrementar la efectividad y la eficacia de los procesos de la empresa que suministran productos a los clientes internos y externos dando valor agregado y enfocando sus objetivos a largo plazo. Dentro de la definición de procesos se trabaja consultor con gerencia, en el caso de esta tesis se solventa con un consultor que es quien redacta este proyecto de tesis de maestría.

Si se refiere al enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entradas, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

### **2.3 Priorización de los procesos.**

Cuando se tienen definidos los procesos, se procede a la priorizar los mismos, es decir identificar los procesos más importantes y críticos en la organización, ésta es la responsabilidad más importante por parte de la gerencia para una correcta elaboración de un mapa de procesos global donde se tengan las tareas a realizar, ya que existen impacto en los clientes, en los índices de cambio, en las condiciones de rendimiento, en el impacto sobre la propia empresa y sobre el trabajo de sus gerentes.

Con frecuencia la gerencia se deja llevar por el entusiasmo y el deseo de mejoramiento y se excede en comprometer a su organización con las actividades del mejoramiento de los procesos de la empresa. Para esto se emplean métodos de matrices como son la matriz de priorización como son el de Holmes y la matriz de selección de prioridades de la empresa.

---

<sup>23</sup> Administración Estratégica de Hill Charles

La matriz de priorización de Holmes funciona dando valores de 1 a 5 dependiendo de su prioridad siendo el de mayor número el más prioritario y dependiendo de su porcentaje se determina su prioridad o ponderación.

|           | Proceso 1 | Proceso 2 | Proceso 3 | Proceso 4 | Total | Porcentaje | Prioridad |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|------------|-----------|
| Proceso 1 |           | 0,5       | 1         | 0,5       | 2     | 29%        | 2         |
| Proceso 2 | 0,5       |           |           | 0,5       | 1     | 14%        | 4         |
| Proceso 3 | 1         | 1         |           | 0,5       | 2,5   | 36%        | 1         |
| Proceso 4 | 0,5       | 0,5       | 0,5       |           | 1,5   | 21%        | 3         |
| TOTAL     | 2         | 2         | 1,5       | 1,5       | 7     |            |           |

Figura 2.1 Matriz de priorización de Holmes

En la matriz de selección de prioridades o ponderación se da puntajes de 1 a 5 dependiendo de su prioridad a los procesos en esta matriz, los de mayor puntaje serán los más prioritarios. La matriz de priorización se basa en los requerimientos de los clientes, el rendimiento, los riesgos y las recompensas que logra en la empresa, esto se denomina las 4R del mejoramiento de los procesos de la industria.

| Nombre del proceso          | Suceptibilidad al cambio | Desempeño | Impacto en la empresa | Impacto en el cliente | total |
|-----------------------------|--------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-------|
| Selección de Personal       | 4                        | 4         | 5                     | 5                     | 18    |
| Evaluación por Competencias | 1                        | 2         | 5                     | 5                     | 13    |
| Aprendizaje                 | 1                        | 1         | 5                     | 5                     | 12    |
| Gestión de Nómina           | 2                        | 3         | 3                     | 1                     | 9     |

Figura 2.2 Matriz de selección de prioridades de procesos

Luego de determinar el o los procesos prioritarios y definir de la misión, límites, diagramas, inputs, outputs, clientes primarios, clientes secundarios y consumidores se debe indicar el análisis del valor agregado de cada proceso<sup>24</sup>.

## 2.4 Organización para el mejoramiento de procesos.

La complejidad de la mayor parte de los procesos de la empresa, hace necesario organizar formalmente las actividades de mejoramiento. Esto genera resultados a largo plazo y reduce el riesgo en la aplicación de la mejora de los mismos al momento de realizar una auditoría a la empresa en sus procesos, adicionalmente

<sup>24</sup> Mejoramiento de Procesos de Harrington

es indispensable organizar el mejoramiento de los procesos para luego poder trabajar hacia un enfoque de certificación de criterios de calidad.

Al analizar los procesos prioritarios se los evalúa con los índices de BSC para el mejoramiento de los procesos y la reingeniería.

En esta tesis se enfocará al mejoramiento de los procesos utilizando los índices de BSC donde se utiliza el “alineamiento de la empresa hacia la estrategia con un enfoque en cascading”<sup>25</sup> que es el proceso de difundir la estrategia desde los niveles gerenciales a los niveles operativos y de soporte.

“La innovación del BSC permite a las empresas maduras de naturaleza indiferenciada como son los commodities basar sus objetivos en estrategias, esta innovación permite alinear sus sistemas operativos con la estrategia y alinear a las 4 ‘s’ estas son personal, habilidades, estilo y valores compartidos que en inglés son staffing, skill, style y shared values”<sup>26</sup>.

## **2.5 Medidas de los procesos.**

Las medidas que tienen los procesos en una industria tienen que ser definidos claramente para saber cuáles son los requerimientos de sus clientes tanto internos como externos.

La calidad en la empresa se basa en los índices financieros, estas medidas son generalmente la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad.

La gerencia las establece en base a la estimación del desempeño actual del proceso, comprender la importancia de los procesos y establecer metas de mejoramiento.

### **2.5.1 Efectividad**

Generalmente las medidas de efectividad se relacionan con el producto en relación a los siguientes criterios: apariencia, puntualidad y exactitud de entrega, confiabilidad, posibilidad de uso inmediato, posibilidad de servicio, durabilidad, costo, comprensión fácil, adaptabilidad y responsabilidad.

---

<sup>25</sup> Cascading Priorización de Procesos de Mariño.

<sup>26</sup> Administración Estratégica de Fred David

### **2.5.2 Eficiencia**

Las medidas de eficiencia generalmente están basadas en tiempo de procesamiento, recursos gastados por unidad de salida, costo del valor agregado por unidad de salida, porcentaje de tiempo con valor agregado, costo de la mala calidad y tiempo de espera por unidad realizada.

### **2.5.3 Adaptabilidad.**

Las medidas de adaptabilidad a utilizar en esta tesis de maestría serán seleccionadas con base a las necesidades de los clientes y la capacidad de satisfacer los requerimientos básicos, el ajustarse y adaptarse a las expectativas cambiantes de los clientes, el mejorar continuamente y el saber proporcionar una actividad no estándar a los clientes, estas medidas serán las siguientes tiempo promedio para procesar una solicitud del cliente por procesos estándares, el porcentaje de solicitudes especiales que se devuelven y el porcentaje de solicitudes con tiempo especial.

## **2.6 Evaluación del mejoramiento de los procesos.**

Una vez definido los procesos se deben evaluar los procesos en base a tener los índices de gestión tanto empresarial, grupal e individual de la empresa Andicalza.

La evaluación del mejoramiento de los procesos nos permite ver en qué nivel nos encontramos. Una vez realizado los mejoramientos de los procesos tendremos mas claro el panorama para luego enfocarnos en certificarnos con ISO 9000.

La evaluación del mejoramiento de los procesos será determinada en el capítulo cuatro cuando se revisen los índices de gestión de BSC desde sus perspectivas.

La evaluación del mejoramiento de procesos se refiere a evaluar con los empleados de Andicalza en base a sus objetivos empresariales, metas grupales y su desempeño individual en base a lo siguiente evitar que los empleados malinterpreten los procedimientos, no conocer los procedimientos, mostrar como una mejor manera de hacer las cosas, hacerles leer el manual de procedimientos, disponer de tiempo suficiente para capacitación, evaluar a cada usuario en su puesto de trabajo y dar entrenamiento a los usuarios finales.

## **2.7 Diagrama de flujos de los procesos.**

El diagrama de flujo de los procesos propuestos y prioritarios consiste en elaborar un gráfico para ajustar a la realidad de la empresa.

Los diagramas de flujo son una técnica para organizar y estructurar un procedimiento, con ellos las soluciones se vuelven más obvias en alguna forma. Resume las operaciones para concentrar las ideas.

Cada situación o proceso presentará problemas únicos de diagramación. El consultor en este caso mi persona, deberá desarrollar para cumplir con el propósito de la definición y organización de los procesos.

De acuerdo a un viejo proverbio, una imagen vale más que mil palabras, se aplica a la diagramación de flujo. Este tipo de procedimiento, se lo conoce también como diagramación lógica es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en un proceso. Esto nos condice al mejoramiento continuo de los procesos (MCP) es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

Los principales objetivos del MCP son hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados, hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados y hacer los procesos adaptables, teniendo capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

## **2.8 Evaluación del Valor Agregado**

“El análisis de valor agregado (AVA) es un principio esencial en la fase de mejoramiento de procesos.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Harrington James, “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, Pág. 155, 156

Generalmente se supone que este valor debe ser mayor a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de cada etapa de un proceso de producción. Esto es teórico en lo que se refiere tanto al valor del mercado (los clientes están dispuestos a pagar) y al valor del costo (que depende del método contable utilizado). La representación matemática es la siguiente:

$$VA = V2 - V1$$

Donde:

VA = Valor agregado

V2 = Valor después del procesamiento

V1 = Valor antes del procesamiento

La meta de una organización como Andicalza debe ser asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado real hasta donde sea posible. Idealmente, éste debe ser igual o superior a los costos reales que se hayan originado.

También debe reconocer que la percepción de valor por parte del cliente es independiente de los costos reales en que se ha incurrido para ofrecer el producto.

El objetivo del AVA es optimizar el valor agregado de las actividades que lo tienen, y reducir o eliminar las actividades que no aportan valor al proceso. Los tipos de actividades son:

Actividades de Valor Agregado para el Cliente (VAC): Son actividades que generan valor para el cliente y por las cuales está dispuesto a pagar.

Actividades de Valor Agregado para la Empresa (VAE): Son las actividades que generan valor a la empresa que es quien paga.

Actividades Sin Valor Agregado (SVA): Son las actividades que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y que podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del producto de la empresa.

Existen dos tipos de actividades Sin Valor Agregado aquellas actividades que existen porque el proceso se ha diseñado indebidamente o porque no funciona como se han planeado. Estas abarcan: movimiento, esperas, preparación de la actividad, almacenamiento y repetición del trabajo. Con frecuencia se hace referencia a ellas como parte del costo de mala calidad y las actividades no requeridas por el cliente o el proceso y que podrían eliminarse sin afectar el output para el cliente (por ejemplo, registrar la entrada de un documento).

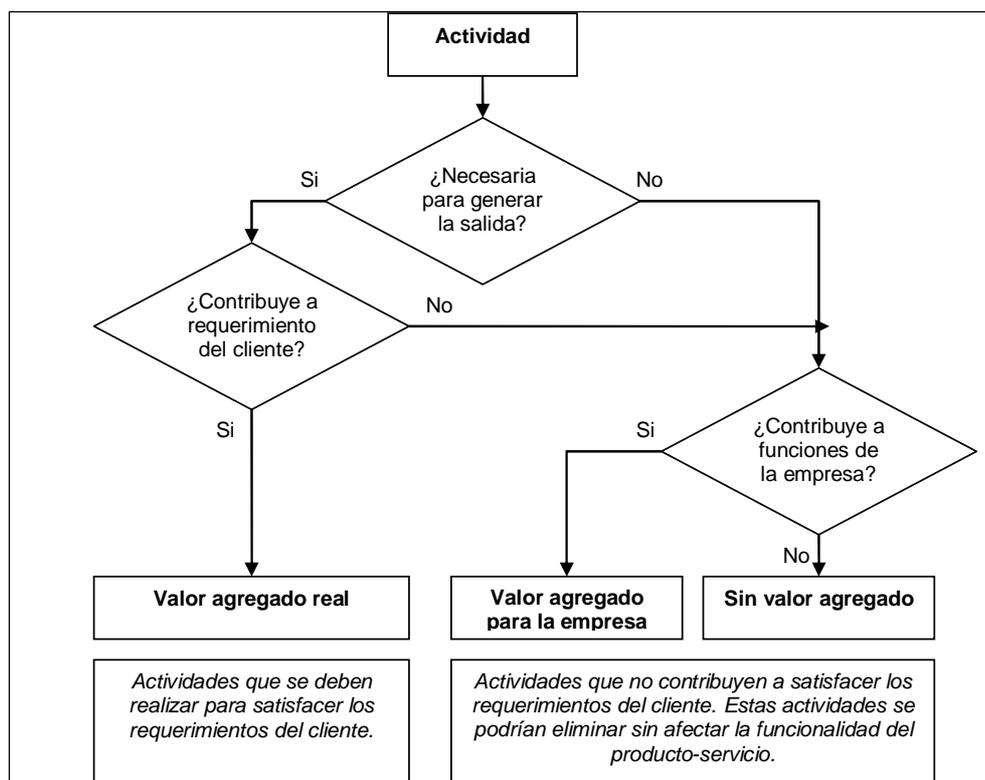


Figura 2.3 Análisis de valor agregado

Otra forma de realizar el análisis del valor agregado es definiendo las actividades y calculando el tiempo efectivo que se demora en los procesos. Si agregan o no valor para la empresa se determinará por el porcentaje en sus tiempos efectivos de valor agregado a la empresa y al cliente. Además se puede analizar los procesos con la capacidad instalada, calculando la frecuencia de uso de un proceso, el volumen de la actividad, su tiempo unitario en minutos así como sus ejecutores para determinar el total del valor agregado de la empresa, luego puede sacar costos para comparar con los tiempos de ciclo del proceso.

## 2.9 Tiempos de ciclo y costos

El uso de tiempo de ciclo y costos permite organizar de mejor manera los procesos para poder identificar donde se encuentran los cuellos de botella en una empresa para tomar las mejores decisiones.

Aunque el tiempo de ciclo del proceso se considera como una medida de eficiencia, este genera un gran impacto sobre los clientes por cuanto afecta los aspectos de despacho y costos. El tiempo de ciclo es la cantidad total del tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica para trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo de ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo de ciclo total libera recursos, reduce costos, mejora la calidad de las salidas y puede incrementar las ventas. Por ejemplo al reducir el tiempo de ciclo correspondiente al desarrollo del proceso, podrá ganar ventas y participación del mercado. Si reduce el ciclo de facturación tendrá más dinero en efectivo a su alcance. El tiempo del ciclo puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Cuando uno se determina la diferencia entre lo bueno y malo, se debe calcular el tiempo real del ciclo de su proceso, este tiempo probablemente será diferente del tiempo teórico del ciclo o tiempo de procesamiento con el definido en los procedimientos escritos o supuestos de la empresa. Con frecuencia el tiempo de procesamiento es inferior al uno por ciento del tiempo de ciclo. Existen cuatro formas de reunir esta información: medidas finales, experimentos controlados, investigación histórica y análisis científico.

Este uso del tiempo de ciclo y costos para cualquier proceso de acuerdo a la metodología de Harrington se suele representar en forma de una matriz, a la actividad que se realiza en el proceso, el tiempo de procesamiento y el tiempo del ciclo de espera y el total de los tiempos de ciclo, en cuanto a los costos se suele representar al costo personal, a otros costos y el total de los costos, que muestro continuación:

Tiempo del ciclo-costo

| No. | TIEMPO CICLO (horas) |             |       | COSTO (Dólares) x hora |            |       |
|-----|----------------------|-------------|-------|------------------------|------------|-------|
|     | T<br>Proces.         | T<br>Espera | Total | C.<br>Personal         | Otros<br>C | Total |
|     |                      |             |       |                        |            |       |

Figura 2.4 Matriz de Tiempos de ciclo y costos

El costo es otro aspecto importante de los procesos. En su mayor parte, las empresas u organizaciones dividen la información financiera por departamentos, porque esa ha sido la tradición. Sin embargo el trabajo de cada departamento fluye a través de las divisiones. En consecuencia, a menudo resulta imposible determinar el costo de la totalidad del proceso.

El costo de un proceso como el tiempo de ciclo proporciona impresionantes percepciones acerca de los problemas y las ineficiencias del proceso. Es aceptable la utilización de costos aproximados que se estiman utilizando la información financiera actual. La obtención de costos exactos podría requerir una enorme cantidad de trabajo, sin mayores beneficios adicionales.

Quien está a cargo debe estimar el costo de la totalidad del proceso, en primer lugar debería identificar los departamentos involucrados en el proceso, revisando el diagrama de flujo para determinar las actividades y los departamentos involucrados. La persona encargada debe trabajar con los jefes de cada departamento para obtener sus valores estimados en lo referente a la cantidad de tiempo que los departamentos emplean en su proceso. Estos jefes deben reunir la información en plantillas de control de horario o documentos similares, o al menos hacer buenas estimaciones. Se incluye el costo de los gastos indirectos variables en todos los cálculos. Los gastos indirectos variables son aquellos gastos indirectos que podrían excluirse si se eliminara una actividad como es el espacio físico, la calefacción o los fondos de pensiones. Esto se suele obtener del gerente financiero el cual tiene los gastos indirectos variables de la empresa. La representación gráfica de las actividades en función de sus tiempos de ciclos totales y costos totales es importante para la toma de decisiones.

