



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del
grado de Magister en
Administracion de Empresas

**“PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS
BASADOS EN LA SERVUCCIÓN COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN, PARA LA
EMPRESA COMINCALZA CIA. LTDA.”**

Autora:
Verónica Alexandra Pesantez Loja.

Dirigido por:
Iván Rodrigo Coronel. Ph.D.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSGRADOS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Autora:
Verónica Alexandra Pesantez Loja.

Dirigido por:
Iván Rodrigo Coronel. Ph.D.

**“PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS
BASADOS EN LA SERVUCCIÓN COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN, PARA LA
EMPRESA COMINCALZA CIA. LTDA.”**

La gestión por procesos y la servucción, son una herramienta de gestión que deben ser utilizadas por las empresas para conseguir el desarrollo de procesos eficientes y un servicio de calidad, y así lograr una ventaja competitiva dentro del sector donde se desenvuelven.

Con este estudio se pretende hacer las cosas de una forma distinta, implementando procesos, procedimientos y actividades, que contribuyan a un mejor desempeño de sus elementos como son Personal en contacto, servicio de calidad y soporte físico con la finalidad de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes.

**“PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS
BASADOS EN LA SERVUCCIÓN COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN, PARA LA
EMPRESA COMINCALZA CIA. LTDA.”**

**“PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS
BASADOS EN LA SERVUCCIÓN COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN, PARA LA
EMPRESA COMINCALZA CIA. LTDA.”**

AUTORA:

Verónica Alexandra Pesantez Loja

Ingeniera Comercial

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas, de la Universidad
Politécnica Salesiana

DIRECTOR:

Iván Rodrigo Coronel

Ingeniero Químico

Máster en Administración de Empresas

Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional

Doctor of Philosophy en Administración de Empresas



Cuenca – Ecuador
2015

Datos de Catalogación Bibliográfica.

VERONICA ALEXANDRA PESANTEZ LOJA

“PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN LA SERVUCCIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, PARA LA EMPRESA COMINCALZA CIA. LTDA.”

Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca-Ecuador, 2015

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Formato 170 x 240

Páginas: 335

Breve reseña de los autores e información de contacto

Autora:



VERÓNICA ALEXANDRA PESANTEZ LOJA

Ingeniera Comercial

Egresada de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana

veonica.pesantez@gmail.com

Dirigido por:



IVÁN RODRIGO CORONEL

Ingeniero Químico

Máster en Administración de Empresas

Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

Doctor of Philosophy en Administración de Empresas

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos o investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2015 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA - ECUADOR – SUDAMÉRICA.

VERÓNICA ALEXANDRA PESANTÉZ LOJA

“PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN LA SERVUCCIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, PARA LA EMPRESA COMINCALZA CIA. LTDA.”

IMPRESO EN ECUADOR – PRINTED IN ECUADOR

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	V
INDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XI
DEDICATORIA	XIII
PREFACIO	XV
PROLOGO	XVII
AGRADECIMIENTOS	XIX
CAPITULO I	1
1. GESTIÓN POR PROCESOS Y SERVUCCIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN	1
1.1. GESTIÓN POR PROCESOS	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Definiciones	2
1.1.3. Importancia de la gestión por procesos	4
1.1.4. Principios de la gestión por procesos	4
1.1.5. Características de la gestión por procesos	5
1.1.6. Diferencia entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.....	7
1.2. SERVUCCIÓN	8
1.2.1. Definición de Servucción.....	8
1.2.2. Importancia de la Servucción.....	8
1.2.3. Elementos del sistema de Servucción.....	8
CAPITULO II	19
2. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y EL SECTOR	19
2.1. LA EMPRESA	19
2.2. RESEÑA HISTÓRICA	19
2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	20

2.3.1.	Estructura Interna.....	20
2.3.2.	Análisis FODA	27
2.3.3.	Análisis de Productos y Servicios	31
2.4.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	36
2.4.1.	Industria del calzado	36
2.4.2.	Análisis PEST	36
2.5.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	46
2.5.1.	Pasos de un análisis de mercado	47
2.6.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	51
2.6.1.	Beneficios de una investigación de mercado.....	51
2.6.2.	Pasos para realizar una investigación de mercado.....	52
2.6.3.	Investigación de mercado de COMINCALZA CIA. LTDA.....	52
2.6.4.	Interpretación y análisis del estudio de mercado	57
CAPITULO III		71
3.	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	71
3.1.	SERVICIO AL CLIENTE.....	71
3.1.1.	Beneficios del servicio al cliente.....	72
3.2.	ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE	72
3.2.1.	Estrategias para el cliente interno.....	73
3.2.2.	Estrategias para el cliente externo	75
3.3.	ESTRATEGIAS DE PREVENTA	76
3.3.1.	Motivar a la fuerza de ventas	76
3.3.2.	Publicidad	78
3.3.3.	Renovación del ambiente externo e interno de COMINCALZA.....	84
3.3.4.	Música para escuchar	86
3.3.5.	El espacio en la sala de ventas de COMINCALZA.....	86
3.3.6.	El mobiliario de comincalza.....	87
3.3.7.	Información y servicios adicionales de COMINCALZA	88

3.4.	ESTRATEGIAS DE VENTA	88
3.4.1.	Estrategia de venta E-COMMERCE.....	88
3.4.2.	Estrategia de venta por catalogo.....	89
3.4.3.	Estrategias de venta personal	94
3.4.4.	Estrategias de venta institucional	95
3.4.5.	Estrategias de hospitalidad	96
3.4.6.	Reducción de precios y ofertas.....	97
3.4.7.	Sorteos	97
3.5.	ESTRATEGIAS DE POST VENTA.....	98
3.6.	ESTRATEGIA DE SERVUCCION.....	104
3.6.1.	Cliente.....	104
3.6.2.	Soporte físico	104
3.6.3.	Servicio	105
	CAPITULO IV	109
4.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	109
4.1.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	109
4.1.1.	Visión	109
4.1.2.	Misión.....	109
4.1.3.	Objetivo General.....	109
4.1.4.	Objetivos Específicos.....	110
4.1.5.	Valores Organizacionales	110
4.2.	ORGANIGRAMA POR COMPETENCIAS.....	111
4.2.1.	Proceso Administrativo.....	112
4.2.2.	Proceso de compras.....	121
4.2.3.	Proceso de producción	129
4.2.4.	Procesos de Ventas	137
4.2.5.	Proceso de Almacenaje	147
4.2.6.	Proceso Comercial	151

4.2.7.	Proceso de talento humano.....	155
4.2.8.	Proceso financiero.....	162
4.2.9.	Proceso de marketing.....	173
4.2.10.	Proceso de servicio	179
CAPITULO V.....		191
5. ANÁLISIS FINANCIERO.....		191
5.1.	BALANCE GENERAL	191
5.2.	ESTADO DE RESULTADOS	194
5.3.	RATIOS FINANCIEROS	196
5.3.1.	Ratios de liquidez.....	196
5.3.2.	Ratios de rentabilidad	197
5.3.3.	Ratios de gestión.....	198
5.4.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	199
CONCLUSIONES		201
RECOMENDACIONES		203
ANEXOS		205
BIBLIOGRAFÍA		311
LINKOGRAFÍA		313

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso	3
Figura 2. Elementos Internos del proceso de Servicio	9
Figura 3. Ecuación de la satisfacción del Cliente	16
Figura 4. Las Cuatro Ps del Marketing Mix	18
Figura 5. Organigrama de la empresa COMINCALZA CIA.LTDA.	24
Figura 6. FODA.....	28
Figura 7. Matriz BCG	33
Figura 8: Slogan COMINCALZA.....	79
Figura 9: Pagina Web COMINCALZA	80
Figura 10. Impresiones Banners	80
Figura 11. Vallas publicitarias	81
Figura 12. Impresiones Mailings	81
Figura 13. Tarjetas de presentación	82
Figura 14. Trípticos	82
Figura 15. Publicidad para prensa	83
Figura 16. Color de las paredes en oficina	85
Figura 17. Exhibidores sala de ventas COMINCALZA.....	86
Figura 18. Exhibidor acrílico para calzado	86
Figura 19. Taburetes COMINCALZA	87
Figura 20. Mobiliario COMINCALZA.....	87
Figura 21. Porta trípticos	88
Figura 22. Diseño Página Web	89
Figura 23. Portada catálogo COMINCALZA	90
Figura 24. Certificado de descuento COMINCALZA.....	91
Figura 25. Club Privilegios COMINCALZA	93
Figura 26. Formulario venta por catálogo	94
Figura 27. Fotos de futuros clientes venta personal	95
Figura 28. Fotos de futuros clientes venta institucional.....	96
Figura 29. Bocaditos.....	96
Figura 30. Baño COMINCALZA.....	96
Figura 31. Revistas, periódicos	97
Figura 32. Televisión con publicidad COMINCALZA	97
Figura 33. Buzón Físico	98
Figura 34. Buzón Electrónico	99
Figura 35. Proceso Administrativo	119