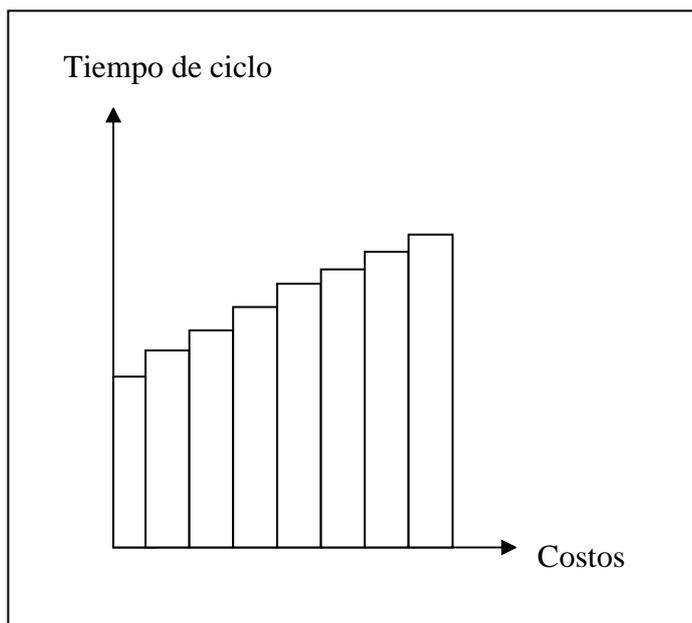


Figura 2.5 Tiempo de ciclos vs. Costos

## 2.10 Calificación de los procesos

La calificación es la asignación en porcentajes de valores determinados por la gerencia o en base a rangos determinados por la empresa para dar resultados de eficiencia de los procesos.

Para la calificación de los procesos se basa en las siguientes expectativas como son documentación, equipos del proceso, software, operaciones de fabricación, rendimiento del producto.

Durante el procedimiento de calificación del proceso se definen y se verifican los proceso, capacidad del equipo, puntos de control del proceso, especificaciones de cumplimiento de objetivos, limitaciones en la cantidad de información generada en un proceso y tiempo de ciclo de fabricación.

La calificación se realiza antes de entregar el producto, para esto se aplican conceptos como capacidad, cantidad de repeticiones y confiabilidad. Existen términos fundamentales como certificación del producto por parte del Gerente de Operaciones y calificación de proceso en cuanto a la salida del producto con características o atributos como son su costo, regulación del tiempo, capacidad de

producción y almacenaje. La calificación del proceso tiene como objetivo mejorar los procesos tanto del personal como de la empresa Andicalza.

La calificación del proceso garantiza que el diseño del proceso proporcione a los clientes productos aceptables. Como fabricantes de zapatos se debe demostrar solidez y calidad. Existen seis niveles de mejoramiento de una empresa.

| <b>Nivel</b> | <b>Estatus</b> | <b>Descripción</b>   |
|--------------|----------------|--|
| 6            | Desconocido    | No se ha determinado el estatus del proceso.   |
| 5            | Comprendido    | Se comprende el proceso de diseño y funciona según la documentación prescrita.                                   |
| 4            | Efectivo       | El proceso se mide sistemáticamente, ha comenzado la modernización y se satisfacen las expectativas del cliente. |
| 3            | Eficiente      | El proceso se moderniza y es más eficiente.  |
| 2            | Sin errores    | El proceso es altamente efectivo y eficiente.  |
| 1            | Clase mundial  | El proceso es de clase mundial y continúa mejorando.   |

Tabla 2.1 Niveles de mejoramiento de una empresa

## 2.11 Benchmarking

Es el proceso de mirar hacia afuera de nuestros procesos, para poder definir los mejores sistemas, procesos, procedimientos y prácticas de planeación estratégicas. Convertirse en el mejor o llegar a tener criterios de excelencia conduce a satisfacción, reconocimiento, mayores recompensas, clientes, respeto, poder, dinero. Para convertirse en el mejor tiene que conocerse a sí mismo, y conocer sus fortalezas y sus limitaciones, reconocer y comprender las organizaciones líderes del área en la que espera alcanzar la excelencia, utilizar los mejores procesos existentes, construir sobre estos procesos para crear otros aún mejores. El proceso de benchmarking es útil para conocerse a sí mismo, conocer su competencia, definir los mejores procesos e integrarlos en su organización.

Hay cuatro tipos de benchmarking interno, competitivo, en operaciones de categoría mundial y por actividad o tipo. Existen 30 pasos para alcanzar los

resultados del benchmarking compuestas de tres etapas tanto para el benchmarking interno como externo<sup>28</sup>.

*Benchmarking Interno.*

**Etapa de planeación:** Maneja 6 fases como son identificación de lo que debe hacer en el benchmarking, obtención del respaldo de la gerencia, elaboración de medidas de benchmark, determinación de la forma de reunir los datos, revisión de los planes con los expertos en locaciones y selección de las locaciones.

**Etapa de análisis y recolección de datos:** Maneja 5 fases como son intercambio de datos, realización de entrevistas telefónicas y encuestas, integración de un comité corporativo de benchmarking, visitas a las locaciones y análisis de los datos

**Etapa de mejoramiento del proceso:** Se forma de 3 fases estas son el establecimiento de un plan de cambio para el proceso, realización de un cambio cada vez y presentación de informes progresivos.

*Benchmarking Externo.*

**Etapa de planeación** Se manejan tres fases que consisten en que debe hacerse benchmark, tener la lista preliminar de las mejores organizaciones externas y el plan de recolección de datos.

**Etapa de análisis y recolección de datos** Esta etapa se compone de diez fases como son búsqueda de la bibliografía, asociaciones de profesionales, consultores, otras fuentes externas, selección final de la organización benchmark, encuestas, grupos foco, visita a locaciones, actualización de la base de datos y análisis de datos

**Etapa de mejoramiento del proceso** Esta etapa se compone de tres fases como son cambios del proceso, ejecución y medición del cambio y actualización de la base de datos.

---

<sup>28</sup> Administración Estratégica Fred David

## CAPITULO III

---

### 3 APLICACIÓN A ANDICALZA.

---

#### 3.1 Definición de los procesos.

En la actualidad, como pasa en Andicalza se reduce el promedio de vida de las empresas de 20 a 10 años, debido a los avances tecnológicos, a la competencia y a la situación económica por lo que debe mantenerse la empresa con base a un mejoramiento continuo. Los márgenes de utilidad se están erosionando por la competitividad y las exigencias de los consumidores. Actualmente la competencia es global; ante esta situación, en esta tesis de maestría, se realiza el mapa institucional de procesos en reunión conjunta con la gerencia de la empresa, basados en el organigrama actual de la empresa.

El levantamiento de los macro proceso, de Andicalza se realizó en la empresa en la cual se ha definido sus respectivos procesos, límites y subprocesos y se detallan todas las entradas, salidas, controles y materiales del proceso, así como su interconexión entre los mismos.

##### 3.1.1 Cadena de Valor

En Andicalza se definió la cadena de valor con los procesos que generan valor y ayudan a mantener a la empresa, en conjunto con la gerencia de la empresa.

Todos los procesos de la cadena de valor establecen la razón de ser de la empresa enfocados hacia el mismo objetivo. El mapa Institucional o cadena de valor está constituido por los siguientes procesos clasificados en estratégicos, claves u operativos y de apoyo o soporte, levantados de acuerdo a encuestas y entrevistas a la Gerencia.



Figura 3.1 Cadena de Valor de Andicalza

Procesos Estratégicos: Planificación Estratégica y revisión por la Gerencia y Comité Ampliado

Procesos Operativos o claves: Gestión de Productos, ventas, operaciones y servicio al Cliente

Procesos de Apoyo: Planificación y gestión del desempeño, administración de relaciones externas, administración Financiera, administración de Sistemas, asesoría Legal, administración de Recursos humanos, administración de servicios, mejoramiento e innovación empresarial y gestión de compra de materiales.

### 3.1.2 Procesos

#### 3.1.2.1 Planificación Estratégica



Figura 3.2 Planificación Estratégica.

#### 3.1.2.2 Revisión por la gerencia y comité ampliado



Figura 3.3 Revisión por la gerencia y comité ampliado.

#### 3.1.2.3 Gestión de Producto

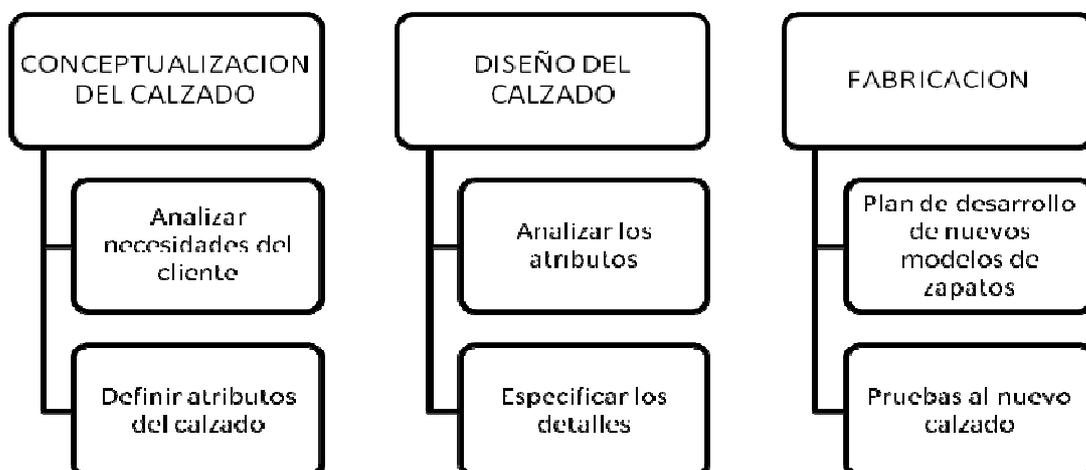


Figura 3.4 Gestión de Producto

**Conceptualización del calzado:** Análisis e interpretación de los requerimientos del mercado para la propuesta de nuevos calzados o ajustes a los actuales.

**Diseño del calzado:** Fijar parámetros y lineamientos de acuerdo a los cuales deberá regirse el calzado.

**Fabricación:** Desarrollar, capacitar y monitorear la creación de nuevos modelos de calzado para poder vender el nuevo diseño.

### 3.1.2.4 Ventas



Figura 3.5 Ventas

**Prospección de Clientes:** Obtener clientes.

**Análisis y Ejecución de Planes Comerciales:** Analizar, estructurar y ejecutar estrategias para implementar planes y acciones comerciales en los diferentes segmentos de mercado.

**Negociación:** Indagar, asesorar y colocar nuevos diseños de calzado de Andicalza.

**Postventa/Manejo de Relaciones:** Monitoreo y acercar los clientes para Andicalza.

### 3.1.2.5 Operaciones

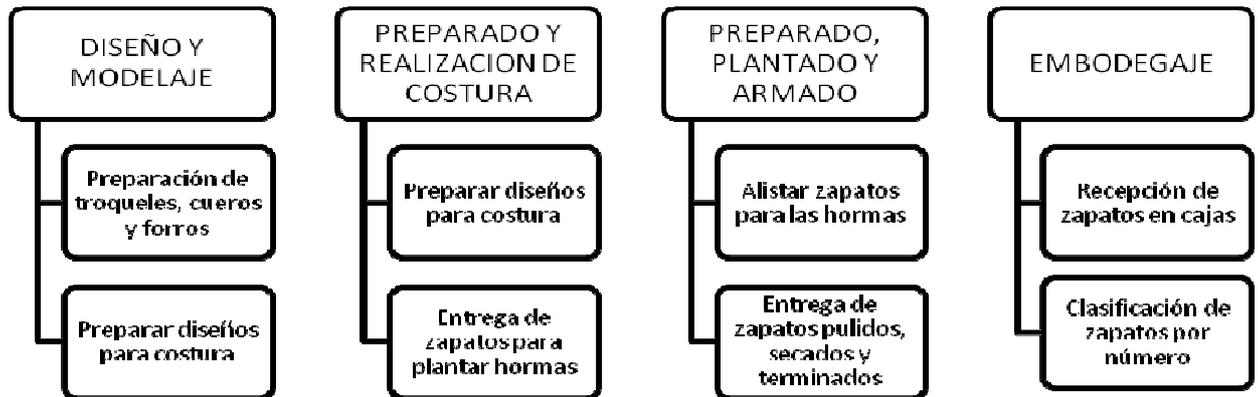


Figura 3.6 Operaciones.

### 3.1.2.6 Servicio al cliente

Fija y monitorea requerimientos y reclamos de los clientes de manera oportuna. Este servicio al cliente es el que se implementa en la empresa Andicalza con el propósito de mejorar la imagen frente a la competencia mediante el análisis de la percepción de los clientes.



Figura 3.7 Servicio al Cliente.

### 3.1.2.7 Planificación y gestión del desempeño



Figura 3.8 Planificación y gestión del desempeño

### 3.1.2.8 Administración de relaciones externas.



Figura 3.9 Administración de relaciones externas.

### 3.1.2.9 Administración financiera

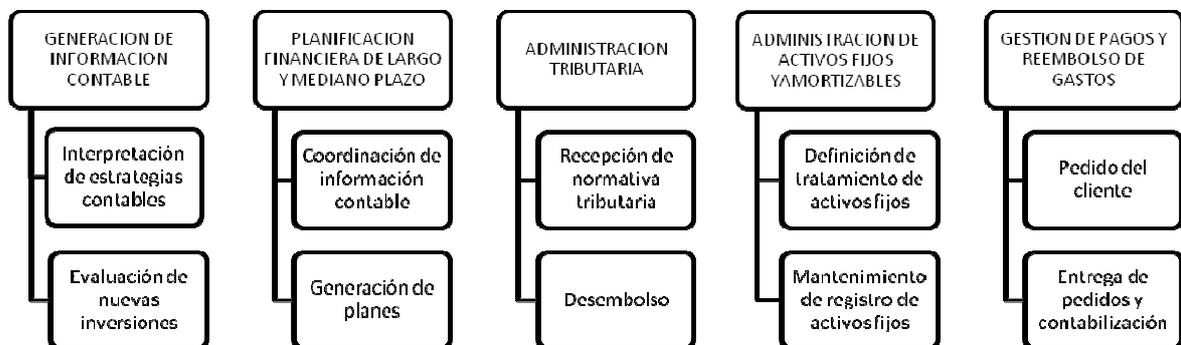


Figura 3.10 Administración Financiera.

### 3.1.2.10 Administración de Sistemas



Figura 3.11 Administración de sistemas.

### 3.1.2.11 Asesoría legal

Realizar la interpretación y difusión de normativa legal, aprobación de contratos, resolución de litigios.



Figura 3.12 Asesoría Legal.

### 3.1.2.12 Administración de Recursos Humanos

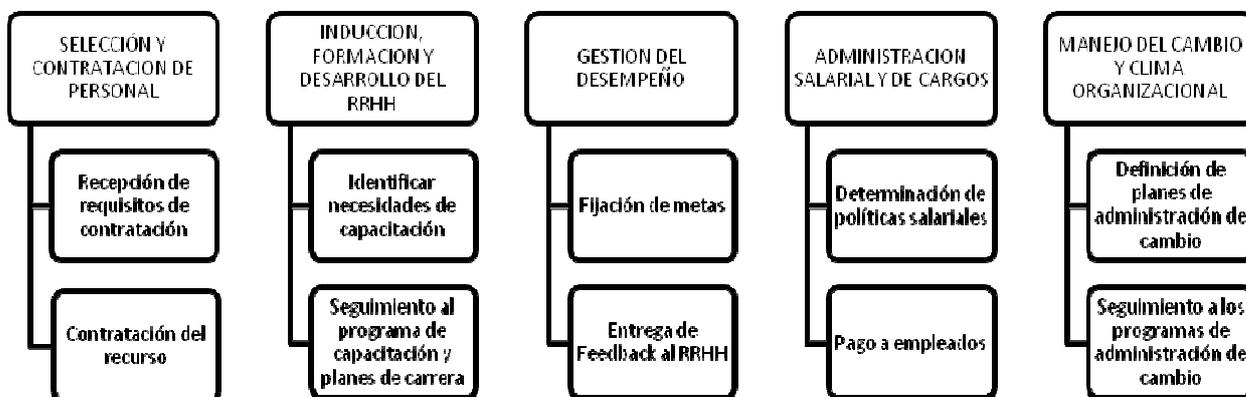


Figura 3.13 Recursos Humanos.

### 3.1.2.13 Administración de Servicios

Realizar la administración y provisión de servicios de soporte.