Figura 36. <i>Proceso de Compra</i>	123
Figura 37. <i>Proceso de Producción</i>	131
Figura 38. <i>Proceso de Ventas</i>	139
Figura 39. <i>Proceso Almacenaje</i>	149
Figura 40. <i>Proceso Talento Humano</i>	160
Figura 41. <i>Proceso Financiero</i>	169
Figura 42. <i>Proceso Marketing</i>	177
Figura 43. <i>Proceso Servicio al Cliente</i>	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre Gestión Tradicional y Gestión Por Procesos	7
Tabla 2. <i>Estrategias de Servicio</i>	13
Tabla 3. <i>Análisis PEST</i>	37
Tabla 4. <i>Balanza Comercial</i>	40
Tabla 5. <i>Exportaciones Petroleras</i>	41
Tabla 6. <i>Exportaciones No Petroleras</i>	42
Tabla 7. <i>Importaciones</i>	43
Tabla 8. <i>Cifras desempleo Ecuador</i>	45
Tabla 9. <i>Puntaje de los atributos</i>	50
Tabla 10. Análisis COMINCALZA vs Competencia	50
Tabla 11. <i>Recursos Financieros para la Publicidad</i>	83
Tabla 12. <i>Mapa de Procesos COMINCALZA</i>	112
Tabla 13. <i>Proceso Administrativo</i>	118
Tabla 14. <i>Proceso de Compra</i>	122
Tabla 15. Selección de Proveedores	127
Tabla 16. <i>Proceso de Producción</i>	130
Tabla 17. <i>Hoja de la Orden de Producción</i>	134
Tabla 18. <i>Formulario Producto no Conforme</i>	135
Tabla 19. <i>Hoja de Reproceso</i>	136
Tabla 20. <i>Proceso de Ventas</i>	138
Tabla 21. <i>Formato Reporte de Ventas por Vendedor</i>	144
Tabla 22. <i>Formato Reporte de Ventas por Vendedor y Marca</i>	144
Tabla 23. <i>Formulario devolución de Producto COMINCALZA</i>	147
Tabla 24. <i>Proceso Almacenaje</i>	148
Tabla 25. <i>Talento Humano</i>	159
Tabla 26. <i>Proceso Financiero</i>	168
Tabla 27. <i>Proceso de Marketing</i>	176
Tabla 28. <i>Proceso de Servicio al Cliente</i>	182
Tabla 29. <i>Formulario de Quejas y Reclamos clientes</i>	186

DEDICATORIA

A mis sagrados padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por todo su esfuerzo y sacrificio, aunque mi padre ya no se encuentra conmigo pero sé que siempre me acompaña desde el cielo. Para ellos mi AMOR, ADMIRACION, OBEDIENCIA Y RESPETO.

A mis queridos hermanos y sobrinos por ser mi fuente de motivación, inspiración, felicidad. Y la razón que me impulsa a salir adelante y ser un ejemplo a seguir.

PREFACIO

La Gestión por Procesos es sin duda una herramienta de gestión que actualmente se desarrolla en muchas empresas, se aplica para obtener procesos eficaces y eficientes, se caracteriza por buscar la optimización de los recursos, para lo cual se debe crear un correcto sistema que permita reducir costos, generar confianza, para satisfacer al máximo las exigencias del cliente con una elevada eficiencia, efectividad y competitividad.

La Gestión por procesos de una empresa busca un trabajo integrado y dinámico con todos los procesos, para así obtener un servicio de calidad que satisfaga las expectativas del cliente y logre una ventaja competitiva sostenible para esto nos basaremos en la creación de servicios actualmente conocida como Servucción, que es un sistema que tiene como objetivos, atender las necesidades del cliente, analizar sus expectativas y evaluar sus percepciones, y está conformado por los elementos como: soporte físico, personal de contacto, organización, y clientes que son productores y consumidores del servicio.

La realidad de las empresas familiares en el Ecuador es difícil de generalizar en cuanto a comportamientos, acciones y estrategias de llevar a cabo en sus actividades productivas, comerciales o de servicio. Cada organización es un ente único y tiene sus propias características y forma de hacer las cosas. Podemos encontrar empresas cuya forma de operar es totalmente informal; es decir; todos hacen de todo, sin considerar planes, donde no existen límites claros y las obligaciones dependen de la colaboración de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas

Sin embargo, en la actualidad, las empresas ecuatorianas de diferentes sectores económicos se ven en la necesidad urgente de cambio, especialmente las informales, puesto que la integración a la economía mundial exige una adecuación de sistemas de gestión, producto de la apertura de nuevos mercados y sobre todo la intensificación de la competencia junto con el acelerado desarrollo tecnológico.

Los clientes para una empresa no son solamente una cifra de ventas a final de mes, son personas y, como tal, tienen sentimientos. Es tarea de la organización tratarle de forma cordial y afectuosa, es decir darle el lugar que se merece al ser la razón principal que mueve a una empresa hacia su éxito o fracaso. Conocer sus necesidades y satisfacer sus mayores expectativas con un servicio de calidad, son necesidades básicas de una empresa en la actualidad para hacerle frente a un mayor número de competidores y ubicarse delante de los mismos.

La aplicación de estas herramientas de gestión requiere de imaginación, rigor y precisión, porque su objetivo fundamental es satisfacer al cliente. Realmente cuando se enfrenta el mejoramiento de un servicio nada se puede dejar al azar con el fin de

garantizar una calidad real del mismo, ya que hoy en día existe limitaciones a la hora de elegir un buen calzado las empresas que están en el mercado no satisfacen la demanda y exigencias de esta, que busca, precios bajos, diseños novedosos, promociones, ambiente ordenado, moderno y sobre todo marcas confiables ya que el mercado de la moda exige nuevos productos continuamente y desea brindar a sus clientes estilos que quieren a un excelente precio, ofreciéndoles una experiencia de compra atractiva y fácil con un servicio excepcional a través de un portafolio de marcas que se conecten y resuenen en nuestros clientes objetivos.

El diseño de esta propuesta pretende aportar las bases para una Gestión por procesos con el fin de que la empresa logre construir procesos formales y mejorados en la utilización de recursos, y al basarse en la Servucción como herramienta de gestión le permita a la empresa reorganizar su estructura interna y procesos por medio de la aplicación de conocimientos teóricos y tendencias actuales, orientados esencialmente a la satisfacción de sus clientes y basado en la calidad de su servicio como forma de asegurar su permanencia en el mercado, reducción de sus costos y así cumplir con sus objetivos empresariales siempre generando confianza al satisfacer necesidades y expectativas de sus clientes.

PROLOGO

Estimado lector, mi objetivo es acercarle una síntesis madurada de algunos temas referidos a la gestión por procesos basados en la servucción, que hoy impactan de manera particular en la gestión comercial y operativa de las empresas como un medio para lograr la productividad necesaria en las empresas y que exige la sociedad.

En ese sentido, me pareció oportuno comenzar abordar los aspectos teóricos relativos al enfoque de la gestión por procesos y la servucción, la filosofía que los sustenta y sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia. La gestión por procesos tiene como fin mejorar el funcionamiento de la empresa y ser mejores en el mercado competitivo, pues la empresa le da un enfoque al cliente frente a sus necesidades, se basa en una entrada para conseguir un resultado y una salida para brindar satisfacción a los clientes. Actualmente son muy pocas empresas que se preocupan por prestar un excelente servicio ya que están conscientes de que un cliente satisfecho siempre regresa e incluso nos pueden recomendar.

En realidad el servicio es una fusión de cliente, soporte físico y personal de contacto, sin estos tres requisitos no podemos lograr un servicio efectivo, este concepto debe ser difundido y percibido por las empresas de servicios, de productos, en realidad por todos los que tenemos contacto y dependemos de la satisfacción de nuestro cliente.

En el segundo capítulo, tratare sobre la temática del análisis de la situación actual de la empresa y su posicionamiento en el mercado para evidenciar las fortalezas y debilidades de la organización, y que permite precisar que es necesario realizar mejoras para su gestión operativa, comercial, con la finalidad de lograr los objetivos trazados.

Para el capítulo tercero me refiero a las estrategias de servicios pues actualmente el mercado ha cambiado de forma radical, por lo que las empresas deben reinventar sus modelos de negocio de manera global o parcial de acuerdo con su estrategia de negocio para que estos resulten atractivos y eficientes, combinando innovación y racionalización, así como estrategias con resultados a corto, mediano y largo plazo.

Para el cuarto capítulo se tratara lo que se refiere a la filosofía organizacional de COMINCALZA, las empresas son, y nunca dejan de ser, un conjunto de personas unidas por un fin común, ya que en la medida en que trabajen por un objetivo, aumentarán las oportunidades organizacionales de obtener los fines trazados.

La implantación de la gestión por procesos y la atención en el servicio a cliente, son considerados aspectos claves para el mejoramiento de la gestión operativa, comercial

en la empresa. Dando como resultado un incremento en la capacidad de la organización para crear valor y elevar el grado de satisfacción de los clientes.

Si la empresa logra generar productos y servicios de alta calidad, que sean valiosos para los clientes, habrá justificado su razón de existir, puesto que ha logrado alcanzar su máximo objetivo.