Figura 3.14 Administración de servicios.

### 3.1.2.14 Mejoramiento e innovación empresarial



Figura 3.15 Mejoramiento e innovación empresarial.

### 3.1.2.15 Gestión de Compra de materiales

Realizar la evaluación, selección, compra y distribución de materiales, activos, insumos y servicios necesarios para la operación la empresa.



Figura 3.16 Gestión de compra de materiales.

## 3.2 Priorización de los procesos.

Antes de priorizar los procesos se analizan los procesos de toda empresa Andicalza. Para el análisis de priorización utilizo la matriz de priorización de Holmes donde comparo los procesos de acuerdo a valores de 0.5 a 2, una vez analizado los procesos de Andicalza sirve para saber cuál es el proceso prioritario en la empresa para poder luego analizarlo.

La matriz de análisis de prioridades de Holmes es muy utilizada en este tipo de empresas como es Andicalza, el proceso de priorización se lo realizó en conjunto con la gerencia luego de realizar mediciones de tiempos y con base a la experiencia de sus gerentes.

Este tipo de análisis de Holmes se lo utiliza luego de analizar con la gerencia los procesos y la relación que estos mantienen entre sí, de tal manera de poder ir calificando su prioridad con respecto al resto de procesos.

A continuación se muestra la matriz de Holmes que permite analizar la prioridad de los procesos.

| N     | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8   | 9   | 10   | 11   | 12  | 13   | 14  | 15  | T     | %    | P  |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|------|------|-----|------|-----|-----|-------|------|----|
| 1     |      | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 1,0 | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 0,5  | 1,0 | 1,0 | 13,5  | 9%   | 1  |
| 2     | 1,0  |      | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 11,5  | 7%   | 4  |
| 3     | 1,0  | 1,0  |      | 2,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 0,5 | 0,5 | 13,0  | 8%   | 2  |
| 4     | 1,0  | 1,0  | 2,0  |      | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 0,5 | 0,5 | 12,5  | 8%   | 3  |
| 5     | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  |      | 1,0  | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 0,5 | 0,5 | 11,0  | 7%   | 5  |
| 6     | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  |      | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 0,5 | 1,0 | 11,5  | 7%   | 6  |
| 7     | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 0,5  | 0,5  |      | 0,5 | 0,5 | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 1,0  | 0,5 | 0,5 | 10,5  | 7%   | 7  |
| 8     | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  |     | 0,5 | 0,5  | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 1,0 | 0,5 | 9,0   | 6%   | 10 |
| 9     | 1,0  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5 |     | 0,5  | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 7,5   | 5%   | 12 |
| 10    | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 0,5 |      | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 10,5  | 7%   | 8  |
| 11    | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 0,5 | 0,5  |      | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 10,5  | 7%   | 9  |
| 12    | 1,0  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 0,5  | 0,5  |     | 1,0  | 0,5 | 0,5 | 8,0   | 5%   | 13 |
| 13    | 0,5  | 0,5  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 0,5 | 0,5 | 0,5  | 0,5  | 1,0 |      | 0,5 | 0,5 | 10,0  | 6%   | 11 |
| 14    | 1,0  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 1,0 | 0,5 | 0,5  | 0,5  | 0,5 | 0,5  |     | 0,5 | 8,0   | 5%   | 14 |
| 15    | 1,0  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 1,0  | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 0,5  | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 |     | 8,0   | 5%   | 15 |
| Total | 13,5 | 11,5 | 13,0 | 12,5 | 11,0 | 11,5 | 10,5 | 9,0 | 7,5 | 10,5 | 10,5 | 8,0 | 10,0 | 8,0 | 8,0 | 155,0 | 100% |    |

Tabla3.1. Matriz de priorización de Holmes

De acuerdo a este análisis con el método de la matriz de Holmes se observa que la planificación estratégica ocupa la mayor prioridad en relación al resto de procesos.

Analizo luego la prioridad de los procesos con la matriz de selección de prioridades por enfoque ponderado de Harrington la cual me permite observar las mismas conclusiones de Holmes.

Este proceso de calificación de la matriz de Harrington se la realizó en base a encuestas realizadas en la empresa, para esto se tomaron en cuenta cuatro tipo

de características establecidas con base a una calificación de uno a cinco siendo 5 la de mayor prioridad y 1 la de menor prioridad. Estas características para la empresa Andicalza son las siguientes: susceptible al cambio, desempeño, impacto en el cliente e impacto en la empresa.

|   | A. Susceptible al cambio | B. Desempeño | C. Impacto en el cliente | D. Impacto en la empresa. | Total |
|---|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------------------|-------|
| G1 Planificación Estratégica                  | 4                        | 3            | 4                        | 3                         | 14    |
| G2 Revisión por la Gerencia y Comité Ampliado | 3                        | 3            | 3                        | 3                         | 12    |
| O1 Gestión de Productos                       | 2                        | 3            | 2                        | 3                         | 10    |
| O2 Ventas                                     | 2                        | 3            | 3                        | 2                         | 10    |
| O3 Operaciones                                | 3                        | 2            | 2                        | 3                         | 10    |
| O4 Servicio al Cliente                        | 3                        | 3            | 3                        | 2                         | 11    |
| A1 Planificación y gestión del desempeño      | 2                        | 3            | 2                        | 3                         | 10    |
| A2 Administración de relaciones externas      | 3                        | 2            | 2                        | 2                         | 9     |
| A3 Administración financiera                  | 3                        | 3            | 3                        | 3                         | 12    |
| A4 Administración de sistemas                 | 2                        | 4            | 2                        | 5                         | 13    |
| A5 Asesoría legal                             | 2                        | 3            | 3                        | 3                         | 11    |
| A6 Administración de recursos humanos         | 3                        | 2            | 2                        | 2                         | 9     |
| A7 Administración de servicios                | 3                        | 2            | 3                        | 3                         | 11    |
| A8 Mejoramiento e innovación empresarial      | 2                        | 3            | 2                        | 2                         | 9     |
| A9 Gestión de compra de materiales            | 3                        | 2            | 3                        | 2                         | 10    |

Tabla3.2. Matriz de selección de prioridades de procesos

De acuerdo a la matriz de selección de prioridades, el proceso planificación estratégica en relación al impacto en el cliente y oportunidades de mejora se ve que sigue manteniendo alta su prioridad.



Figura 3.17 Matriz de priorización para planificación estratégica

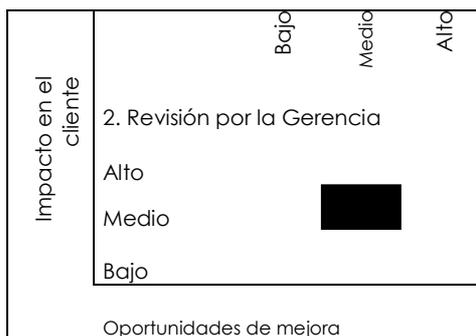


Figura 3.18 Matriz de priorización para revisión por la gerencia



Figura 3.19 Matriz de priorización para gestión de productos

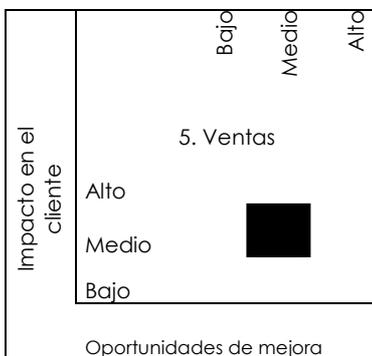


Figura 3.20 Matriz de priorización para ventas

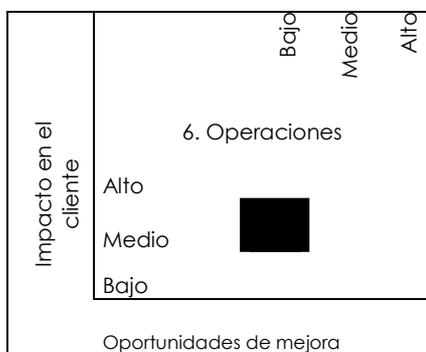


Figura 3.21 Matriz de priorización para operaciones

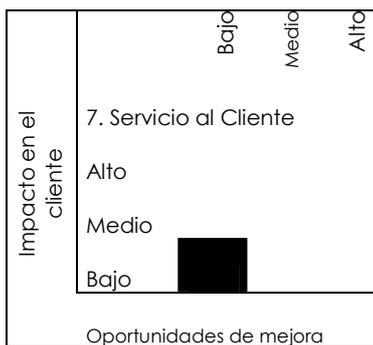


Figura 3.22 Matriz de priorización para servicio al cliente

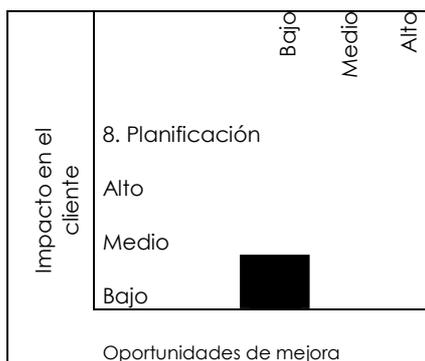


Figura 3.23 Matriz de priorización para planificación



Figura 3.24 Matriz de priorización para relaciones externas

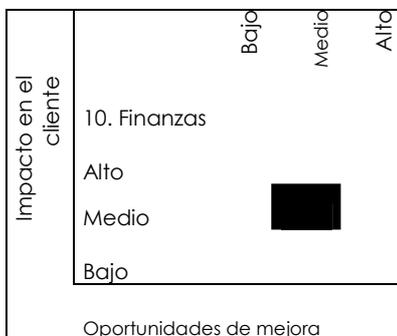


Figura 3.25 Matriz de priorización para finanzas



Figura 3.26 Matriz de priorización para sistemas



Figura 3.27 Matriz de priorización para asesoría legal



Figura 3.28 Matriz de priorización para recursos humanos

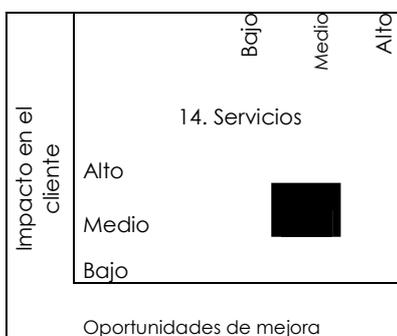


Figura 3.29 Matriz de priorización para servicios de atención

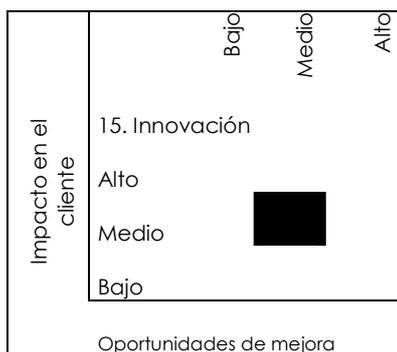


Figura 3.30 Matriz de priorización para innovación

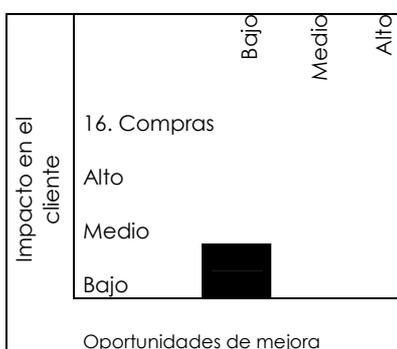


Figura 3.31 Matriz de priorización para compras

De acuerdo a estos criterios de la matriz de Harrington se puede observar claramente que en la empresa el proceso de planificación estratégica es el proceso de mayor prioridad en los actuales momentos por lo que es fundamental hacer un proceso de mejora del mismo.

### 3.3 Organización para el mejoramiento de los procesos.

Para el proceso de mejoramiento de Andicalza no se lo realiza para conseguir la satisfacción del cliente o la motivación del empleado sino para incrementar el desempeño de la empresa en utilidades, donde el enfoque de mejoramiento de procesos generara resultados muy duraderos y minimizara el tiempo de ejecución. De acuerdo al diagrama de causa efecto, el mejoramiento de los procesos propenderá a mejorar en todos los procesos de la empresa.

Como se conoce, el proceso de planificación estratégica debe ser entendido como el proceso en el cual las empresas y en este caso específico Andicalza deben planificar sus objetivos estratégicos alineados a la visión de la empresa para un

largo plazo. Para lograr este objetivo, el proceso de planificación estratégica debe ser un proceso continuo en el que se describan los cambios que se realicen en las estrategias.

El proceso de planificación estratégica en Andicalza nace de un análisis situacional de la empresa donde se analiza el entorno externo y la parte interna de la empresa.

Para el análisis externo, la empresa se basa en el análisis PEST que consiste en el análisis de factores Políticos, Económicos, Socio culturales y Tecnológicos,

Para el análisis interno se toma en cuenta el análisis FODA, así como la matriz de estrategias del FODA.

Posteriormente una vez entendido esta problemática de la empresa se procede a describir las estrategias y tácticas a utilizar en la empresa. Esta característica de la planificación estratégica de Andicalza sirve para luego definir los objetivos y poder controlar posteriormente mediante una evaluación continua, en toda la empresa. Para este tipo de análisis se suele realizar el diagrama de causa efecto, donde se muestran los puntos o enlaces más importantes que intervienen en el proceso de planificación estratégica.

Andicalza se enfoca en el proceso de planificación estratégica con un encaminamiento de sus estrategias hacia la visión de la empresa dentro del límite permitido por sus variables. Esto indica que la planificación estratégica de Andicalza es un proceso que define de antemano los parámetros o lineamientos que hay que seguir para cumplir con los objetivos de la empresa, cuando y donde se deben realizar para cumplir con los parámetros establecidos en la industria.

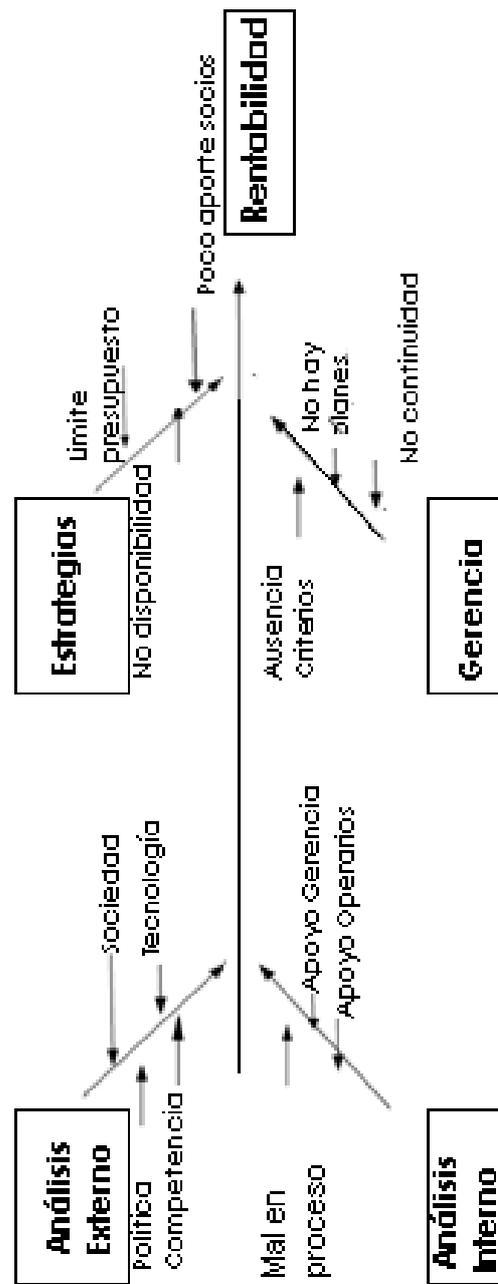


Figura 3.32 Diagrama de Causa Efecto

### **3.3.1 Misión del proceso seleccionado**

La Planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.

El proceso de planificación estratégica tiene la misión de realizar el análisis externo e interno de la empresa a fin de poder establecer las estrategias de la empresa Andicalza, de tal forma de emitir las estrategias enfocadas o alineadas hacia alcanzar la visión de la empresa.

Para que este proceso de planificación estratégica correspondiente a la dirección de la empresa se dé debe haber un involucramiento de parte de la gerencia, como se muestra en el diagrama de causa y efecto se requiere la participación de todos los miembros de la empresa especialmente de la parte operativa, por lo tanto es fundamental el que se comunique los objetivos y metas del proceso de la planificación estratégica para cumplir con la meta de la empresa.