Los empleados si no cumplen bien sus actividades como se debe, pueden originar un fracaso y en general si no se da la importancia a todos estos factores antes mencionados, las empresas no podrán conseguir el éxito en el giro de su negocio.

Es muy importante la gestión por procesos ya que las empresas deben estar a la par con la demanda del mercado es decir cada vez la competencia es más dura y por lo mismo estas, deben luchar y mejorar para la supervivencia y triunfo dentro de la globalización; y además es necesario que se tenga claro el objetivo de la gestión por procesos que es el aumentar la capacidad para competir en el mercado y reducir sus costos.

Y finalmente en el quinto capítulo encontrará un análisis de la parte financiera de la empresa.

Después del trabajo realizado, deseo y espero que su lectura aporte buenas ideas que mediante su aplicación se conviertan en beneficios para empresas y personas que laboran en ellas.

La investigación tiene como objetivo principal el diseño de una propuesta de Gestión por procesos basados en la Servucción que contribuya con el mejoramiento en la empresa COMINCALZA CIA.LTDA., que se dedica a la producción y comercialización de calzado a nivel nacional.

De igual manera esta investigación representa un aporte metodológico en el sentido de diseñar un instrumento que puede servir de antecedente a otras personas o instituciones y de esta forma evaluar, comparar y generar lineamientos estratégicos con tendencia a mejorar.

Esta investigación es de gran relevancia social ya que un servicio de calidad está estrechamente vinculado con las percepciones y las expectativas de los clientes. Es por ello, que el estudio está dirigido tanto a los clientes como al personal de la empresa para el beneficio de éstos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme guiado por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la calma ni desfallecer en el intento.

A mi director de tesis, Ing. Iván Coronel por su valioso tiempo, paciencia y orientación en todo momento para la realización de mi trabajo de tesis.

Y, desde luego a un amigo en especial a quien tengo presente y que de una u otra forma ha aportado su valiosa ayuda para la culminación de mi tesis.

CAPITULO I

1. GESTIÓN POR PROCESOS Y SERVUCCIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

1.1. GESTIÓN POR PROCESOS

1.1.1. Antecedentes¹

Desde que se inició un camino a la apertura de mercados, cambió el rol del estado como ente regulador, con el impulso de la globalización y la masificación del acceso al internet, nos hemos transformado, de ser unas economías basadas en el poder del suplidor al comprador. Vivimos en economías sustentadas en el poder del consumidor, es decir, en economías en las cuales el cliente es el rey.

“La mayoría de las empresas y las organizaciones han tomado conciencia de que sus organizaciones pueden ser tan eficientes como sus procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente“².

Los clientes se han convertido en compradores mucho más sofisticados y más informados que antes. Teóricamente hablando, los clientes siempre han tenido oportunidades de escogencia. Pero esto ha sido más que nada, algo teórico.

Los consumidores no tenían el tiempo para verificar todas las posibles oportunidades. Los agentes corporativos de compras, no podían cerciorarse de las mejores ofertas, por lo que las organizaciones se quedaban con los suplidores conocidos debido a que consideraban que era más barato.

¹ ALEXANDER SERVAT, Alberto, *Gerencia de Procesos: Nuevo Sistema Gerencial, 2005*

² La Gestión de los Procesos, <http://es.slideshare.net/villalobosanet/documento10142>

Los clientes de las empresas en esta nueva economía, exigen una mayor rapidez en las transacciones y una gran precisión en las especificaciones de los productos.

“Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas, en los cuales los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes ni los aspectos estratégicos o clave³.. La confección masiva y las complejidades tecnológicas, requieren una organización por procesos que garanticen una rapidez en las operaciones y un control en el conjunto de actividades que se ejecutan.

Según Alberto G. Alexander Servat: “El diseño tradicional de las empresas, obedece a épocas del pasado. Los sistemas gerenciales y los paradigmas que los sustentan, son resultados de la producción masiva basada en la organización funcional, generada por la división del trabajo, propia del tiempo de la revolución industrial del siglo dieciocho. Hoy en día, las organizaciones tienen que rediseñarse y operar de tal manera que satisfagan a los nuevos imperativos del siglo veintiuno”. Tenemos que controlar los procesos organizacionales y saber de manera táctica, como gestionarlos.

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y /o calidad total.

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

1.1.2. Definiciones

1.1.1.1. Proceso

“Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido”.

³ La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos, <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

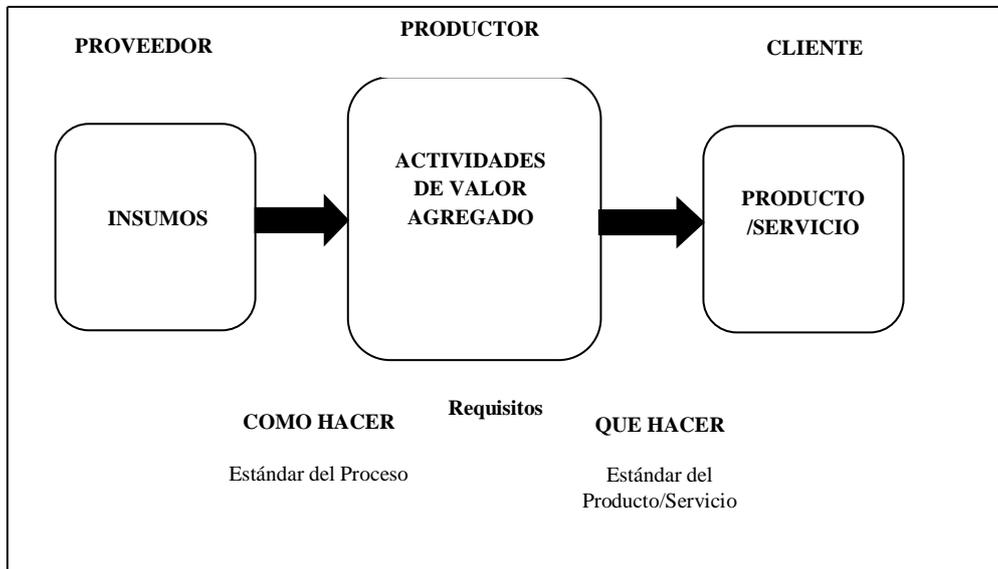


Figura 1. *Proceso*

Fuente: AGUDELO TOBÓN, Luis Fernando, *Gestión por Procesos*, Medellín Editorial, Colombia, 2007 pág. 29.

1.1.1.2. La gestión por procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del CLIENTE⁴.

Se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa - efecto. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)⁵.

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1 a) que se deben “identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1.b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza que; “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”.

⁴ Formación-Excelencia empresarial, <http://web.jet.es/amozarrain/Formacion.htm>

⁵ Producción, procesos y operaciones-Gestiopolis.com, <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/producción.htm>

La gestión por procesos aporta una visión y una herramienta con la que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas y por lo tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

1.1.3. Importancia de la gestión por procesos

“La dinámica comercial en el tiempo presente es constante, involucrando muchos aspectos que la gerencia debe considerar en pro de su desempeño y responsabilidad de la operatividad eficiente que la empresa bajo su responsabilidad debe alcanzar.

Ello involucra que se debe contar con una gestión por procesos óptima, que conlleven a alcanzar los mejores resultados que se han planificado y beneficien a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios⁶.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso⁷:

Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso y lo más importante es que permite que la organización completa reconozca y ponga al centro al cliente.

1.1.4. Principios de la gestión por procesos

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido; los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

⁶ Importancia de los Procesos, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/importancia-gestion-procesos-empresas-exitosas.htm>

⁷ MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

La gestión por procesos conlleva⁸:

- ❖ Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- ❖ Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- ❖ Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado.
- ❖ Verificar y describir el propósito del proceso.
- ❖ Definir el proceso, sus límites e interfaces.
- ❖ Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso.
- ❖ Documentar el proceso.
- ❖ Establecer puntos de control.
- ❖ Definir los indicadores.

1.1.5. Características de la gestión por procesos

Tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la gestión de procesos⁹:

- ❖ Incrementar la eficacia.
- ❖ Mejorar la productividad.
- ❖ Mejorar la calidad.
- ❖ Acortar los tiempos y reducir así los plazos de producción y entrega del servicio.

⁸ Principios de la Gestión por Procesos, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-en-la-gestion-de-procesos.htm>

⁹ Características de la Gestión por Procesos, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/caracteristicas-de-los-procesos-en-la-empresa.htm>

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Para entender la productividad se debe definir la misma como el rendimiento de los recursos utilizados por un sistema¹⁰:

Además están presentes, en la gestión por procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así podemos aproximar las siguientes¹¹:

- ❖ **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- ❖ **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión por procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso.
- ❖ **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión por procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- ❖ **Reducción de Burocracia.**
- ❖ **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la

¹⁰ MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

¹¹ MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

actualidad. La gestión por procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindible para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

- ❖ **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- ❖ **Inclusión de actividades de valor añadido.** que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

1.1.6. Diferencia entre la gestión tradicional y la gestión por procesos

La gestión tradicional ha venido evolucionando de manera que trata de ajustar sus actividades a lo que en la actualidad llamamos gestión por procesos. Existe un sin número de diferencias que a continuación se indican¹².