Dentro del proceso de planificación estratégica es indispensable que la misión del proceso este alineado con la visión de la empresa de tal manera de poder cumplir con los objetivos de la misma. Esto es una parte esencial en este tipo de procedimientos. Además para que el proceso esté correctamente establecido debe cumplir o enfocarse a un largo plazo basado en los análisis que se realiza en la empresa y al enfoque que se dio a la empresa fundamentalmente en cuanto se refiere a alinear los parámetros de valor hacia la visión general de la empresa especialmente hacia cumplir con las metas de Andicalza.

### **3.3.2 Límites del proceso seleccionado**

Los límites finales de la planificación estratégica se refieren a lo que se tiene que realizar como límites finales del proceso para poder elaborar las mejores estrategias de la empresa, de tal manera de no volver a retomar una estrategia porque ha estado mal planteada o elaborada.

Para definir los límites del proceso de planificación estratégica se suele utilizar una tabla donde se indican los insumos a utilizar como son el material técnico, además de las tareas que agregan valor a la empresa.

Para este tipo de análisis del proceso de planificación estratégica también se suele utilizar las cinco fuerzas de Michel Porter como son la competitividad propia entre empresas del mismo sector, los frenos a la entrada de nuevos competidores y los obstáculos para abandonar el sector, la fuerza de los clientes, la fuerza de los proveedores y la facilidad de encontrar o utilizar productos sustitutivos.

Estos aspectos de análisis de la planificación estratégica mediante Porter nos conduce a definir los límites de Andicalza. Estos límites están clasificados en insumos, valor agregado que presenta el proceso y el producto final a realizar con la planificación estratégica.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Insumos                   |  |
| Material técnico          | Análisis externo de la empresa denominado PEST Análisis de factores Políticos, Económicos, Socio culturales y Tecnológicos |
|                           | Análisis interno de la empresa o llamado FODA  |
|                           | Documentos de la matriz de estrategias del FODA  |
|                           | Informes de los cumplimientos del personal   |
| Tareas con valor agregado |  |
|                           | Desarrollo de los análisis externo de la empresa   |
|                           | Desarrollo de los análisis internos de la empresa  |
|                           | Realizar normativas para el cumplimiento de las estrategias  |
|                           | Elaboración de las estrategias de las empresas   |
|                           | Implementación de las estrategias de la empresa  |
| Producto                  |  |
|                           | Involucramiento en toda la empresa de las estrategias  |
|                           | Control y gestión de las estrategias   |
|                           | Elaborar planes de contingencia  |
|                           | Hacer cambios a las estrategias  |
|                           | Poner nuevamente las estrategias modificadas   |
|                           | Elaboración de las estrategias de la empresa   |
|                           | Revisar y controlar las estrategias de la empresa para ser implementadas en Andicalza                                      |
|                           | Resumir las estrategias para ser entregadas a toda la empresa Andicalza.   |

Tabla3.3. Análisis de la planificación estratégica según Porter.

Dentro de los límites del proceso de planificación estratégica de la empresa Andicalza se determina los límites inicial y final del procedimiento.

Estos límites son los siguientes dentro de los límites iniciales tenemos planear estratégicamente, tomar decisiones correctas, establecer las estrategias, ejecutar las estrategias, controlar las estrategias y analizar las estrategias, y dentro de los límites finales tenemos el ver el ambiente interno, dar la misión y la visión, dar

normativas y ver el ambiente externo. A continuación se muestran de manera gráfica.

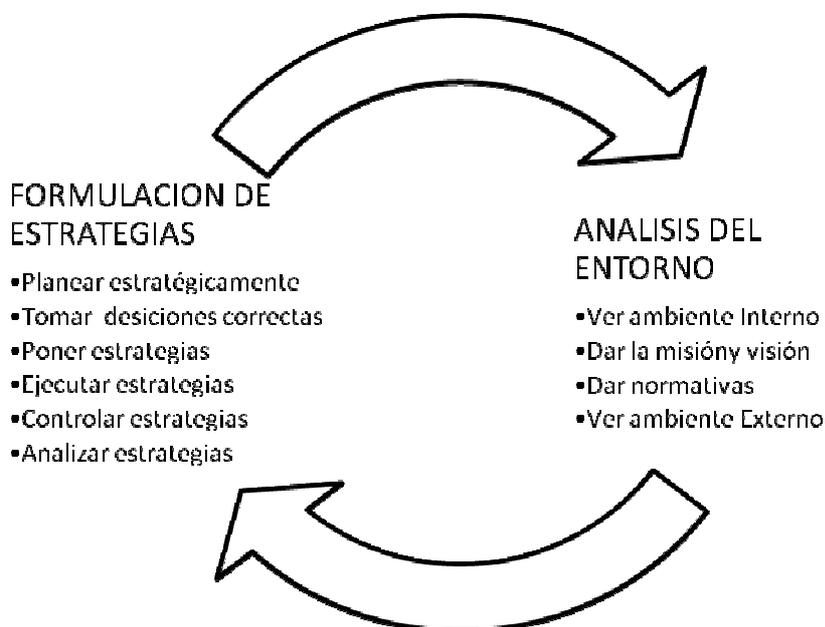


Figura 3.1 Límites de Planificación Estratégica

Para ser considerada a la empresa Andicalza como una de las mejores empresas de calzado que operan en el Ecuador se deben establecer claramente los subprocesos que realizan en su planificación estratégica a fin de poder cumplir de la mejor manera con sus clientes manteniendo sus finanzas correctamente, con un flujo de procesos estandarizados. A continuación detallamos de manera gráfica los subprocesos que realiza la planificación estratégica todos ellos realizados por la Gerencia General.

Estos subprocesos son análisis del Entorno, establecimiento de un direccionamiento estratégico en la empresa, formulación de estrategias, ejecución de las estrategias y control de las estrategias.

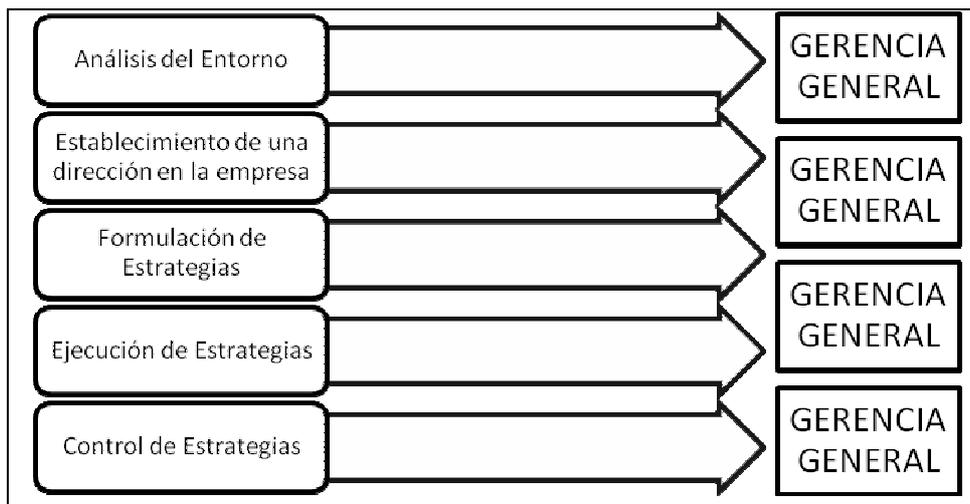


Figura 3.2 Diagrama de bloques de planificación estratégica

### 3.3.3 Visión general del proceso seleccionado

Esta práctica de describir de manera global el proceso de planificación estratégica permite identificar cuáles son los clientes que se beneficiarían del proceso.

Luego de desglosar el proceso de planificación estratégica y de enfocar sus objetivos hacia la visión de la empresa observo que el proceso de planificación estratégica permite planificar su meta a largo plazo.

Como analizo anteriormente el proceso de planificación estratégica de Andicalza se encarga de realizar un análisis tanto externo e interno de la empresa, para luego formular las estrategias y posteriormente realizar un control de las mismas.

#### 3.3.3.1 Proveedores de los inputs

Generalmente los proveedores de las entradas del proceso de planificación estratégica son los que influyen directa o indirectamente en la elaboración del proceso. Como observo este proceso realiza análisis interno y externo de la empresa por tanto sus proveedores son los siguientes estado, competencia, proveedores, clientes o consumidores finales y personal administrativo tanto gerentes como operarios.

### **3.3.3.2 Clientes de los outputs**

Los clientes del proceso de planificación estratégica o hacia dónde va elaborado las estrategias que plantea Andicalza son aquellos donde uno requiere que se alineen con la propuesta de la visión empresarial. Estos son los siguientes gerentes, operarios de la empresa, clientes o consumidores finales, el estado, los proveedores y la relación con la sociedad en general

### **3.3.3.3 Procesos con los que interactúa los inputs primarios y secundarios**

Los procesos que interactúan con el proceso de planificación estratégica son los que se vinculan al mismo. Como observe en el análisis anterior al ser este proceso, el proceso crítico de la empresa, su relación es indudablemente con todos los demás procesos de la empresa Andicalza, estos procesos son revisión por la Gerencia y Comité Ampliado, gestión de productos, ventas, operaciones, servicio al cliente, planificación y gestión del desempeño, administración de relaciones externas, administración financiera, administración de sistemas, asesoría legal, administración de recursos humanos, administración de servicios, mejoramiento e innovación empresarial y gestión de compra de materiales.

### **3.3.3.4 Inputs primarios**

Dentro de las entradas primarias para el proceso de planificación estratégica son el análisis externo e interno de la empresa. Por tanto podemos clasificar a las entradas primarias desde la perspectiva del PEST Análisis de factores Políticos, Económicos, Socio culturales y Tecnológicos y el FODA. Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **3.3.3.5 Inputs secundarios**

El proceso de planificación estratégica tiene dentro de las entradas secundarias al análisis situacional de la empresa en un marco globalizado.

### **3.3.3.6 Outputs primarios**

Las salidas primarias del proceso de planificación estratégica tengo a las estrategias que se logran realizar enfocadas hacia la meta global de la empresa

cual es ésta la de mejorar su posición en el mercado y generar mayor utilidad con el incremento en la rentabilidad de la empresa.

#### **3.3.3.7 Outputs secundarios**

La salida secundaria para el proceso de planificación estratégica es el resultado de la estrategia de Andicalza enfocada hacia los objetivos estratégicos de la empresa como son la distribución de las estrategias hacia toda la empresa y control o evaluación de las mismas.

#### **3.3.3.8 Clientes primarios**

El proceso de planificación estratégica tiene a sus clientes primarios a toda la empresa clasificados en gerentes y operarios de la producción de zapatos.

#### **3.3.3.9 Clientes secundarios**

Los clientes secundarios del proceso de planificación estratégica están representados por los siguientes actores primordiales de la empresa proveedores, consumidores finales, CALTU, Cámara de Comercio de Quito y CORPEI.

#### **3.3.3.10 Clientes Indirectos**

Para el proceso de planificación estratégica, en este eslabón de descripciones son los siguientes clientes proveedores de las máquinas computarizadas de producción, las nuevas alianzas y los nuevos clientes.

#### **3.3.3.11 Clientes externos**

En el proceso de planificación estratégica los clientes externos están representados por los consumidores finales o los clientes a los que se les vende los zapatos, proveedores, empresas que brindan outsourcing a Andicalza y representantes de los almacenes que a los que se venden nuestro producto.

#### **3.3.3.12 Consumidores**

En el proceso de planificación estratégica los consumidores son todas aquellas personas que consumen finalmente el producto donde no necesariamente son nuestros clientes, estos consumidores se los conoce también con el nombre de consumidores finales.

### 3.4 Medidas de los procesos.

#### 3.4.1 Efectividad

Este tipo de medidas para el proceso analizado en el caso del proceso de planificación estratégica son los siguientes: rentabilidad, ventas y valor agregado a la empresa EVA.

#### 3.4.2 Eficiencia

Cumplimiento de Objetivos Grupales

#### 3.4.3 Adaptabilidad.

Adaptación de nuevos sistemas o software a Andicalza.

### 3.5 Evaluación del mejoramiento de los procesos.

Para la evaluación del mejoramiento de la planificación estratégica es indispensable definir las actividades para identificar si se necesita eliminar algunos procedimientos o si ciertas actividades de gerencia en Andicalza son indispensable o no para optimizar tiempo y costo en la planificación estratégica.

#### 3.5.1 Descripción de Actividades

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Responsable</b> | Gerencia General  |
| <b>T</b>           | <b>Proceso Estratégico o Gerencial</b>  |
| <b>Macro</b>       | G1. Planificación Estratégica   |
| <b>Proceso 1</b>   | G1P1. Análisis del Entorno  |
| <b>Actividades</b> | G1P1A1. Externo. Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) |
|                    | G1P1A2. Interno.- Análisis del FODA.  |
|                    | G1P1A3. Dar normativas  |
| <b>Proceso 2</b>   | G1P2. Gestionar el establecimiento de directrices   |
| <b>Actividades</b> | G1P2A1. Analizar la visión de la empresa  |
|                    | G1P2A2. Gestionar el presupuesto  |
| <b>Proceso 3</b>   | G1P3. Formulación de Estrategias  |
| <b>Actividades</b> | G1P3A1. Analizar los objetivos estratégicos   |
|                    | G1P3A2. Matrices el FODA  |
| <b>Proceso 4</b>   | G1P4. Ejecución de estrategias  |
| <b>Actividades</b> | G1P4A1. Promover las estrategias  |
|                    | G1P4A2. Interactuar con las estrategias   |
| <b>Proceso 5</b>   | G1P5. Control estratégico   |
| <b>Actividades</b> | G1P5A1. Supervisar las estrategias  |
|                    | G1P5A2. Evaluar las estrategias   |

Tabla3.4. Mapa del proceso de planificación estratégica

### 3.5.2 Identificación de las actividades o tareas con o sin valor agregado

En este punto se identifican las actividades o tareas con o sin valor agregado que tiene el proceso de planificación estratégica para luego modificar el diagrama de flujo del proceso. Este procedimiento se lo realiza luego de analizar las actividades del proceso. Para determinar cuáles actividades generar valor agregado a la empresa Andicalza se logra determinar mediante un análisis del involucrado en el proceso, en este caso el Gerente que es el responsable de todas las actividades a realizarse en el proceso.

|   | Valor Agregado real | Valor Agregado de la Empresa | Sin valor agregado |
|---|---------------------|------------------------------|--------------------|
| <b>Procesos</b>                           |                     |                              |                    |
| G1. Planificación Estratégica             |                     |                              |                    |
| G1P1. Análisis del Entorno                |                     |                              |                    |
| G1P1A1. Analizar el entorno externo PEST  | x                   |                              |                    |
| G1P1A2. Analizar el entorno interno FODA. |                     | x                            |                    |
| G1P1A3. Dar normativas                    | x                   |                              |                    |
| G1P2. Establecimiento de direcciones      |                     |                              |                    |
| G1P2A1. Analizar la misión                | x                   |                              |                    |
| G1P2A2. Analizar el presupuesto           |                     | x                            |                    |
| G1P3. Formulación de Estrategias          |                     |                              |                    |
| G1P3A1. Ver los propósitos de la empresa  | x                   |                              |                    |
| G1P3A2. Analizar el FODA                  |                     | x                            |                    |
| G1P4. Ejecución de estrategias            |                     |                              |                    |
| G1P4A1. Colocar las estrategias           |                     | x                            |                    |
| G1P4A2. Interactuar con las estrategias   |                     | x                            |                    |
| G1P5. Control estratégico                 |                     |                              |                    |
| G1P5A1. Supervisar las estrategias        |                     |                              | x                  |
| G1P5A2. Evaluar las estrategias           |                     | x                            |                    |

Tabla3.5. Identificación de las tareas con o sin valor agregado

### 3.5.3 Mediciones de resultados cliente, proceso y proveedor

En la empresa para la evaluación de este proceso se realiza la mediciones de resultados tanto del cliente, del proceso y del proveedor para esto empleo la matriz de tiempo de ciclo versus costos.

En las mediciones de resultados se determina los tiempos de ciclo de cada actividad del proceso seleccionado y el costo que esto representa para la

empresa. Esto se realizó en base a las reuniones con la gerencia y a la toma de muestras en la empresa de tiempos y costos en pagos de sus salarios.