Tabla 1. *Diferencias entre Gestión Tradicional y Gestión Por Procesos*

GESTION TRADICIONAL	GESTION POR PROCESOS
Hay Variabilidad	Contempla procesos de gestión, soporte y logística
Prevalece la organización Vertical	Convive la Organización vertical con la horizontal
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los responsables del proceso.
Principio de jerarquía y de control	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Principio de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia; ser más competitivo

Fuente: BADIA, A y BELLIDO, S, *Técnicas para la Gestión de la Calidad. Ed. Tecnos. Madrid, 1999.*

¹² BADIA, A Y BELLIDO, S, *Técnicas para la Gestión de la Calidad- la Gestión por Procesos, Ed Tecnos, 2002*

1.2. SERBUCCIÓN

1.2.1. Definición de Servucción

“Servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”¹³.

1.2.2. Importancia de la Servucción

El término servucción para los servicios, vendría a ser lo mismo que el de producción para los productos, es decir es el proceso por el cual se genera un servicio. La generación del servicio se produce en el mismo momento en que se es consumido y el cliente participa en el proceso de elaboración de este, por ejemplo: Un corte de cabello se realiza a partir que uno ingresa a la peluquería. ”¹⁴.

Una de las mayores distinciones de la servucción, es el grado de participación de los seres humanos al momento de brindar atención a los clientes, ya que estos participan activamente en la construcción, desarrollo y consumo del servicio. Otro aspecto fundamental en la entrega del servicio es el sistema de organización interno de la empresa, pues es fundamental que los procesos funcionen adecuadamente, que exista coordinación.

La servucción en una organización, relaciona tres elementos fundamentales: cliente, personal de contacto y soporte físico, que interactúan entre sí generando el servicio, y son útiles para poder optimizar los procesos con el fin de lograr mejorar la experiencia del cliente y en consecuencia la satisfacción de sus necesidades.

1.2.3. Elementos del sistema de Servucción

“El cliente no ve lo que constituye en sí la servucción. Sin embargo, es el protagonista principal de este proceso que se produce en un solo instante y que no se ve, pero que

¹³ EIGLER, Pierre y LANGEARD, Eric, Servucción. El Marketing de Servicios, McGraw-Hill Interamericana de España S.A. 1989

¹⁴ BADIA., A. y BELLIDO, S, Técnicas para la Gestión de la Calidad- la Gestión por Procesos, Ed Tecnos, 2002

se percibe. El trabajar en la calidad del servicio, garantiza el éxito y la fidelidad de los clientes”¹⁵.

Es importante conocer cuáles son los elementos que intervienen en la servucción: elementos internos y elementos externos.

1.2.3.1. Elementos internos del proceso de Servucción

En un proceso de Servucción, estos elementos son ya que se pueden modificar de una forma sencilla, acoplándose a las necesidades de los clientes de una empresa.

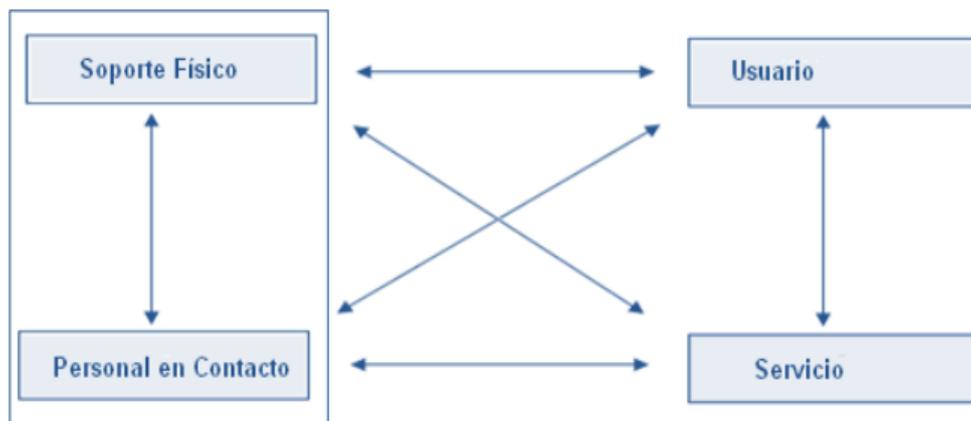


Figura 2. Elementos Internos del proceso de Servicio

Fuente: EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric, Servucción. El marketing de los servicios, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., 1989, pág. 12.

1.1.1.2.1. Infraestructura o bienes tangibles (soporte físico)

Sirve de apoyo a la prestación del servicio, es decir, el ambiente de trabajo, constituye el soporte físico en el proceso de servucción.

Para la realización del servicio los instrumentos que se necesitan son: edificios, maquinaria, muebles, útiles y demás materiales que utiliza el personal de contacto o los clientes para la realización del servicio.

¹⁵ EIGLER, Pierre y LANGEARD, Eric, Servucción. El Marketing de Servicios, McGraw-Hill Interamericana de España S.A, 1989

1.1.1.2.2. Funciones del soporte físico

El soporte físico reúne los elementos materiales indispensables para la buena participación del cliente, los que el personal de contacto utilizará para cumplir su tarea.

Contempla dos categorías:

- a. Los instrumentos necesarios para el servicio (equipamiento, maquinarias, insumos). El entorno material en el que se desarrolla el servicio (instalaciones, mobiliario, etc.).
- b. El soporte físico de una servucción debe ser a la vez un buen canal de comunicación, ya que constituye la vitrina del servicio propuesto, y una buena herramienta de trabajo, porque es en realidad la fábrica de servicios. Resulta indispensable, por ejemplo, disponer de mobiliario que permita que las personas esperen con comodidad cuando deben hacerlo.¹⁶.

1.1.1.2.3. El personal de contacto (Recurso Humano)

El personal de contacto son los empleados de la empresa cuyo trabajo requiere estar siempre en contacto con el cliente, ejemplo: personal de atención al cliente en general en una organización, etc.

Al ser personal de alto contacto con los clientes se encuentran visibles y sujetos a críticas de los clientes externos, por esta razón es importante que sean las personas idóneas y estén preparados para satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores, por lo que debe conocer a profundidad los productos y servicios que la empresa ofrece, además de procedimientos y técnicas, sin tener la necesidad de ser supervisado constantemente o recurrir a sus superiores para resolver problemas. Entre sus cualidades debe estar el respeto, la creatividad, la paciencia, etc.

A continuación enumeraremos consejos para diferenciar el servicio que la empresa brinda de su competencia¹⁷:

- 1) **Buscar la satisfacción total en cada cliente.** El cliente no debe ser visto como una interrupción, se debe dar prioridad a los clientes considerando que son por ellos por quienes se abren las puertas de la empresa día a día.

¹⁶ Servucción y Calidad–GES01,<http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5302>

¹⁷ GONZÁLEZ, Gerardo, 7 Consejos útiles para lograr una excelente atención y clientes asiduos a su negocio, Decisión: la Revista del cambio Empresarial, No. 25,2009; México

- 2) **Dejar la vida personal en casa.** En el espectáculo se puede definir con la frase “Hits show time” que quiere decir es hora del show, en donde no puede demostrarse que se tiene un mal día o mucho menos desquitar el mal humor con los clientes.
- 3) **Saludar a cada cliente.** Todo cliente que ingrese a la empresa se merece unas palabras de bienvenida. Con un saludo de buenos días se logra un efecto, el hacer sentir al cliente que hay una persona pendiente de él y que está dispuesto a asistirlo sintiéndose alegre de hacerlo.
- 4) **Nunca calificar a los clientes por su apariencia.** Es necesario atender a todas las personas que ingresen a la empresa como los mejores clientes sin dedicarnos a juzgar la apariencia física. No se sabe si en realidad pueda llegar a ser un cliente potencial de la empresa.
- 5) **Dejar que el cliente tenga su espacio.** Se debe tener en mente que ciertas personas se pueden sentir incómodas o presionadas con la asistencia constante de los empleados. Se debe dar el espacio personal que toda persona requiere.
- 6) **No interrumpir, escuchar al cliente.** Por más ansioso que se encuentre el personal por mencionar algo importante para el cliente debe permanecer en silencio hasta que el cliente haya terminado de manifestar su idea.
- 7) **Bailar al ritmo del cliente.** Adaptar su estilo al cliente siendo más formal para ciertos clientes y más relajado para otros puede lograr que la experiencia de compra en su empresa sea grata para el cliente.

1.1.1.2.4. El Servicio

“Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado a favor del receptor del servicio”¹⁸.

¹⁸ LOVELOCK, Christopher, “Administración de Servicios”, Pearson Education, primera edición, México, 2004, pág. 4

1.1.1.2.4.1. Tipos de Servicios

Los servicios son todas aquellas actividades que buscan satisfacer las distintas necesidades que puede tener un cliente, y se define por la industria a la que pertenece, ejemplo: restaurante, transporte, comercial, financiero, etc.