### 3.5.3.1 Matriz de tiempo de ciclo vs. Costo

| No.   | TIEMPO CICLO (horas) |               |       | COSTO (Dólares) x h |              |       | Sumatoria |       |
|-------|----------------------|---------------|-------|---------------------|--------------|-------|-----------|-------|
|       | Tiempo Proces.       | Tiempo Espera | Total | Costo Personal      | Otros Costos | Total | Tiempo    | Costo |
| 1     | 1,20                 | 0,08          | 1,28  | 4,77                | 2,40         | 7,17  | 1,28      | 7,17  |
| 2     | 1,50                 | 0,08          | 1,58  | 4,26                | 0,00         | 4,26  | 2,86      | 11,43 |
| 3     | 1,15                 | 0,00          | 1,15  | 3,52                | 0,00         | 3,52  | 4,01      | 14,95 |
| 4     | 0,15                 | 0,08          | 0,23  | 2,10                | 0,00         | 2,10  | 4,24      | 17,05 |
| 5     | 1,30                 | 0,08          | 1,38  | 2,50                | 0,00         | 2,50  | 5,62      | 19,55 |
| 6     | 1,20                 | 0,00          | 1,20  | 2,84                | 0,00         | 2,84  | 6,82      | 22,39 |
| 7     | 1,50                 | 0,08          | 1,58  | 3,10                | 0,00         | 3,10  | 8,40      | 25,49 |
| 8     | 1,15                 | 0,08          | 1,23  | 4,21                | 0,00         | 4,21  | 9,63      | 29,70 |
| 9     | 1,50                 | 0,33          | 1,83  | 3,21                | 0,16         | 3,37  | 11,46     | 33,07 |
| 10    | 1,25                 | 0,00          | 1,25  | 5,31                | 0,00         | 5,31  | 12,71     | 38,38 |
| 11    | 0,50                 | 0,08          | 0,58  | 3,06                | 0,00         | 3,06  | 13,29     | 41,44 |
| Total | 12,40                | 0,89          | 13,29 | 38,88               | 2,56         | 41,44 | 26,58     | 82,88 |

Tabla3.6. Matriz de tiempo de ciclo vs. Costo

Al analizar la tabla 3.6 se observa que la gerencia con el proceso de planificación estratégica el trabajo real trabajado es de 12,40 horas y por tanto representa más de las 8 horas diarias, lo que implica aumentar horas en su horario normal de trabajo y el tiempo de ciclo del proceso es de 13,29 horas aproximadamente 13 horas por lo que debe mejorarse este proceso gerencial. Adicionalmente su ganancia por día representa 41,44 dólares lo que al mes genera un sueldo de 1243 dólares libre de beneficios y utilidades. A continuación vemos gráficamente la matriz de tiempo de ciclo versus costos.

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Trabajo real                | 12,40 |
| Tiempo desperdiciado        | 0,89  |
| tiempo de ciclo del proceso | 13,29 |
| Costo hora                  | 41,44 |
| Costo mes                   | 1243  |

Tabla3.7. Costos y tiempos totales de planificación estratégica

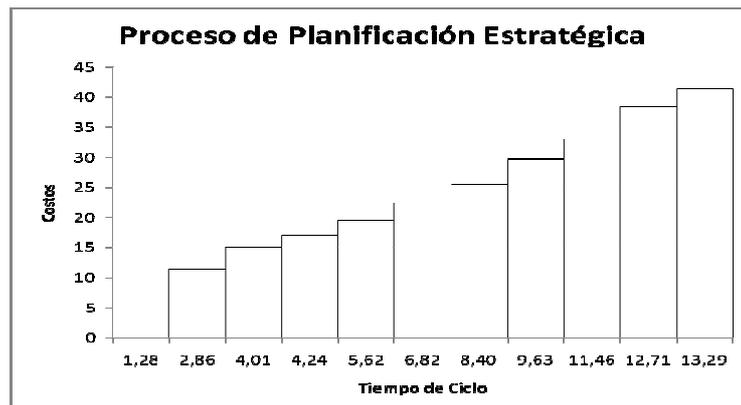


Figura 3.3 Diagrama de tiempos de planificación estratégica

### 3.5.4 Diagrama de flujo del proceso.

Para definir el diagrama de flujo de planificación estratégica se describe las actividades de como se viene realizando o planificando inicialmente las estrategias en la empresa Andicalza, luego del levantamiento de este proceso y de otros análisis como es la matriz de tiempo costo se podrá determinar que hay que realizar cambios en el mismo para tener un proceso exitoso y que cumpla con las expectativas de mejorar el proceso siempre alineado a los objetivos de la empresa.

Dentro de las actividades que se realizan actualmente en Andicalza, se viene realizando un análisis del FODA inicial de la empresa, con base a la organización de reuniones y se planifican actividades diarias para que la cumplan los gerentes de cada área, una vez que se tienen designadas las actividades a los respectivos gerentes y revisado los objetivos estratégicos de Andicalza se gestiona alcance, tiempo y costo de las estrategias de Andicalza con base al análisis PEST, se ve control de calidad y se analiza el recurso humano.

Una vez que se tiene este tipo de análisis se gestiona las actividades para realizar los llamados a los proveedores o lo que se conoce como gestión de comunicaciones y se planifican riesgos, se buscan los clientes con base a las estrategias planteadas en el plan operativo anual y el plan de acción.

Posteriormente se promueve e interactúan con las estrategias para supervisarlas, si éstas están bien se respaldan para ver sus efectos posteriores, caso contrario no se cumplen con las metas se debe evaluarlas para ver las fallas y replantearlas.

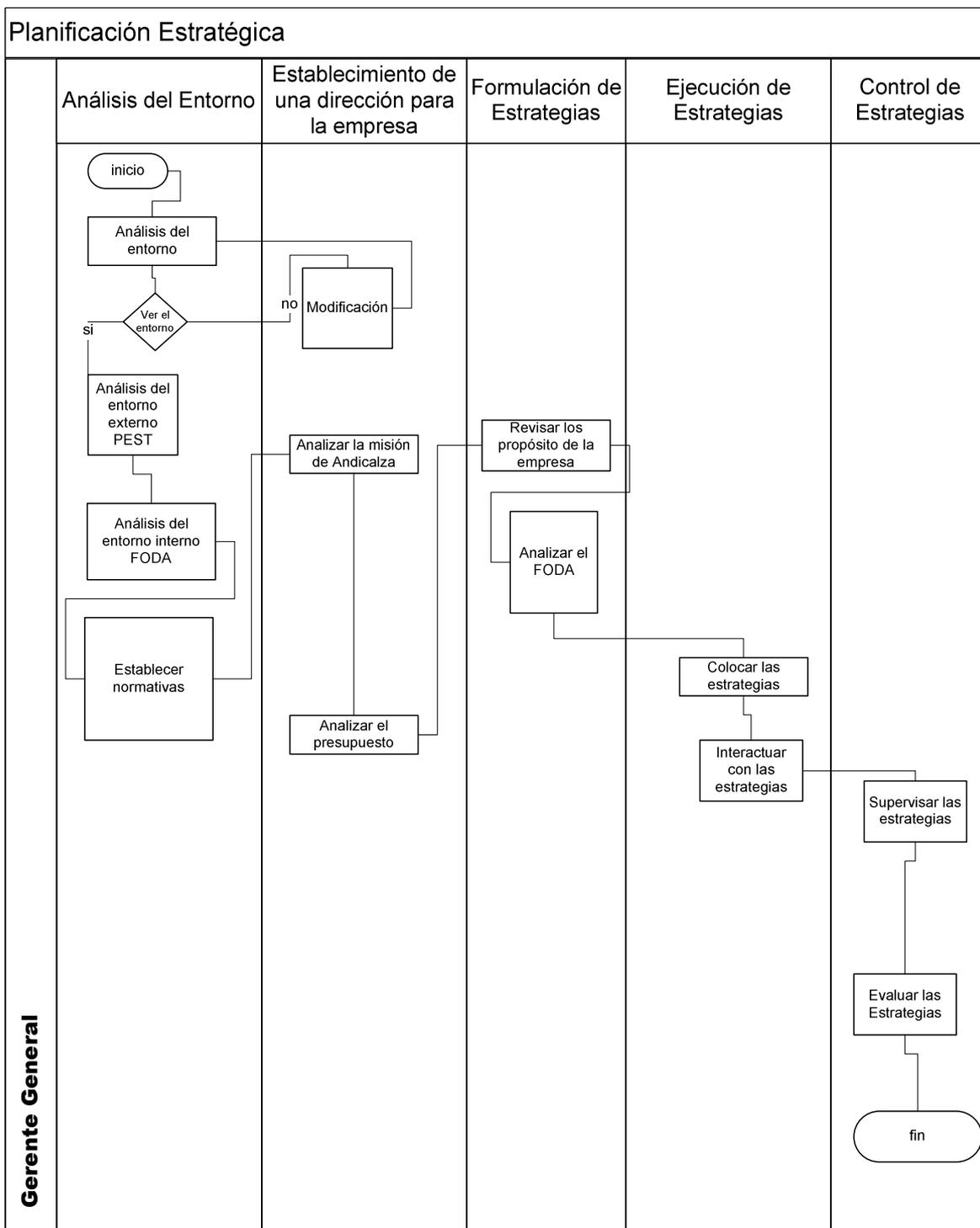


Figura 3.4 Diagrama de flujo de administración estratégica

### 3.6 Mejoramiento del proceso

Para el mejoramiento del proceso de planificación estratégico se tomó los tiempos de ciclo en función del costo que se muestra en la matriz que a continuación se detalla.

Para el mejoramiento de procesos se tuvo que realizar cambios en las actividades en el proceso de planificación estratégica anterior, esto se comparo analizando el diagrama de flujo anterior y el mejorado en base a los criterios de la gerencia que propone el mejoramiento del tiempo de procesamiento en base al cumplimiento de objetivos empresariales por índices y tiempo de entrega de las actividades que se venían realizando anteriormente.

#### 3.6.1 Matriz de tiempo de ciclo vs. Costo para el proceso mejorado

El proceso mejorado se refiere al proceso de planificación estratégica mejorado de acuerdo a los criterios emitidos por la gerencia y en base a su experiencia.

| Tiempo del ciclo-costo |                      |          |       |                     |         |       |        |       |
|------------------------|----------------------|----------|-------|---------------------|---------|-------|--------|-------|
| No.                    | TIEMPO CICLO (horas) |          |       | COSTO (Dólares) x h |         |       | Tiempo | Costo |
|                        | T Proce.             | T Espera | Total | C. Personal         | Otros C | Total |        |       |
| 1                      | 0,90                 | 0,02     | 0,92  | 2,77                | 0,80    | 3,57  | 0,92   | 3,57  |
| 2                      | 0,80                 | 0,03     | 0,83  | 2,26                | 0,00    | 2,26  | 1,75   | 5,83  |
| 3                      | 0,70                 | 0,00     | 0,70  | 1,52                | 0,00    | 1,52  | 2,45   | 7,35  |
| 4                      | 0,10                 | 0,03     | 0,13  | 2,10                | 0,00    | 2,10  | 2,58   | 9,45  |
| 5                      | 0,90                 | 0,01     | 0,91  | 2,50                | 0,00    | 2,50  | 3,49   | 11,95 |
| 6                      | 0,80                 | 0,00     | 0,80  | 2,84                | 0,00    | 2,84  | 4,29   | 14,79 |
| 7                      | 0,80                 | 0,03     | 0,83  | 2,10                | 0,00    | 2,10  | 5,12   | 16,89 |
| 8                      | 0,90                 | 0,03     | 0,93  | 2,21                | 0,00    | 2,21  | 6,05   | 19,10 |
| 9                      | 0,80                 | 0,20     | 1,00  | 3,21                | 0,16    | 3,37  | 7,05   | 22,47 |
| 10                     | 0,70                 | 0,00     | 0,70  | 2,31                | 0,00    | 2,31  | 7,75   | 24,78 |
| 11                     | 0,20                 | 0,03     | 0,23  | 1,06                | 0,00    | 1,06  | 7,98   | 25,84 |
| Total                  | 7,60                 | 0,38     | 7,98  | 24,88               | 0,96    | 25,84 | 15,96  | 51,68 |

Tabla3.8. Matriz de tiempo de ciclo vs. Costo del proceso mejorado

De la tabla 3.8 se puede observar que existe una mejora en el proceso comparado con la matriz anterior tabla 3.6. Este mejoramiento del proceso de planificación estratégica, que es una secuencia de una serie de procesos y estrategias deliberadas por los gerentes hacia la mejora de la empresa, mejoró el

tiempo de planificación de objetivos del gerente a 8 horas. Este mejoramiento representa un costo beneficio para la empresa porque también se redujeron los gastos donde se ve que el salario por día mejorado del gerente es de \$25,84 lo que representa un ahorro a la empresa porque por medio de este análisis hoy se factura \$780 a los gerentes y por ende se mejoran las utilidades de Andicalza.

A continuación se muestra una tabla donde se incluyen los tiempos mejorados del proceso de planificación estratégica, así como los costos mejorados del gerente para un día de trabajo y para un mes de trabajo. Esto se logra gracias al trabajo de su gerencia y sus gerentes con base a enfocar la visión hacia la estrategia de la empresa, luego observamos un gráfico de la matriz de tiempos de ciclo versus costos para planificación estratégica aplicando el mejoramiento al proceso.

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| Trabajo real                | 7,60  |
| Tiempo desperdiciado        | 0,38  |
| tiempo de ciclo del proceso | 7,98  |
| Costo hora                  | 25,84 |
| Costo mes                   | 775   |

Tabla3.9. Costos y tiempos totales de proceso mejorado

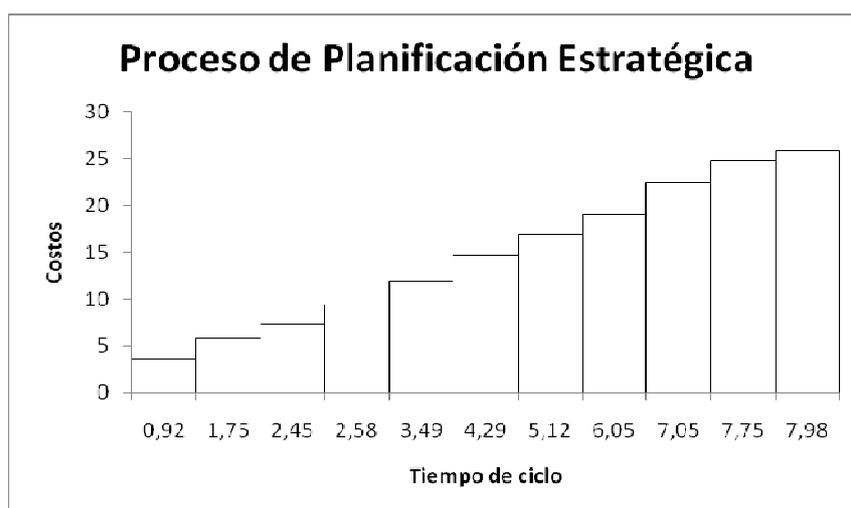


Figura 3.5 Diagrama tiempos versus costos al proceso mejorado

Del gráfico del proceso mejorado de planificación estratégica que realiza la gerencia, se puede determinar que el proceso de decisiones de gerencia general enfocados en lograr resultados, se redujo de 13 horas y media a 8 horas.

### 3.6.2 Nivel deseado de resultados del proceso

El proceso planificación estratégica tiene como salida una planeación de largo plazo que se centra en Andicalza a cumplir con los objetivos estratégicos y se diseñan los medios para alcanzarlos. Este proceso se proyecta a cumplir metas y planes de negocios. Por tanto es necesario alcanzar el nivel requerido que se mide en porcentajes para garantizar el logro y permanencia a largo plazo.

Al analizar los planes de negocios de la planeación estratégica se observa que se mantiene las actividades, por su valor agregado, exceptuando la supervisión de las estrategias como se muestra en la figura 3.4, por tanto al mejorar el proceso se observó que el supervisar la estrategia no tiene valor agregado y se adelantaba al procedimiento de control además que no agrega valor a la empresa.

|  | Valor Agregado real | Valor Agregado de la Empresa |
|--|---------------------|------------------------------|
| <b>Proceso Estratégico o Gerencial</b>   |                     |                              |
| G1. Planificación Estratégica            |                     |                              |
| G1P1. Análisis del Entorno               |                     |                              |
| G1P1A1. Analizar el entorno externo PEST | x                   |                              |
| G1P1A2. Analizar el entorno interno FODA |                     | x                            |
| G1P1A3. Dar normativas                   | x                   |                              |
| G1P2. Establecimiento de direcciones     |                     |                              |
| G1P2A1. Analizar la misión               | x                   |                              |
| G1P2A2. Analizar el presupuesto          |                     | x                            |
| G1P3. Formulación de Estrategias         |                     |                              |
| G1P3A1. Ver los propósitos de la empresa | x                   |                              |
| G1P3A2. Analizar el FODA                 |                     | x                            |
| G1P4. Ejecución de estrategias           |                     |                              |
| G1P4A1. Colocar las estrategias          |                     | x                            |
| G1P4A2. Interactuar con las estrategias  |                     | x                            |
| G1P5. Control estratégico                |                     |                              |
| G1P5A1. Evaluar las estrategias          | x                   |                              |

Tabla3.10. Valor agregado de las actividades del proceso mejorado

Es importante destacar que el proceso de planificación estratégico de Andicalza es el de mayor prioridad de acuerdo a la tabla 3.2, donde se observa además que en la tabla 3.8 una disminución en el tiempo y en el costo, lo que aplicado a la práctica es un beneficio en costo y tiempo para la empresa Andicalza, es decir el mejoramiento de procesos representa un 40% en tiempo y costo, mostrando una mejoría en el tiempo de de 4.46 horas lo que representa aproximadamente 5 horas de trabajo extras que estaba realizando la gerencia, para un total en el tiempo de ciclo expresado en porcentaje de 34.72 % de mejoramiento en los tiempos totales tanto de tiempo de procesamiento como tiempo de espera, además en costos se mejoro en 34 dólares por hora de ahorro en la paga al gerente general por ahorro de tiempos, lo que representa un 51.34 % de ahorro. Este ahorro en el proceso de planificación estratégica tiene un impacto en su rendimiento en toda la empresa y además se optimizó un proceso que generaba casi el doble de tiempo de la gerencia en definir sus planes de negocios y en calificar los índices de resultados a las diferentes áreas.

### **3.6.3 Diagrama de flujo del proceso mejorado.**

En la figura 3.6 de la planificación estratégica mejorada, podemos observar que se mejoro el diagrama de flujo en función de que una actividad que no estaba agregando valor se la elimino y se mejoro en tiempo de ciclo del proceso y en el costo total de las actividades explicadas en la tabla 3.8.

El diagrama de flujo de Andicalza tiene una variación en la planificación de trabajo que directamente tienen que estar enfocadas a realizar las revisiones del FODA para realizar un análisis del ambiente interno y PEST de la empresa.

Si es que hay que realizar un cambio en los análisis del FODA se debe analizar los objetivos estratégicos para replantear los mismos. Una vez analizado el FODA y PEST se debe gestionar las actividades para cada área.

Posteriormente se establece las directrices donde se indican alcances, costos y tiempo de las actividades. Se analiza la visión de la empresa en base a nuestro recurso humano y se gestiona el presupuesto anual.

Esto nos sirve luego para la supervisión e interacción de las estrategias para cumplir con las metas de los indicadores del BSC. Si es que no se cumple con las estrategias se debe evaluar las mismas hasta poder interactuar con ellas.

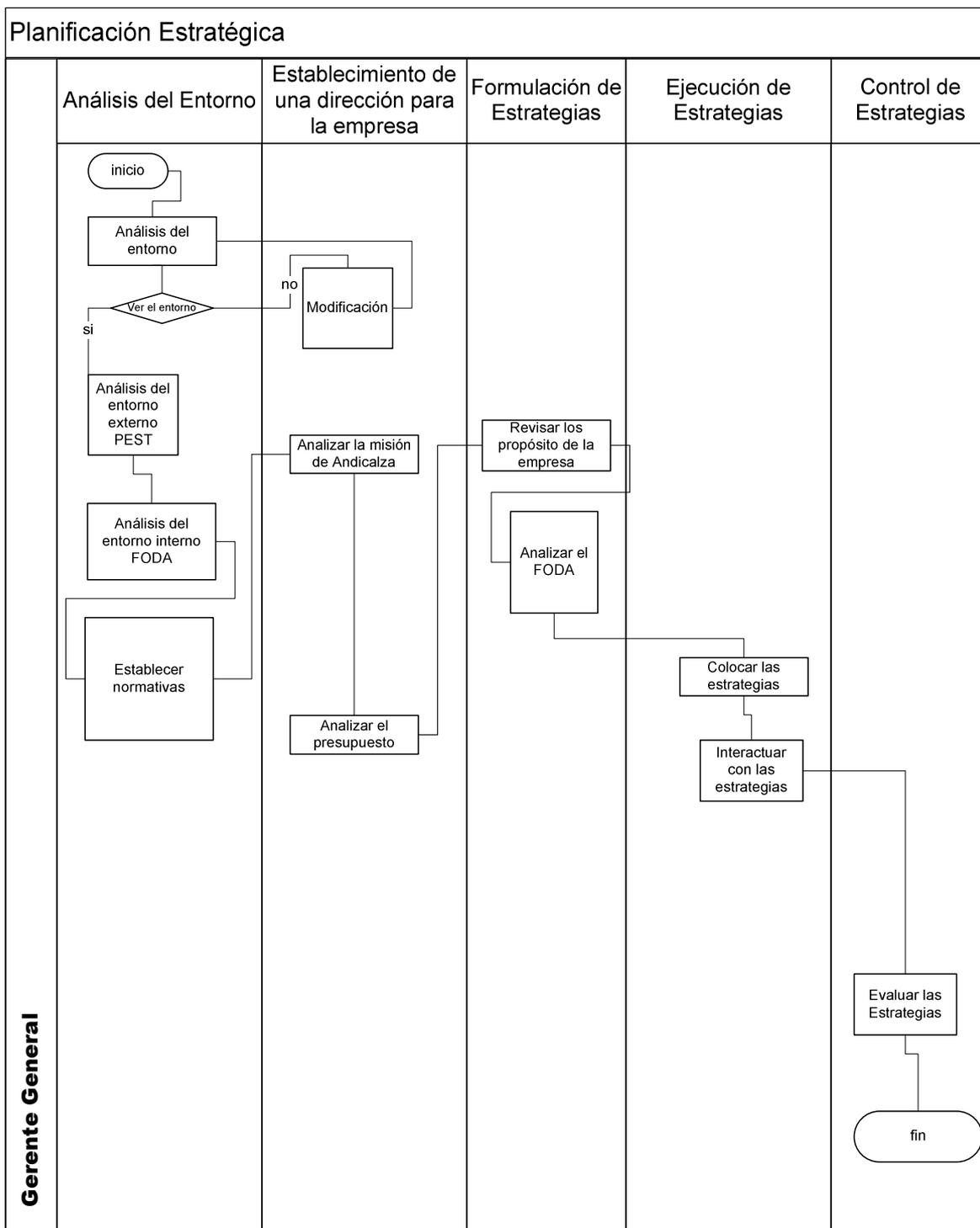


Figura 3.6 Diagrama de flujo del proceso mejorado

### 3.7 Calificación de la planificación estratégica.

Se debe cumplir con los siguientes requerimientos, obtenidos en las reuniones con la gerencia de Andicalza.

| Actividad                                    | Nivel | Cumplimiento   |
|--|-------|--|
| Mediciones relacionadas con el cliente final | 3     | Cero paro de líneas en todo el tiempo de Servicio de producción de zapatos.                                    |
| Mediciones y/o desempeño del proceso         | 3     | Se cumplen con los objetivos generales de eficiencia en el diseño de zapatos.                                  |
| Alianza con los proveedores                  | 3     | Entrenamiento coordinado con el proveedor de zapatos.  |
| Documentación                                | 3     | Existen Instrucciones de trabajo que son actualizadas y revisadas continuamente conjuntamente con el operario. |
| Entrenamiento                                | 3     | Todos los empleados vinculados al proceso reciben entrenamiento en la operación total del proceso.             |
| Benchmarking                                 | 3     | Lo ejecutamos con proveedores de zapatos realizan actividades similares a nuestro Servicio.                    |
| Adaptabilidad del proceso                    | 3     | Nuestro cliente aprueba el proceso de nuevos modelos de zapatos.   |
| Mejoramiento continuo                        | 0     | No se asignan los recursos y se revisan los planes de mejoramiento en función de los indicadores.              |

Tabla3.11. Mediciones para calificación de planificación estratégica

De acuerdo a lo descrito anteriormente, la planificación estratégica de Andicalza cumple con los requerimientos para alcanzar el nivel 3. Actualmente se está trabajando en el establecimiento de los sistemas de decisión para la consecución de los objetivos estratégicos, con el fin de adaptarlos a la empresa a un entorno en que la frecuencia del cambio es cada vez mayor, exceptuando el mejoramiento

continuo que actualmente se aplica con el desarrollo de esta tesis de maestría para el mejoramiento de los procesos y medición de índices con BSC.

### **3.8 Benchmarking**

Para el cálculo del benchmarking realizo comparaciones con BUNKY o Inducalza de Quito. Países distribuidores de calzado como Colombia y México coinciden en que es muy difícil diseñar políticas específicas de apoyo efectivo al sector si primero no se cuenta con información precisa, detallada y actualizada, tal como se obtiene de un censo del sector del calzado. La experiencia de los mercados chinos sugiere que para realizar un censo del sector requiere de la participación activa de expertos y conocedores de la realidad de zapatos en Ecuador. Esto dentro de la etapa de planificación estratégica de objetivos y en su diseño e implementación. Levantar esta información es una buena señal a organismos para canalizar préstamos y otras ayudas internacionales.

Para exportar gran cantidades de calzado hay que invertir recursos por incentivos y formalizar las inversiones entendiendo la realidad ecuatoriana.

Lograr una visión de conjunto, de aglomerado o clúster incrementa la capacidad de respuesta del sector ante los nuevos desafíos competitivos, más aún en el sector del calzado. Hay muchas formas de organización como son:

Cooperación financiera como es el Joint Venture, Cooperación comercial como es el grupo de exportadores o franquicias o compras conjuntas, Cooperación productiva y tecnológica como es los acuerdos de producción conjunta o subcontrataciones o licencia de patentes.

Para lograr el objetivo de benchmarking, Andicalza debe tener personal capacitado en otros países para que vea la realidad mundial con base a que hay poco personal calificado internacionalmente.

Adicionalmente el crédito que se pueda lograr en las financieras ecuatorianas es muy importante para mejorar la producción en nuestra empresa.

Mejoramiento de la calidad en la materia prima de los proveedores que si la tiene BUNKY por tanto es muy importante la calidad en el mercado del cuero y de la maquinaria de zapatos.

Sostenibilidad en lo referente a la calidad ambiental al no agotamiento de los recursos mediante contaminación aguas abajo como en BUNKY.

Interacción con el turismo y el sector del calzado ya que hay que tener en cuenta que si crece el turismo, ganamos todos ya que estos son grandes consumidores.

Para cumplir con el benchmarking se requiere de retroalimentación o Feedback para ver como se encuentran los procesos en relación a las mejores empresas de Ecuador. De acuerdo a la capacidad de planta con la que se cuenta actualmente el primer gran inconveniente es diversificar las instalaciones a otras provincias y también generan plantillas para no comprar a los proveedores.

## CA PITULO IV

---

### 4 INDICES DE GESTION DE ANDICALZA CON BALANCED SCORECARD.

---

#### **Índices de Gestión de Andicalza con Balanced ScoreCard**

En vista de que Andicalza tiene la necesidad de mejorar sus utilidades se han visto en la necesidad de controlar sus procesos con indicadores, donde el Balance ScoreCard está íntimamente relacionado con el mejoramiento de los procesos, para lo cual las empresas actuales tanto públicas como privadas deben enfocarse más en la planificación de la estrategia empresarial. Por esta razón se analiza de manera detallada los diferentes índices de la empresa en la que se indica como primer paso los objetivos que tienen cada uno de los procesos de la empresa Andicalza.

La empresa debe alinear su visión con sus objetivos estratégicos. La visión de Andicalza es llegar a ser una empresa sólida, rentable y reconocida en la fabricación y comercialización en el mercado de calzado tanto a nivel local como internacional en un período de 5 años, dispuesta a brindar calidad, confianza y satisfacción a los clientes mediante una excelente imagen y gente profesional en la distribución de sus productos.

Una vez definida claramente la visión se debe enfocar la misma a sus estrategias, para lo cual luego de indicar la matriz de objetivos defino la estrategia para cumplir con estos objetivos estratégicos.

#### 4.1 Matriz de Objetivos

Muchas implantaciones del BSC y del mapa estratégico no comienzan a nivel corporativo. “El primer BSC se desarrolla a nivel divisional o de la unidad de negocios por dos razones, primero, Andicalza quizá desee realizar una prueba piloto del concepto en una unidad local para ganar conocimiento, experiencia, credibilidad y entusiasmo antes de lanzar el proyecto de envergadura destinado a desarrollar y desplegar el BSC para toda la organización y segundo luego de definir los objetivos o propuestas de valor se da la estrategia de la empresa desde el enfoque de las perspectivas del BSC llegando a mejorar ingresos, relación comercial con los clientes y un mejor control y aprendizaje de los empleados”<sup>29</sup>.

Para definir la matriz de objetivos o propuestas de valor la analizo desde las sinergias o perspectivas del BSC para la empresa Andicalza.

| Sinergia                                   | Metas a 3 años.                 | Indicadores mensuales                      |
|--|---------------------------------|--|
| Financiera<br>(40%)                        | Aumentar la rentabilidad (30%)  | Beneficios Netos / Total del activo (90%)  |
|  |                                 | Rendimiento de la inversión (98%)          |
|  |                                 | Rendimiento de los activos netos (97%)     |
|  | Crecer ventas ( 70%)            | Costos totales (93%)                       |
|  |                                 | Ventas totales por clientes (97%)          |
| Procesos<br>Internos y<br>Cliente<br>(40%) | Aumentar los clientes (50%)     | Índice de clientes satisfechos (95%)       |
|  |                                 | Índice de fidelidad del cliente (90%)      |
|  |                                 | Beneficios por empleado (96%)              |
|  |                                 | Índice de imagen de marca (97%)            |
|  |                                 | Índice de clientes de largo plazo (98%)    |
|  | Mejorar procesos internos (50%) | Mejoras de productividad de calzado (90%)  |
|  |                                 | Gastos productivos / Total ingresos (95%)  |
|  |                                 | Entregas a tiempo a los proveedores (90%)  |
|  |                                 | Coste de errores productivos/ingreso (90%) |
|  |                                 | Rotación del Stock (95%)                   |

<sup>29</sup> Cuadro de Mando Integral de Robert Kaplan

|                                 |                            |   |
|---------------------------------|----------------------------|---|
| Aprendizaje y crecimiento (20%) | Capacitar al personal 100% | Gasto en formación profesional (98%)            |
|                                 |                            | Coste de las ayudas (97%)                       |
|                                 |                            | Inversión de empleados en nuevos mercados (98%) |
|                                 |                            | Empleados satisfechos (98%)                     |
|                                 |                            | Calidad de formación (96%)                      |

Tabla 4.1 Matriz de Objetivos

“El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa, y a partir de esto, se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la satisfacción de los accionistas y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan a los resultados con los clientes”.<sup>30</sup>

“El BSC reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos”.<sup>31</sup>

“La ventaja de esta metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una relación causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El BSC ve a la organización desde el customer, como nos ven los clientes, Internal Business, en que debemos sobresalir, Innovation and Learning, podemos continuar mejorando y creando valor y Financial, cómo nos ven los accionistas”<sup>32</sup>

## 4.2 Perspectiva Financiera

Para esta perspectiva se deben diseñar y definir indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, ventas y valor agregado a la empresa EVA; estos indicadores resumen las finanzas de la empresa Andicalza.

De acuerdo a la tabla 4.1 una vez definido los objetivos vamos a hacer el análisis de los indicadores financieros, para lo cual tenemos que calcular el peso de

<sup>30</sup> Carlos Alberto Paz , Tablero de mando y control (Balanced ScoreCard – BSC)

<sup>31</sup> Dávila, Arturo, El Cuadro de Mando Integral. Revista IESE, Navarra.

<sup>32</sup> Edwin Beltrán. (Balanced ScoreCard BSC).

acuerdo al criterio de la gerencia y a la experiencia del consultor en este caso mi persona.

| PERSPECTIVA FINANCIERA |                                     |          |            |       |       |                |
|------------------------|-------------------------------------|----------|------------|-------|-------|----------------|
| GRUPO                  | INDICADORES                         | CALCULOS |            |       |       |                |
|                        |                                     | Peso     | Porcentaje | Valor | Total | T<br>Indicador |
| Rentabilidad<br>30%    | Beneficios Netos / Total del activo | 2        | 90%        | 14    | 4,20  | 1,68           |
|                        | Rendimiento de la inversión         | 3        | 98%        | 24    | 7,20  | 2,88           |
|                        | Rendimiento de los activos netos    | 1        | 97%        | 14    | 4,20  | 1,68           |
| Ventas<br>70%          | Costos totales                      | 2        | 93%        | 6     | 4,20  | 1,68           |
|                        | Ventas totales por clientes         | 2        | 97%        | 14    | 9,80  | 3,92           |

Tabla 4.2 Perspectiva Financiera

La tabla 4.2 la obtengo de los valores de los pesos. Los pesos los realizo sobre diez estos nos permiten calcular los porcentajes ya que sumados todos nos dan un total y dividiendo cada peso para el total tenemos el porcentaje, posteriormente calculamos el valor multiplicando el porcentaje por el peso y luego damos el total del indicador con el porcentaje del grupo de indicador multiplicado por el valor. Luego se multiplican los totales por el valor de la perspectiva financiera que es del 40%.