1.1.1.2.4.2. Estrategias de Servicios

Las estrategias de servicios constituyen una parte importante de cualquier plan de negocio, motivo que los negocios se basan en la satisfacción del cliente con el fin de que no se vea tentado a probar la competencia.

Una organización puede centrar sus esfuerzos en estrategias relacionadas con cinco aspectos como son:

Tabla 2. Estrategias de Servicio

<p>1. DISEÑO DEL RESULTADO DEL SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Provisión y evidencia tangible para un servicio esencialmente intangible. <input type="checkbox"/> Personalización de un servicio típicamente estándar. <input type="checkbox"/> Estandarización de un servicio típicamente personalizado.
<p>2. ADMINISTRACIÓN DEL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estandarización de un servicio típicamente personalizado. <input type="checkbox"/> Administración de las expectativas del cliente <input type="checkbox"/> Reducción de los riesgos percibidos por el cliente <input type="checkbox"/> Participación del cliente en la entrega del servicio <input type="checkbox"/> Desarrollo de relaciones de membrecía con los clientes <input type="checkbox"/> Requerimientos de esfuerzos del cliente para obtener un servicio <input type="checkbox"/> Reducción o incremento del personal de contacto en la entrega de servicio <input type="checkbox"/> Administración de lealtad entre clientes, empleados y organización
<p>3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA PARA CREAR VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Administración de la intensidad de activos del negocio <input type="checkbox"/> Énfasis en el uso de tecnología en negocios de mano de obra intensiva <input type="checkbox"/> Desarrollo de redes de rutas, de comunicaciones o de relaciones <input type="checkbox"/> Desarrollo de métodos de control sin poseer activos <input type="checkbox"/> Distinción entre oportunidades de negocio regulados y no regulados. <input type="checkbox"/> Separación del cliente de la entrega del servicio <input type="checkbox"/> Búsqueda de formas para inventariar el servicio <input type="checkbox"/> Administración de la capacidad para alentar o desalentar ciertos tipos de demanda <input type="checkbox"/> Precio por utilización de capacidad vs utilidad de servicio por servicio <input type="checkbox"/> Utilización efectiva de recursos compartidos para dos o más servicios
<p>4. INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO CON LA ESTRATEGIA OPERATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Agrupamiento de lugares para lograr impacto de mercado, economía de publicidad o control efectivo <input type="checkbox"/> Localización de instalaciones cerca del cliente <input type="checkbox"/> Diseño del sistema de entrega de servicio como mecanismo de aseguramiento de calidad <input type="checkbox"/> Agrupamiento de lugares para lograr impacto de mercado, economía de publicidad o control efectivo <input type="checkbox"/> Localización de instalaciones cerca del cliente <input type="checkbox"/> Diseño del sistema de entrega de servicio como mecanismo de aseguramiento de calidad <input type="checkbox"/> Desarrollo de alternativas de baja inversión para propiedad de instalaciones <input type="checkbox"/> Diseño de instalaciones que permita alta visibilidad del cliente <input type="checkbox"/> Diseño de las instalaciones con facilidad de supervisión <input type="checkbox"/> Diseño del lugar de encuentro con el cliente para canalizar su comportamiento <input type="checkbox"/> Desarrollo de incentivos positivos <input type="checkbox"/> Creación de oportunidades para niveles de compensación inusuales

Fuente: LOVELOCK, Christopher, "Administración de servicios" primera edición, Pearson Education, México, 2004 pág. 42.

1.1.1.2.4.3. El Servicio como proceso

Los procesos de servicios son actividades permanentes que permiten lograr lealtad de marca, vale la pena dedicarle tiempo para realizarlas y practicarlas todos los días, por lo que los empleados responsables de las distintas actividades deben estar informados acerca de los procesos que realiza la empresa.

1.1.1.2.4.4. Diseño y producción del servicio

El servicio que se vaya a ofrecer va a tener clientes, pero hay que examinar que no todos los servicios van a tener que interactuar con sus clientes en la misma forma, su participación va a depender según la categoría en la que se encuentre.

Si en el desarrollo del proceso se requiere de la presencia de los clientes, se deberá considerar los siguientes factores para lograr su satisfacción en relación al servicio:

- ❖ Contacto directo con el personal de servicio.
- ❖ Aspecto y características de las instalaciones de forma interna y externa donde se prestará el servicio.
- ❖ Las características y los comportamientos con otros clientes.

El diseño de los servicios debe considerar al cliente y su comodidad desde que se acerca al lugar de ejecución del proceso, sobre todo cuando se requiere la presencia física de los clientes para ejecutar las actividades del proceso de servicio.

Los encargados del área de talento humano cumplen un papel fundamental dentro del diseño de procesos de servicios ya que tienen la misión de mantener a sus empleados con una imagen admisible ante los clientes.

Para el caso en que los servicios están orientados a activos intangibles de los clientes, se deberá seleccionar medios alternos para la entrega del servicio, que pueden ser:

- ❖ Facilitar al cliente un lugar de conveniencia para que se acerque a realizar sus requerimientos.
- ❖ Visitar al cliente en su local o domicilio.
- ❖ Utilizar los medios electrónicos para realizar el negocio a la distancia.

Para lograr los resultados esperados en el servicio de este tipo los procedimientos deberán ser fáciles de ejecutar, ahorrar dinero y brindar al cliente una mayor conveniencia.

1.1.1.2.5. El Cliente

“El cliente, llamado en algunos casos usuario, beneficiario, paciente, asociado, afiliado, etc.; es toda persona que busca productos y /o servicios para satisfacer totalmente sus necesidades, expectativas, deseos, etc.”¹⁹.

Actualmente se piensa que sin clientes no existe empresa como consecuencia no se generaría ingresos para cubrir sueldos y gastos en la organización, por lo que se debe dar la importancia que se merecen cada uno de los clientes siendo la clave para mantenerse dentro del mercado e incrementar su participación.

A continuación se detalla las necesidades de los clientes:

- ❖ **Comprensión:** teniendo confianza en que el mensaje que se está transmitiendo es el correcto.
- ❖ **Atención:** sentir que su presencia es grata e importante en la organización.
- ❖ **Importancia:** el ego y la autoestima son necesidades muy poderosas del ser humano.
- ❖ **Comodidad Física:** siendo necesario un lugar adecuado de espera para los clientes.

1.1.1.2.6. Tipos de Clientes

- ❖ **Cliente Interno** “Es toda persona o grupo de personas que recibe un producto o servicio de otra persona o grupo de personas de la misma organización, en el camino hacia la calidad en el servicio al cliente externo”²⁰.
- ❖ **Cliente Externo** “Es toda persona ajena a la organización con necesidades reales o creadas, con capacidad de pago y autoridad de compra, a quien

¹⁹ MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

²⁰ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. “El servicio en Acción: la única forma de ganar a todos”, Ecoe ediciones, Bogotá, 2005, pág. 12

buscamos satisfacer totalmente sus necesidades y expectativas en relación con una propuesta básica ofrecida²¹.

1.1.1.2.7. La Satisfacción del Cliente

“Es el estado en el cual las necesidades, los deseos y las expectativas del cliente son colmados o excedidos, a lo largo de la vida de los productos o de los servicios, lo que conlleva a la recompra, a la lealtad de marca y al deseo de recomendar²².”

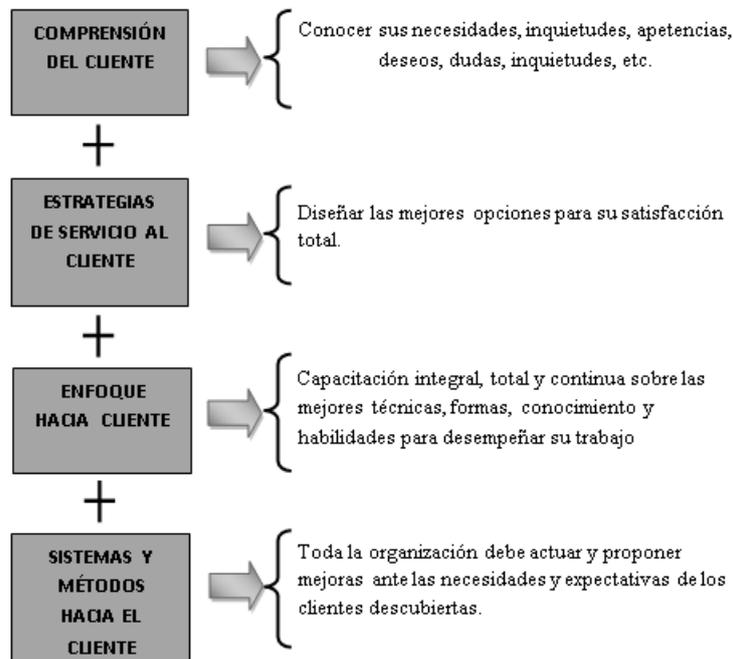


Figura 3. Ecuación de la satisfacción del Cliente

Fuente: PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer, “El servicio en Acción: la única forma de ganar a todos”, Ecoe ediciones, Bogotá, 2005, pág. 106.