Analizando los datos observamos que las ventas totales por empleado es lo que más influencia en la perspectiva financiera al grupo gerencial en el mejoramiento de la planificación estratégica.

### 4.3 Perspectiva de Clientes y procesos internos.

Con estos indicadores los directivos pueden medir los cambios en el comportamiento de los clientes y en sus procesos internos, así como anticiparse desarrollando nuevos productos o servicios cubriendo las nuevas necesidades de los clientes para así asegurar futuros resultados satisfactorios.

En el desarrollo de medidas para la satisfacción, los clientes deberían ser analizados en términos de categorías o grupos de clientes y categorías de procesos para los cuales se provee un producto o servicio. Los indicadores diseñados en esta perspectiva tanto clientes y procesos internos se refieren a la

calidad, tiempos de ciclo y costo; variables fundamentales dentro de un sistema de gestión de calidad total. El cálculo de esta perspectiva es similar al de la perspectiva financiera.

| PERSPECTIVA DEL CLIENTE Y PROCESOS INTERNOS |                                      |          |            |       |       |                |
|---|--------------------------------------|----------|------------|-------|-------|----------------|
| GRUPO                                       | INDICADORES                          | CALCULOS |            |       |       |                |
|   |                                      | Peso     | Porcentaje | Valor | Total | T<br>Indicador |
| Clientes<br>50%                             | Índice de clientes satisfechos       | 3        | 95%        | 28,5  | 14,25 | 5,7            |
|   | Índice de fidelidad del cliente      | 2        | 90%        | 18    | 9,00  | 3,6            |
|   | Beneficios por empleado              | 2        | 96%        | 19,2  | 9,60  | 3,84           |
|   | Índice de imagen de marca            | 2        | 97%        | 19,4  | 9,70  | 3,88           |
|   | Clientes de largo plazo              | 1        | 98%        | 9,8   | 4,90  | 1,96           |
| Procesos<br>Internos<br>50%                 | Mejoras de productividad de calzado  | 3        | 90%        | 27    | 13,50 | 5,4            |
|   | Gastos productivos/total ingresos    | 2        | 95%        | 19    | 9,50  | 3,8            |
|   | Entregas a tiempo a los proveedores  | 2        | 90%        | 18    | 9,00  | 3,6            |
|   | Coste de errores productivos/ingreso | 1        | 90%        | 9     | 4,50  | 1,8            |
|   | Rotación del stock                   | 2        | 95%        | 19    | 9,50  | 3,8            |

Tabla 4.3 Perspectiva del cliente y procesos internos

De la tabla 4.3 se puede encontrar que el índice que más influye en la perspectiva del cliente y procesos internos es el índice de clientes satisfechos.

#### 4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo. Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa.

Kaplan y Norton hacen énfasis en que “el aprendizaje” es más que “entrenar”, También incluye a los mentores y tutores dentro de la organización, así como

también la facilidad de comunicación entre trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda en un problema cuando se necesita.<sup>33</sup>

Un tema relevante acerca de los cuestionamientos de las asunciones o fundamentos en los que subyace el CMI, es el dominio del enfoque de los stakeholders, presente en el modelo propuesto de Kaplan y Norton. Esto se evidencia cuando las organizaciones que han desarrollado el CMI para fines estratégicos, encuentran otros factores que afectan directa o indirectamente el alcance de este propósito.<sup>34</sup>

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, mediante el desarrollo de las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La consideración y diseño de esta perspectiva dentro del CMI, resalta la importancia de invertir para crear valor futuro. El cálculo de esta perspectiva es similar a las anteriores.

| PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO |   |          |            |       |       |             |
|---|---|----------|------------|-------|-------|-------------|
| GRUPO                                     | INDICADORES                               | CALCULOS |            |       |       |             |
|   |   | Peso     | Porcentaje | Valor | Total | T indicador |
| Aprendizaje y crecimiento 100%            | Gasto en formación profesional            | 2        | 98%        | 19,6  | 19,6  | 3,92        |
|   | Coste de ayudas                           | 3        | 97%        | 19,4  | 19,4  | 3,88        |
|   | Inversión de empleados en nuevos mercados | 2        | 98%        | 19,6  | 19,6  | 3,92        |
|   | Empleados satisfechos                     | 1        | 98%        | 19,6  | 19,6  | 3,92        |
|   | Calidad de formación                      | 2        | 96%        | 19,2  | 19,2  | 3,84        |

Tabla 4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

De la tabla 4.4 se observa que el indicador más influyente en esta perspectiva es gasto en formación profesional e inversión de empleados en nuevos mercados y empleados satisfechos.

<sup>33</sup> Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.

<sup>34</sup> Aproximación a implicaciones del Balanced ScoreCard. Eunice L. Bastidas B., Vicent Ripoll Feliu

| TOTAL DE INDICADORES                    |   |          |            |      |       |             |       |
|---|---|----------|------------|------|-------|-------------|-------|
| GRUPO                                   | INDICADORES                               | CALCULOS |            |      |       |             | TOTAL |
|   |   | Peso     | Porcentaje | V    | T     | T indic.    | %     |
| Rentabilidad<br>30%                     | Beneficios Netos / Total del activo       | 2        | 90%        | 14   | 4,20  | 1,68        | 2%    |
|   | Rendimiento de la inversión               | 3        | 98%        | 24   | 7,20  | 2,88        | 4%    |
|   | Rendimiento de los activos netos          | 1        | 97%        | 14   | 4,20  | 1,68        | 2%    |
| Ventas<br>70%                           | Costos totales                            | 2        | 93%        | 6    | 4,20  | 1,68        | 2%    |
|   | Ventas totales por clientes               | 2        | 97%        | 14   | 9,80  | 3,92        | 6%    |
| Clientes<br>50%                         | Índice de clientes satisfechos            | 3        | 95%        | 28,5 | 14,25 | 5,7         | 8%    |
|   | Índice de fidelidad del cliente           | 2        | 90%        | 18   | 9,00  | 3,6         | 5%    |
|   | Beneficios por empleado                   | 2        | 96%        | 19,2 | 9,60  | 3,84        | 6%    |
|   | Índice de imagen de marca                 | 2        | 97%        | 19,4 | 9,70  | 3,88        | 6%    |
|   | Cientes de largo plazo                    | 1        | 98%        | 9,8  | 4,90  | 1,96        | 3%    |
| Procesos<br>Internos<br>50%             | Mejoras de productividad de calzado       | 3        | 90%        | 27   | 13,50 | 5,4         | 8%    |
|   | Gastos productivos/total ingresos         | 2        | 95%        | 19   | 9,50  | 3,8         | 6%    |
|   | Entregas a tiempo a los proveedores       | 2        | 90%        | 18   | 9,00  | 3,6         | 5%    |
|   | Coste de errores productivos/ingreso      | 1        | 90%        | 9    | 4,50  | 1,8         | 3%    |
|   | Rotación del stock                        | 2        | 95%        | 19   | 9,50  | 3,8         | 6%    |
| Aprendizaje<br>y<br>crecimiento<br>100% | Gasto en formación profesional            | 2        | 98%        | 19,6 | 19,6  | 3,92        | 6%    |
|   | Coste de ayudas                           | 3        | 97%        | 19,4 | 19,4  | 3,88        | 6%    |
|   | Inversión de empleados en nuevos mercados | 2        | 98%        | 19,6 | 19,6  | 3,92        | 6%    |
|   | Empleados satisfechos                     | 1        | 98%        | 19,6 | 19,6  | 3,92        | 6%    |
|   | Calidad de formación                      | 2        | 96%        | 19,2 | 19,2  | 3,84        | 6%    |
| <b>TOTAL DE INDICADORES</b>             |   |          |            |      |       | <b>68,7</b> |       |

Tabla 4.5 Indicadores del Cuadro de mando integral de Andicalza

De la tabla 4.5 relacionada con los indicadores totales de la empresa se observa

que en Andicalza los índices a los que hay que poner mayor atención son el índice de clientes satisfechos y la mejora de la productividad en el calzado.

A continuación se muestra como se llevaban anteriormente los indicadores de gestión en la empresa.

| Área Clave                 | Indicador                                       | 2000   | 2003   | 2005   | 2008   |
|----------------------------|---|--------|--------|--------|--------|
| 1. Rentabilidad            | Beneficio/Venta (%)                             | 15.00  | 16.80  | 17.10  | 14.87  |
|                            | Beneficio/Patrimonio Neto (%)                   | 10.00  | 10.50  | 11.70  | 16.06  |
|                            | Facturación (miles dólares)                     | 10.00  | 15.00  | 20.00  | 24.00  |
|                            | Precio calzado (\$)                             | 10.00  | 12.00  | 14.00  | 16.00  |
| 2. Liderazgo en productos. | Producción zapatos (miles)                      | 5.00   | 6.00   | 7.00   | 10.00  |
|                            | Zapatos por 100 habitante (#)                   | 10.00  | 12.00  | 14.00  | 18.00  |
|                            | Participación en el mercado (%)                 | 55.00  | 55.00  | 56.30  | 54.00  |
| 3. Calidad en el Servicio  | Días de espera para entrega (#)                 | 10.00  | 3.25   | 1.50   | 1.49   |
|                            | Lista de esperas (#)                            | 46.00  | 10.00  | 1.10   | 0.47   |
|                            | Devoluciones (#)                                | 10.30  | 10.20  | 1.29   | 1.89   |
| 4. Productividad           | Zapatos por operario (#)                        | 77.00  | 114.00 | 225.00 | 327.00 |
|                            | Gasto administración por zapato (anual)         | 88.00  | 88.93  | 68.00  | 69.00  |
|                            | Personal operario (#)                           | 10.00  | 15.00  | 12.00  | 18.00  |
| 5. Imagen                  | Posicionamiento ranking de empresas líderes (#) | 30.00  | 35.00  | 20.00  | 10.00  |
| 6. Actitud del personal    | Ausentismo (%)                                  | 6.30   | 3.70   | 3.50   | 4.40   |
|                            | Accidentes (mensuales)                          | 6.00   | 7.00   | 2.00   | 4.00   |
| 7. Eficiencia Financiera   | Costo del Pasivo (% mensual)                    | 0.50   | 0.67   | 0.44   | 0.44   |
|                            | Tiempo de exposición total (días)               | 59.00  | 32.90  | 30.10  | 30.10  |
|                            | Morosidad sector privado (%)                    | 9.00   | 2.00   | 1.00   | 0.90   |
| 8. Responsabilidad social  | Beneficios por acción                           | 0.10   | 0.10   | 0.07   | 0.05   |
|                            | Dividendos por acción                           | 0.10   | 0.10   | 0.10   | 0.10   |
|                            | Evolución acción                                | 4.00   | 3.00   | 2.96   | 2.93   |
| 9. Perfil del Personal     | Horas capacitación (miles por mes)              | 10.00  | 12.00  | 15.00  | 20.00  |
|                            | Gasto capacitación por empleado (anual)         | 270.00 | 300.00 | 500.00 | 900.00 |
|                            | Edad promedio del personal                      | 30.00  | 32.00  | 25.00  | 29.00  |
| 10. Gestión de Inversión   | Inversión del ejercicio ( miles)                | 10.00  | 20.00  | 30.00  | 35.00  |
|                            | Zapatos vendidos (miles)                        | 10.00  | 12.00  | 13.00  | 20.00  |

Tabla 4.6 Tablero de Control Directivo

## 4.5 Mapa Estratégico

Dentro de los mapas estratégicos de Andicalza se tiene enfocados hacia las perspectivas de BSC. Este proceso de medición es un poderoso motivador para los gerentes, que se esfuerzan por conseguir buenos resultados en cualquiera de sus departamentos. Antes de decidir que medir entre los gerentes se tuvo que preguntar qué era lo que se intentaba conseguir con los objetivos estratégicos.

Esta inocente pregunta dio lugar a una mejora aparentemente de la metodología que terminó teniendo consecuencias de gran alcance.

Se pidió a los gerentes que definan consensuada mente cuales eran sus objetivos desde las cuatro perspectivas del BSC Balanced ScoreCard. Una vez acordada la redacción de la declaración de lo que se quería lograr, la selección de los indicadores fue más sencilla. Cuando se ponía de acuerdo el objetivo a alcanzar aunque los indicadores de inicio resultarán ser menos que perfectos, se los podía ajustar a los objetivos de Andicalza. Las metas se vinculan con el mapa de causa y efecto. A medida que se iba realizando la lista de objetivos, desde las cuatro perspectivas de Kaplan, se iban trazando flechas que relacionaban un objetivo con otro.

Pronto se empezó a realizar el proceso de mejora de los procesos al enunciar la estrategia a las capacidades y habilidades de los gerentes, junto a la nueva tecnología para mejorar los objetivos o propuestas de valor de Andicalza.

El cumplimiento de los indicadores dio lugar a que se obtengan mayores ingresos, y en última instancia a un mayor valor para los accionistas. Pronto se encontró en la capacidad de describir la estrategia con explícitas relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas del BSC. A este diagrama se le conoce con el nombre de mapa estratégico. Este mapa estratégico está representado en el siguiente gráfico.

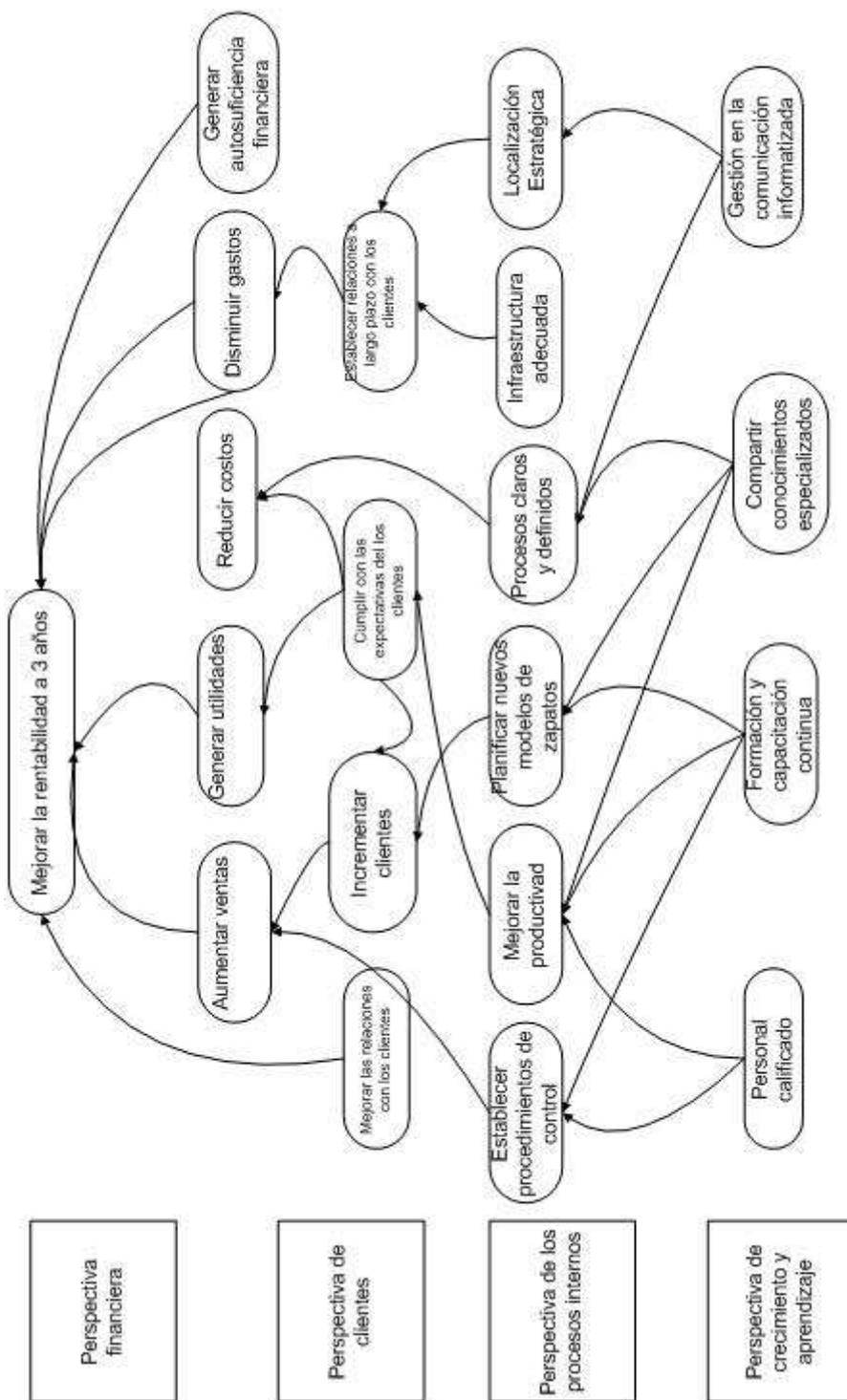


Figura 4.1 Mapa Estratégico de Andicalza

Este mapa estratégico esta focalizado a cumplir con los objetivos de la empresa a 3 años.