²¹ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. “El servicio en Acción: la única forma de ganar a todos”, Ecoe ediciones, Bogotá, 2005, pág. 13

²² PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. “El servicio en Acción: la única forma de ganar a todos”, Ecoe ediciones, Bogotá, 2005, pág. 104

1.2.3.1. Elementos externos de la Servucción

1.1.1.2.8. La Competencia

La competencia se la puede considerar como un mecanismo que ayuda a la organización a la determinación de precios, calidad y rentas, es decir se la considera como la impulsadora de reducción del precio de sus productos, con la finalidad de incrementar su participación en el mercado.

“Sin competidores simplemente no existirían estrategias para la servucción. Es importante este punto ya que si se está solo en el mercado, no se tendría una referencia directa en cuanto al servicio prestado”²³.

Para realizar un análisis de la competencia generalmente se lo clasifica en dos tipos:

- 1) **Competencia Directa:** aquella empresa que puede quedarse con los clientes potenciales ya sea por su ubicación geográfica o por la similitud de los productos y/o servicios que ofrece.
- 2) **Competencia Indirecta:** aquella que pese a sus actividades no afectará en el comportamiento y decisiones de nuestros clientes potenciales.

1.1.1.2.9. Diseño e innovación

Actualmente los productos y servicios deberían tener identidad propia y personal para cada uno de los clientes, dada las exigencias del mercado.

El diseño y la innovación deben ser congruentes con las Ps de producto y servicio dentro del mismo sistema.

²³Estrategia, <http://www.estrategia.com.ar/ediciones/edicion0054/el%20problema%20de%20la%20servuccion.pdf>

1.1.1.2.9.1. Las PS del Marketing



Figura 4. Las Cuatro Ps del Marketing Mix

Fuente: Las 4 p del Marketing,

http://www.provenmodels.com/files/11a7a7dc5acdc06f944722a23b5f9de/four_principles_of_the_mark.gif

- 1) **Producto.** Es el resultado de la transformación de diferentes flujos de materiales. Se denomina producto a todo lo que la organización ofrece en el mercado para ser usado o consumido. Pueden ser objetos físicos, ideas, lugares, etc.²⁴.
- 2) **Precio.** Es el valor monetario que se le asigna algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abonar para concretar la operación.²⁵.
- 3) **Plaza.** Define dónde comercializar el producto que se ofrece. Es el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.
- 4) **Promoción.** Es el conjunto de todas las actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan.

²⁴Análisis de productos, http://www.oni.escuelas.edu.ar/2002/santiago_del_estero/madre-fertil/producto.htm

²⁵Definición de precio, Que es, significado y concepto, <http://definicion.de/precio/#ixzz2iPbxxWgB>

CAPITULO II

2. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y EL SECTOR

2.1. LA EMPRESA

La empresa **COMINCALZA CIA. LTDA.**, es una empresa de carácter familiar, que se dedica a la **PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CALZADO A NIVEL NACIONAL**; está ubicada su nave industrial en la región austral del país específicamente en la provincia del Azuay, sector parque industrial de la ciudad de Cuenca. Además se importa calzado para dama y niño proveniente de Colombia.

La empresa está orientada a un mercado de clase media alta, la empresa se caracteriza por mantener diseños de moda de tipo casual, confort y formal para dama, caballero y niño bajo las marcas nacionales FIUTERRA, ZIZAU y como marca internacional AMORE. Su calzado está fabricado con materiales de alta calidad reconocidos por su comodidad y durabilidad.

2.2. RESEÑA HISTÓRICA

La empresa fue fundada en el año 2010, uno de sus propietarios el señor Fernando Eugenio González Cordero, quien trabajó como vendedor por cinco años en otra empresa de calzado, tiempo suficiente para adquirir la experiencia necesaria y emprender su propio negocio con el fruto de su esfuerzo y dedicación permanente durante todo ese tiempo de trabajo.

Comincalza inició sus operaciones enfocada a entregar un buen servicio a sus clientes, para lo cual desarrollo un sistema de ventas bajo la condición a crédito en donde los clientes realizan un pago inicial del 50% del valor total de la mercadería y la diferencia en dos quincenas. Este sistema le permitió realizar ventas fundamentadas en la confianza y conocimiento previo de las personas, considerando que algunas fueron atendidas por referencias de otros clientes de la empresa.

Ese mismo año se decidió constituir la empresa como Compañía Limitada, por lo que se contrató los servicios de un abogado, quien elaboró la escritura de la compañía, registrándola en su protocolo y posteriormente llevándola al registro mercantil para iniciar los trámites respectivos, además se realizó el acta de nombramiento del Representante legal y Gerente general de **COMINCALZA CIA.LTDA.**

El calzado de **COMINCALZA** poco a poco ha logrado posicionarse en los gustos y preferencias de sus clientes, por lo que la gerencia motivada por el crecimiento acelerado de la empresa ha decidido realizar un estudio que le permita superar inconvenientes, tales como: una incorrecta asignación de actividades, la falta de identificación de los empleados con la empresa, y la necesidad de ampliar su mercado debido a la aceptación del calzado.

Con el paso de los años la empresa ha sufrido cambios de acuerdo al ritmo impuesto por las grandes marcas mundiales y con el afán de mantenerse en el mercado y competir con las mismas, ha visto la necesidad de buscar proveedores de primera calidad, dentro y fuera del país en: suelas, pegas, forro e insumos que den al calzado de la empresa la jerarquía que merece, para lograr productos de alta calidad, durabilidad y con imagen para que en un futuro no muy lejano se pueda comercializar fuera del país el calzado, la empresa además siempre está incorporando tecnología, maquinaria moderna y procesos eficientes.

2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.3.1. Estructura Interna

La empresa, es dirigida por sus propietarios, quienes se encargan tanto de la parte administrativa como del proceso productivo.

COMINCALZA no posee una estructura interna definida. Es decir es empírica ya que no tiene un organigrama en el que se especifique la división de funciones, las líneas de autoridad, responsabilidad y los canales formales de comunicación. Con los datos obtenidos, podemos ver que se encuentra organizada de la siguiente manera:

2.3.1.1. Administración

La parte administrativa está conformada por el Gerente general y ventas, Contadora, Asistente de gerencia y ventas.

Las funciones del administrador es dar las ordenes basadas en su criterio y decisión, no existe una comunicación efectiva, como tampoco el desarrollo de una manera

eficiente de estrategias organizativas. Es decir existe un liderazgo autocrático dado que se encarga de la mayoría de las actividades.

La empresa al no tener un organigrama formal, ni manuales de procedimientos que puedan dirigir a los empleados a desempeñar sus actividades de forma eficiente en cada puesto de trabajo, podemos determinar que su organigrama es vertical en **COMINCALZA**.

Gerente General y ventas: las actividades que desempeña el Ing. Freddy Sisalima como gerente general y ventas en **COMINCALZA** son las siguientes:

- ❖ Coordinar las actividades en general de la empresa.
- ❖ Representar de forma legal a la empresa.
- ❖ Supervisar el trabajo de los vendedores a través de visitas periódicas a los clientes
- ❖ Contratar personal para las distintas áreas de la empresa
- ❖ Realizar los pagos mensuales a los empleados
- ❖ Coordinar pedidos de calzado para los distintos clientes.
- ❖ Comprar los materiales necesarios para la elaboración del calzado.
- ❖ Receptar los pedidos por parte de los vendedores de la zona asignada.
- ❖ Crear las promociones de la empresa para las distintas temporadas especiales del año; como navidad, día de la madre, día del padre, carnaval, en general para todo el tiempo.
- ❖ Contactar a empresas de publicidad en radio para la difusión de cuñas.
- ❖ Autorizar pago a proveedores.
- ❖ Buscar nuevos mercados para el producto tanto en la misma ciudad como fuera.
- ❖ Tomar decisiones en cuanto a todos los problemas operacionales y administrativos de la empresa.
- ❖ Entregar todos los datos necesarios para que se lleve la contabilidad.

- ❖ Emitir cheques para pago de impuestos, etc.

Asistente de Gerencia y ventas: las actividades que desempeña como asistente de gerencia y ventas la señorita Karla Priscila Banegas Flores son las siguientes:

- ❖ Recibir correspondencia, ordenarla y archivarla.
- ❖ Atender vía telefónica a los clientes y cualquier requerimiento de las autoridades superiores.
- ❖ Facturar.
- ❖ Receptar facturas de mercadería.
- ❖ Receptar retenciones.
- ❖ Enviar pedidos a fábrica.
- ❖ Recibir pagos de clientes.
- ❖ Receptar cobros por ventas.
- ❖ Efectuar depósitos (dinero efectivo y cheques).
- ❖ Manejar cartera de clientes.
- ❖ Recibir pedidos vía telefónica.
- ❖ Manejar fondos de caja chica.
- ❖ Realizar reportes de cartera vencida.
- ❖ Realizar reportes de Ventas mensuales, anuales, semestrales,
- ❖ Revisar documentación para entregar a la contadora.
- ❖ Atender quejas de clientes internos como externos.
- ❖ Llevar un control detallado de las ventas y los cobros realizados.
- ❖ Revisar mercadería.
- ❖ Manejar inventario.

- ❖ Realizar reportes de inventarios.
- ❖ Embalar pedidos.
- ❖ Receptar devoluciones.
- ❖ Tomar pedidos por parte de los clientes.

Contadora: las actividades que desempeña como contadora la Señora Nelly de Jesús Pillacela Chin son las siguientes:

- ❖ Realizar operaciones contables.
- ❖ Elaborar los balances generales.
- ❖ Realizar los cálculos para los pagos de impuestos.
- ❖ Realizar cualquier otro aspecto financiero que tenga relación con la empresa.
- ❖ Manejar los roles de pago.
- ❖ Presentar las planillas de los aportes IESS.
- ❖ Obtener permisos de funcionamiento, patentes, bomberos, etc.

Organigrama de COMINCALZA

A continuación se indica la estructura del organigrama de la empresa **COMINCALZA**, que consiste en una representación gráfica de las relaciones jerárquicas existentes entre los departamentos o personas que integran la organización.

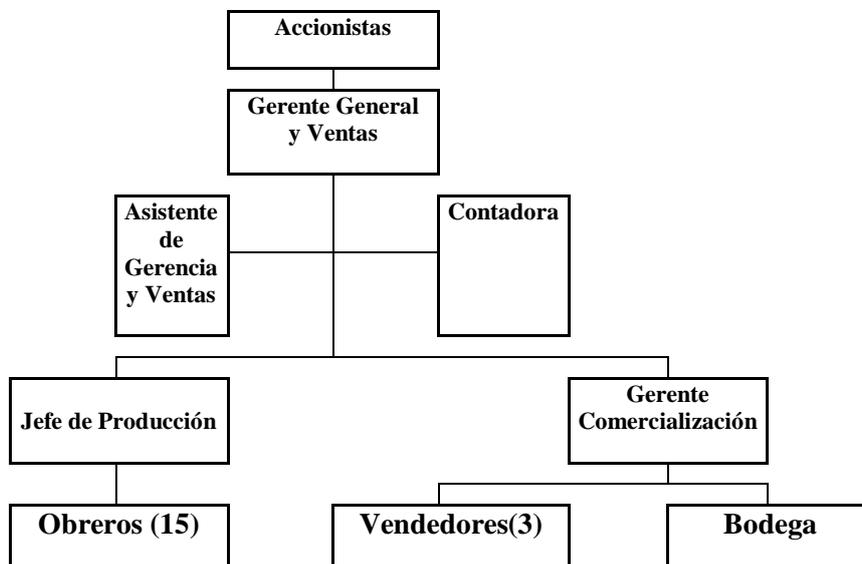


Figura 5. Organigrama de la empresa COMINCALZA CIA.LTDA.
Fuente: Autora

2.3.1.2. Área Funcional de Producción

El área de producción está conformada por:

- ❖ Jefe producción.
- ❖ Producción: conformado por 15 operarios.

El área de producción, tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

En el área de producción no tienen políticas claras, lo que provoca que no se utilice el tiempo de una forma adecuada, duplicando procesos y provocando una serie de inconvenientes como son:

- ❖ Seguridad industrial.
- ❖ Falta de coordinación con los inventarios y como consecuencia la entrega de materia prima para la producción es tardía.

2.3.1.3. Área Funcional de Comercialización

Está conformada por:

- ❖ Ventas: conformado por 3 vendedores ruteros
- ❖ Bodega.

COMINCALZA al ser una empresa comercializadora necesita y busca la forma que su calzado se venda y llegue a ser uno de los preferidos en el mercado ya que tiene una competencia masiva por la cantidad de empresas de calzado en la ciudad y a nivel país.

Para la entrega de los pedidos en **COMINCALZA**, se realiza de forma personalizada en el camión de la empresa a los clientes locales y a través de transportes particulares al resto del país desde su bodega, siempre buscando la plena satisfacción de sus clientes a través de un servicio ágil y seguro.

Cabe indicar que al no existir el área de Marketing en **COMINCALZA** que se encargue de un estudio de mercados continuo, comercialización se encarga de las distintas promociones, publicidad, precios y de buscar nichos de mercado para el calzado de una forma pasiva.

En **COMINCALZA** no está definido el proceso de servucción por lo que sus actividades y servicio al cliente es de tipo informal.

2.3.1.4. Área Funcional Financiera

El área Financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a:²⁶

- 1) Lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa.
- 2) Mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa.
- 3) Proteger el capital invertido.

²⁶Área Financiera Empresa, <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/46/finanycontra.htm>

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda negociación, hay que invertir en materia prima la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

El gerente general en esta área tiene la responsabilidad de realizar los presupuestos e inversiones, además debemos aclarar que en **COMINCALZA** no se admite accionistas particulares y como consecuencia de esto, el valor como empresa no progresa.

2.3.1.5. Área Funcional de Seguridad

La empresa **COMINCALZA** en lo que se refiere a su seguridad cuenta con un sistema de alarmas y de extintores en lugares estratégicos para casos de emergencia, sea en las oficinas, producción y bodega.

En la empresa existen ciertos inconvenientes en lo que respecta a:

- ❖ Control de inventarios por la falta de un buen sistema que ayude a identificar cuáles son los modelos más vendidos, como los que no han tenido la acogida esperada y así se puedan tomar las medidas correctivas a tiempo.
- ❖ El tiempo que les toma el despacho de los pedidos, por la forma incorrecta como ubican el calzado, es decir no tienen un orden definido.

2.3.1.6. Área Funcional de Talento Humano

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones, se pueden mencionar:

- ❖ Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa.
- ❖ Motivación, capacitación y evaluación del personal.
- ❖ Conseguir dentro de la empresa un medio ambiente laboral agradable para el desarrollo de las actividades.

En la empresa no existe un departamento que se dedique al reclutamiento, selección, ambientación y todo el proceso que se necesita para tener un personal capacitado e idóneo. Estas funciones las desempeña el gerente general a través de la prensa, luego procede a entrevistas para seleccionar y se otorga al nuevo personal un mes para que se ambiente a las actividades habituales de la empresa.

Lo que se puede observar es que existe mucha rotación de empleados en la parte de producción, mientras que en la administrativa se ha mantenido, la alta rotación de empleados es un problema serio al cual se debe dar la debida atención ya que tiene serios efectos negativos en la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal.

2.3.2. Análisis FODA

2.3.2.1. Concepto

El análisis FODA “Es una herramienta analítica que permite trabajar con la información actual que se posee sobre un negocio o empresa, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas”²⁷

La información que se obtiene de este análisis puede utilizarse en el análisis del mercado, en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

En el desarrollo de este análisis se encuentran dos ambientes (externo e interno) y se analizan las principales variables que afectan a la empresa.

AMBIENTE EXTERNO: observamos las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra empresa y las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización.

En este ambiente se necesita realizar los siguientes análisis:

- ❖ Análisis del Entorno. Estructura del sector empresarial (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- ❖ Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- ❖ El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

AMBIENTE INTERNO: observamos las debilidades, aquellos factores que afectan las potencialidades de la empresa, y las fortalezas que benefician a la organización.

²⁷Foda análisis Foda concepto, <http://rie.cl/index.php?a=30567>

En este ambiente se necesita realizar los siguientes análisis:

- ❖ Análisis de Recursos. Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- ❖ Análisis de Actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- ❖ Análisis de Riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- ❖ Análisis de Portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

2.3.2.1.1. Análisis FODA de la empresa

El análisis FODA, es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre la empresa, es útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



Figura 6. FODA

Fuente: Análisis Foda, <http://www.usmatica.com/imagen-analisis-foda-explicacion-grafica/>

FORTALEZAS:

- ❖ Seriedad y buen servicio.
- ❖ Diversidad de estilos.

- ❖ Capital propio.
- ❖ Marcas reconocidas dentro del mercado local y nacional.
- ❖ Mantiene excelentes referencias comerciales que le permite tener créditos amplios con sus proveedores.
- ❖ Calidad en un nivel óptimo del calzado que comercializa.
- ❖ Mantiene una cartera de clientes sana lo que permite un flujo constante de efectivo.
- ❖ Se está incorporando empleados preparados y con disposición al cambio.
- ❖ Ventas sobre pedido y cobros periódicos, lo que ha favorecido que la empresa cuente con clientes permanentes.

DEBILIDADES:

- ❖ Falta de presencia y participación en eventos populares masivos.
- ❖ Administración informal.
- ❖ Poca capacidad de promoción y publicidad.
- ❖ Se realizan actividades inmediatas e improvisadas.
- ❖ Carencia de descripción de puestos y atribuciones de los empleados.
- ❖ Cuenta con un proceso administrativo empírico.
- ❖ Poca especialización entre los empleados.
- ❖ No dispone de personal capacitado e idóneo para servicio al cliente y facturación.
- ❖ No cuenta con sistemas informáticos de información que apoye las decisiones gerenciales.
- ❖ El ambiente de las oficinas, producción, bodegas no es el adecuado.
- ❖ Las decisiones se centralizan en una sola persona.