La mejora que se quiere lograr con el mejoramiento de los procesos y con los indicadores de cuadro de mando integral es:

- Recuperar participación en el mercado
- Aumentar la productividad.

Para esto se debe mejorar la rentabilidad a 3 años.

El mapa estratégico del Balanced ScoreCard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor de la Empresa Andicalza.

Como se observa en el mapa estratégico de Andicalza para mejorar la rentabilidad de la empresa a 3 años se debe cumplir con las perspectivas o sinergias de Kaplan, por tanto se debe tener un plan para mejorar las venta, generar utilidades en la empresa Andicalza, reducir los costos, disminuir los gastos excesivos y generar un plan de autofinanciamiento desde la sinergia Financiera.

Desde la perspectiva de clientes y de los procesos internos se debe mejorar las relaciones con los clientes, incrementar la base de datos, cumplir con las expectativas que tienen de nosotros y establecer relaciones a largo plazo, en los procesos internos se tiene que establecer procedimientos de control para mejorar la productividad y la planificación estratégica con innovaciones a las maquinarias, se debe planificar nuevos modelos de zapatos, implementar mejora de procesos con procedimientos claros acorde a la infraestructura y localización estratégica.

En cuanto a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje del BSC que indica el mapa estratégico de Andicalza se debe tener presente en los objetivos empresariales un personal debidamente capacitado, con formación continua, que pueda compartir los conocimientos y mantener una gestión en la comunicación informatizada con un servidor de correos electrónicos.

## CAPITULO V

---

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

#### 5.1 Conclusiones

- El objetivo de la presente Tesis de maestría es realizar la mejora de los procesos de Andicalza, del análisis de todos los procesos se concluyo que el proceso de planificación estratégica es el prioritario al cual se realizo el respectivo análisis de la metodología donde se aplica índices de BSC. Así durante la aplicación en la empresa se pudo confirmar las hipótesis planteadas en el plan de tesis, en el sentido en que la falta de estandarización en el proceso seleccionado el de planificación estratégica es lo que ocasiona problemas en la producción y posicionamiento en el mercado, siempre enfocándonos al análisis de los objetivos general y específicos para validar las hipótesis y llegar a la conclusión de que mejorando el proceso de planificación estratégica se obtiene la meta de la empresa ser rentable a largo plazo.
- La medición del rendimiento del proceso de planificación estratégica en Andicalza es una de las actividades y retos más críticos que deben enfrentar los gerentes, ya que pueden tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la empresa y los incentivos de los directivos, para medir este proceso se utilizó la metodología de Harrington y los indicadores del BSC con los cuales se determinó que el día a día de trabajo de un gerente es controlar el cumplimiento de planes y objetivos estratégicos relacionados a índices de gestión que luego son analizados en la junta de directivos, este proceso por ende está relacionado con su tiempo de trabajo y su costo que esto representa

para la empresa, por lo que se mejoraron los tiempos de ciclo y los costos de productividad del proceso de planificación estratégica a 8 horas de trabajo. Este mejoramiento representa un costo beneficio para la empresa porque también se redujeron los gastos donde se ve que el salario por día mejorado del gerente es de 25,84 dólares lo que representa \$ 780 mensuales libres de utilidades y beneficios y por ende se mejoran las utilidades de Andicalza de lo que inicialmente estaba percibiendo el gerente que son de \$1243 dólares, donde trabajaba 12 horas y media o que implica que debía quedarse más de su horario normal de trabajo y el tiempo de ciclo del proceso estaba en 13,29 horas aproximadamente.

- Como conclusión de esta tesis se observa que el mejoramiento de procesos se aplican diversas metodologías para llegar a encontrar los procesos óptimos y de calidad que generen recursos para las empresas. En este propósito en Andicalza se observa que el proceso prioritario el de planificación estratégica es el inicio de vuelo hacia el encuentro de la calidad, como es conocido en la actualidad existen una infinidad de productos para gestionar procesos tipo ARIS, SAP, JD EDWARDS con el propósito de mejorar sus procesos tanto en empresas grandes como pequeñas, por tanto se concluye que los procesos estandarizados y tratados de la mejor manera en el afán siempre de que sean continuamente revisados, son los que permiten dar satisfacción y crear lealtad en los clientes, este mejoramiento de procesos nos dará la pauta inicial en Andicalza para enfocar los objetivos de la empresa a largo plazo.
- El éxito en Andicalza está en definir acertadamente sus objetivos estratégicos, este es el punto de partida para tomar decisiones acertadas en base a conocimiento en cuanto a sus diferentes tácticas y acciones, para sacar una mayor ventaja sobre sus competidores, por esta razón el mejoramiento del proceso prioritario de planificación estratégica aplicando este tipo de metodologías hace que se ahorre tiempo y dinero donde se observa el valor que tiene el costo de la mala calidad y la aplicación de reingeniería por no estandarizar los procesos, ya que si se creía que en Andicalza se estaba bien

con el mejoramiento de los procesos mediante índices de BSC se puede estar mejor.

- Debido al crecimiento mundial en los últimos años de mejoramiento de procesos se abre una franca competencia en calidad y mejora de la productividad en las industrias del calzado, por esta razón Andicalza así como los proveedores de calzado y toda la rama relacionada al cuero se han visto la necesidad de establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores, los cuales deben cumplir con ciertos requisitos y patrones de calidad para poder satisfacer las necesidades tanto del fabricante como del consumidor final, donde el desarrollo del BSC para monitorear y controlar la efectividad de las acciones a realizar y controlar la productividad especialmente visto desde el proceso de planificación estratégica promulga a la eficiencia y mejorar de sus estándares de calidad. El BSC permite por tanto tener una visión integrada del negocio, es la solución más eficaz en la actualidad para implementar la estrategia de las organizaciones y traducirla en objetivos concretos que posteriormente son monitoreados en su cumplimiento por indicadores de gestión. Para esto también se utilizan los criterios de enfocar todas las estrategias hacia la meta de la empresa que es la visión o lo que se llama alineamiento de la empresa.
- La empresa Andicalza mediante el mejoramiento de la planificación estratégica mejoro sus ingresos y productividad, reposicionandose en el mercado, y por tanto da cumplimiento al objetivo planteado de la tesis de maestría y de la empresa, adicionalmente creó su plan estratégico ya que fue el proceso analizado, donde se determino que era el proceso de mayor prioridad y el proceso crítico de la empresa. Se mejoro y redefinió la misión, visión, valores, lineamientos y políticas de la organización. Por lo que podemos decir que esta tesis de maestría sirve a la Empresa Andicalza en su propósito de alcanzar el éxito y lograr mantenerse por muchos años en el mercado nacional con proyección al mercado internacional.

- La empresa no tenía esquematizado ni bien definido sus procesos, por lo que toco trabajar desde un inicio con los gerentes de la fábrica para poder establecer y estandarizar los procesos. En el transcurso del estudio efectuado se levantaron los procesos de la organización y se definieron sus respectivos indicadores donde se utilizaron formulas de los índices a aplicarse en la empresa, se tomo generalmente cinco por cada perspectiva porque es una empresa pequeña y en franco proceso de crecimiento. Se mostro los índices de BSC para mejorar la planificación estratégica, adicionalmente se indica cual es la meta de cada índice siempre enfocando los índices hacia la visión general de la empresa Andicalza. Por tanto se concluye que esta tesis de maestría es un aporte fundamental para la empresa Andicalza en su afán de alcanzar y cumplir con sus objetivos finales como es la mejora de la calidad en sus productos y el posicionamiento en el mercado local.
- Cabe indicar que dentro de los datos arrojados en las matrices de tiempo de ciclo y de costos del mejoramiento de proceso analizado como es el caso de la planificación estratégica, se pudo percibir la importancia que tiene el gerente para llevar adelante la empresa ya que sin un buen capitán no se saca a flote un barco, esto indica la labor incansable que hacen sus directivos para mejorar y de cumplir día a día con la mejora continua de la empresa, desde diferentes perspectivas como analizamos en el BSC tanto financiera, de clientes, de los procesos internos y de crecimiento y aprendizaje y visto desde la perspectiva o enfoque interno y externo a la empresa con la definición del FODA y el PEST.
- Luego de lograr el objetivo final de esta tesis el cual fue el de realizar un mejoramiento al proceso de planificación estratégica y una medición de índices a este proceso con BSC aplicado a toda la empresa, concluyo que sería bueno realizar un modelo de gestión donde se analicen desde todos los frentes a la empresa tanto los aspectos externos como los aspectos internos a la empresa de tal manera de poder cumplir con el objetivo final de toda empresa el cual es de generar la mayor cantidad de utilidades.

## 5.2 Recomendaciones

- El BSC juega un rol fundamental para la medición de los sistemas y fuentes de datos de Andicalza, motivo por el cual se recomienda a la empresa que revise periódicamente sus estrategias y sistemas de indicadores diseñados para que se los adapte según los cambios en las necesidades y característica es de estos. El BSC es el resultado de una propuesta que a la fecha se ha convertido en el estándar de la dirección estratégica mundial como herramienta de dirección estratégica. El diseño del BSC ayudará a cumplir con los requisitos y patrones de calidad para la empresa Andicalza de manera general así como a sus diferentes departamentos, por lo que se deberían revisar y actualizar los rangos de cada indicador y así lograr un monitoreo más efectivo del comportamiento de los resultados de gestión.
- Así mismo en la relación a la administración y manejo de la empresa Andicalza recomendaría que se podría realizar trabajos como el de esta tesis de maestría, especialmente en aportes como el de la administración de costos enfocados a encontrar la calidad para adaptarlo a un sistema de gestión de calidad.
- Cada vez más empresas como Andicalza demuestran que actualmente la mejor inversión de dinero es en sus empleados, por tanto recomiendo que se concentren las inversiones en el capital humano y en general sus inversiones en todos los activos intangibles para crear un valor diferenciado y sustentable en sus empleados. Por tanto hoy en día todas las empresas como Andicalza crean un valor sustentable mediante la potenciación de sus activos intangibles como son capital humano, bases de datos, sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes y marcas, capacidad de innovación y cultura, esto se potencia con la tendencia de alejarse de una economía impulsada por productos y basada en los activos tangibles hacia una economía del conocimiento y los servicios basados en los activos intangibles.

## Bibliografía

---

- Abel D, Hammond S. (1990). Planeación Estratégica de Mercado. Editorial Continental, CECOSA, México.
- Agudelo L, Escobar J. (2007). Gestión por Procesos. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- Alexander, A. (1994). La mala calidad y su costo. Estados Unidos. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Berry, T. H. (1995). Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. México, McGraw Hill.
- Ballvé Alberto. (2000) Tablero de Control. Argentina, Editorial Macchi S.A.
- Cuatrecasas Luis (2000). Gestión Integral de la Calidad. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Chang Richard (2002). Mejora Continua de Procesos. México, McGraw Hill.
- Chase, R.; Aquilano, N. y Jacobs, F. (2000). Administración de Producción y operaciones. México, McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw Hill.
- Fred David. (1003). Administración Estratégica, México, Prentice Hall.
- Garzón Granados. Indicadores de Gestión por Procesos, INLAC, Colombia 2005.
- Granados, P.; Arribas, A. (1998). Pruebas de Selectividad Matemáticas II, México, McGraw Hill

- Harrington James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa fe de Bogotá, McGraw Hill.
- Harrington James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. Santa fe de Bogotá, McGraw Hill.
- Harrington James (2000). Como estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones. Santa fe de Bogotá, McGraw Hill.
- Hill Charles (2004). Administración Estratégica. México, McGraw Hill.
- Hillier, Liberman (1984). Investigación de Operaciones, México, McGraw Hill.
- Idrobo Rueda (2004). Administración de Operaciones, Quito.
- ICONTEC (1994). Instituto Colombiano de normas técnicas. NTC-ISO 9004:1994. Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad - directrices para el mejoramiento de la calidad. Bogotá.
- ICONTEC (2000). Instituto Colombiano de normas técnicas. NTC-ISO 9004:2000. Sistema de gestión de la calidad. Directrices para el mejoramiento del desempeño. Bogotá.
- Johnson Gerry y Scholes Kevan Dirección Estratégica (1999) 5ta Edición Pearson Education S.A, Madrid, España.
- Kaplan y Norton. (2000). Como utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan y Norton. (2000). El Balanced ScoreCard, México, McGraw Hill.
- Kaplan y Norton (2002). Ingeniería y administración de la productividad, México, Prentice Hall.

- Kaplan y Norton. (2005). Mapas Estratégicos, México, McGraw Hill, 3ra. Edición.
- Kotler P. (2000). Mercadotecnia, México, McGraw Hill, 2da. Edición.
- Fernández, Héctor. (2001). Gestión de la calidad ISO 9001. España. McGraw-Hill.
- Mariño, H. (1992). Gerencia de Calidad Total. Colombia. Tercer Mundo.
- Mariño Navarrete, Hernando (2001). Gerencia de Procesos. Alfaomega, Colombia
- McDaniel, C. y Gates, R. (1999). Investigación de mercados contemporáneos, México, Thomson Editores.
- Moreno María (2001). Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, Madrid, Prentice Hall, Pearson Educación.
- Ogliastri Enrique. (1994). Manual de Planeación Estratégica, Tercer mundo Editores, Uniandes.
- Ortiz Gómez A. (1994). Gerencia Financiera, Santa fe de Bogotá, McGraw Hill.
- Pérez Fernández, J. A. (1999). Gestión de la calidad orientada a los procesos, España, Esic.
- Perdomo Álvaro. (2004). Administración de costos de calidad, Bogotá.
- Pontigo J. (1991). Información para la industria, Quito Ecuador.
- Rampersad, Hubert (2003) Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo, Madrid, McGraw Hill.

- Sumanth, D (1998). Ingeniería y administración de la productividad, México, McGraw Hill.
- Sumanth, D (2001). Administración para la productividad total. Sumanth, México, McGraw Hill.
- Taha Handy, Investigación de Operaciones, México, McGraw Hill, 2001.
- Yépez Jorge (1993). Seminario de planificación estratégica. Quito Ecuador.

#### Folletos

- Resoluciones Empresariales, abril 2005. Página 26-32.
- El emprendedor, mayo 2006. Página 25-26.
- Revista cueros, edición 50, 2008
- Revista INEN Fecha Marzo 2006 Página 22-30.
- Revista Futuro & Calidad Enero 2008 Página 9-15
- Revista Conocimiento & Dirección Edición 76 Pagina 6-30

#### Direcciones HTML

[www.inec.gov.ec/web/guest/inicio](http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio)

[www.deinsa.com/](http://www.deinsa.com/)

[www.aduana.gov.ec/](http://www.aduana.gov.ec/)

[www.eclac.cl/celade/default.asp](http://www.eclac.cl/celade/default.asp)

[www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/)

[www.cepal.org/](http://www.cepal.org/)

[www.corpei.org/](http://www.corpei.org/)

[www.comunidadandina.org/](http://www.comunidadandina.org/)

[www.supercias.gov.ec/](http://www.supercias.gov.ec/)

[www.superban.gov.ec/](http://www.superban.gov.ec/)

[www.tramaco.com.ec/](http://www.tramaco.com.ec/)

[www.revistavanguardia.com/](http://www.revistavanguardia.com/)

[www.revistalideres.ec/](http://www.revistalideres.ec/)

[www.gestion.dinediciones.com/](http://www.gestion.dinediciones.com/)

[www.dinediciones.com/diners/317/](http://www.dinediciones.com/diners/317/)

[www.seissigma.com/](http://www.seissigma.com/)

[www.emprendedores.org.ec/index.html](http://www.emprendedores.org.ec/index.html)

[www.cncf.gov.ec/CNCF/portal\\_cncf/homeView.htm](http://www.cncf.gov.ec/CNCF/portal_cncf/homeView.htm)

[www.cfn.fin.ec/](http://www.cfn.fin.ec/)

[www.ccq.org.ec/](http://www.ccq.org.ec/)

[www.bnf.fin.ec/](http://www.bnf.fin.ec/)

[www.pequenaindustria.com.ec/](http://www.pequenaindustria.com.ec/)

[www.camaranacionalmicroempresas.org/](http://www.camaranacionalmicroempresas.org/)

[www.secap.gov.ec/](http://www.secap.gov.ec/)

[www.fed.org/](http://www.fed.org/)

[www.dclifecare.com](http://www.dclifecare.com)