- ❖ Falta de control real de inventarios.
- ❖ Carece de una filosofía empresarial con la que se identifiquen sus empleados.
- ❖ Deficiente proceso de producción.
- ❖ Inapropiado mapa de procesos.
- ❖ Incumplimiento de objetivos de la empresa.
- ❖ Desorganización en el trabajo.

OPORTUNIDADES:

- ❖ Explotar nuevos mercados
- ❖ Ofrecer moda y marca
- ❖ Mejorar precios ante la competencia
- ❖ Posibilidad de cubrir el mercado de calzado a nivel país
- ❖ La empresa puede convertirse en distribuidor de otras marcas de prestigio.
- ❖ Hay perspectivas de establecer sucursales a nivel nacional que faciliten la comercialización de sus marcas.
- ❖ Se puede conseguir convenios con proveedores a fin de bajar costos.
- ❖ Es posible crear nuevas formas de atención al cliente.
- ❖ Hay la oportunidad de capacitar a su personal en centros de formación.
- ❖ Se puede lograr posicionamiento del nombre comercial de la empresa a través de apoyo en eventos de tipo social, cultural deportivo, etc.
- ❖ Los clientes reconocen la trayectoria de la empresa.
- ❖ Existe salvaguardia arancelaria para el calzado.
- ❖ Hay opción de acceso a nuevas tecnologías.

AMENAZAS:

- ❖ Existen empresas de calzado más competitivas.
- ❖ Hay buena organización en otras empresas.
- ❖ Están disponibles planes de distribución y crédito favorables por parte de otras empresas.
- ❖ Otras empresas hacen publicidad novedosa.
- ❖ Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial.
- ❖ La crisis económica y política y la inflación.
- ❖ Existe gran competencia nacional con sus productos a costos más bajos.
- ❖ Las políticas arancelarias del país.
- ❖ El desempleo
- ❖ El incremento de la inseguridad en el país por la migración procedente de Colombia, Perú, etc.
- ❖ El acelerado avance tecnológico que obliga a su actualización de forma rápida.
- ❖ Personal sin experiencia para producción por la demanda existente.
- ❖ Imitación entre competidores.

2.3.3. Análisis de Productos y Servicios

2.3.3.1. Concepto de producto

“Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles como su forma, tamaño o color e intangibles como su marca, imagen de empresa y servicio que el comprador acepta como algo que va a satisfacer sus necesidades”²⁸.

²⁸ Concepto de producto, <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>

2.3.3.2. Análisis de cartera de productos

La empresa **COMINCALZA** está conformada por una cartera de productos de calzado nacional e importado para damas, caballeros y niños entre modelos de estilo casual, formal y confort.

Características del producto:

- ❖ El calzado que comercializa **COMINCALZA** es nacional e importado, además es seguro, cómodo y durable.
- ❖ El material utilizado en el calzado es cuero.
- ❖ Los precios son atractivos.

COMINCALZA ofrece una garantía de 6 meses.

Sus modelos, diseños son de acuerdo a la tendencia de moda.

2.3.3.3. Matriz BCG

“Se dividen en cuatro celdas: Estrellas, Interrogantes, Perro, Vaca Lechera que se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. La finalidad es ayudar a decidir la vocación productiva como enfoques para distintos negocios, es decir, entre empresas o áreas (productos de la localidad en aquellas donde debemos: invertir, retirar la inversión o incluso abandonar) “²⁹.

²⁹ La Matriz BCG, <http://es.scribd.com/doc/94108813/Matriz-BCG>

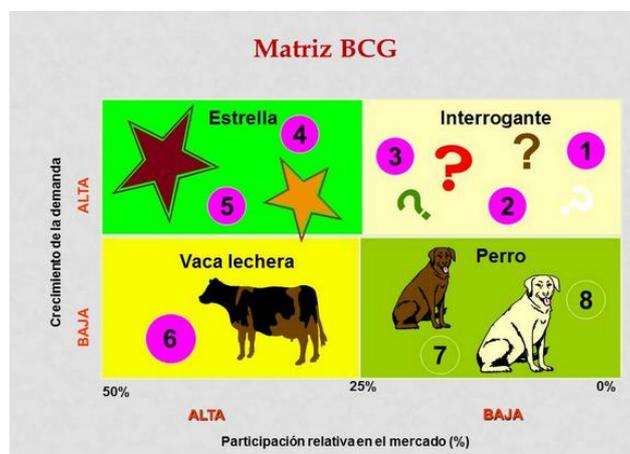


Figura 7. Matriz BCG

Fuente: Matriz BCG, <http://renatamarciniak.wordpress.com/category/matriz-bcg-boston-consulting-group/>

2.3.3.3.1. Los Cuatro Segmentos de la Matriz BCG

“Se dividen en cuatro celdas: Estrellas, Interrogantes, Perro, Vaca lechera que se utilizar para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Si buscamos identificar el cuadrante en el que se ubicarán los productos de nuestra empresa. Deberemos tener en claro los siguientes conceptos³⁰.”

“Estrellas: Estos productos tienen una participación alta en el mercado y de rápido crecimiento ya que se encuentran en una etapa de introducción de la vida del producto. Tienen tanto fortalezas competitivas como oportunidades para la expansión, lo que quiere decir que los productos estrellas suministran rendimiento a largo plazo y oportunidades de crecimiento; Es probable que los márgenes brutos sean excelentes y generen liquidez.

Interrogación: Relativamente débiles en términos competitivos (es decir tienen baja participación relativa de mercado). Sin embargo, están ubicadas en las industrias de alto crecimiento, porque son productos que operan en mercados de alto crecimiento con una participación pequeña. El término interrogante significa que se debe de pensar seriamente si invierte o no en este producto claro está que si un signo de interrogación se fomenta en forma apropiada, se puede convertir en estrella.

³⁰ La Matriz BCG, <http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>

Perro: Son productos que se encuentran en industrias de bajo crecimiento y sus productos son de baja participación dentro del mercado que alcanzado su madurez. Estas poseen una posición competitiva débil en industrias no atractivas ya que sus utilidades son bajas y ofrecen pocos beneficios a una empresa. Aunque ofrecen pocas proyecciones para el futuro crecimiento en cuanto a rendimientos, los perros pueden exigir considerables inversiones de capital solo para mantener su baja participación en el mercado³¹.

Vaca Lechera: Son productos que cuentan con gran una participación de mercado pero de poco crecimiento y alta participación de mercado, esto convierte al producto en generador de fondos o efectivo necesario para crear estrellas. No obstante, a medida que se instala la declinación, la vaca lechera generará menos ingresos.

La finalidad de esta herramienta es situar el producto en la matriz de crecimiento-participación para evaluar la importancia actual y potencial de un producto en un territorio; Identificar productos estrellas con criterios de selección definidos y específicos, teniendo pendiente el desarrollo del productos y/o servicios nuevos que pueden ser potenciales en las zonas.

2.3.3.3.2. Análisis Matriz BCG

A continuación se realiza un análisis utilizando la matriz BCG en los dos escenarios considerando que COMINCALZA comercializa sus productos al por mayor y menor:

Escenario Ventas al Por Mayor: al comercializar a nivel nacional el calzado lo podemos categorizar de la siguiente manera:



Productos Estrellas

Calzado para mujer: Tubular confort casual FO-2001 y Sandalia confort magnolia FO-3001.

Calzado para hombre: Casual mocasín DP-005



Productos Vaca Lechera

³¹ La Matriz BCG, <http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>

Calzado para hombre: Casual cordón DP-001.

Calzado para niño: Sandalia casual FN-001.



Productos Interrogante

No tiene



Productos Perro

Calzado para hombre: Tubular casual TUB-001.

Escenario Ventas al por Menor: dado los modelos variados, se torna un poco complicado determinar por modelo, por lo que se categoriza por estilo.



Productos Estrellas

Calzado para mujer: Tubular confort casual FO-2001 y Sandalia confort magnolia FO-3001.

Calzado para hombre: Casual mocasín DP-005.



Productos Vaca Lechera

Calzado para hombre: Casual cordón DP-001.

Calzado para niño: Sandalia casual FN-001.



Productos Interrogante

No tiene.



Productos Perro

Calzado para hombre: Tubular casual TUB-001.

2.4. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.4.1. Industria del calzado

En **COMINCALZA**, analizaremos el modelo PEST, que es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Está compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio³².

2.4.2. Análisis PEST

El modelo PEST nos ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las empresas.

³² Análisis PEST, <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3578/MorenoCarolina2012.pdf.txt?sequence=7>

Tabla 3. Análisis PEST

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
FACE="Tahoma">asuntos ecológicos/ambientales	situación económica local
legislación actual en el mercado local	tendencias en la economía local
legislación futura	economía y tendencias en otros países
legislación internacional	asuntos generales de impuestos
procesos y entidades regulatorias	impuestos específicos de los productos y servicios
políticas gubernamentales	estacionalidad y asuntos climáticos
período gubernamental y cambios	ciclos de mercado
políticas de comercio exterior	factores específicos de la industria
financiamiento e iniciativas	rutas del mercado y tendencias de distribución
grupos de cabildeo y de presión	motivadores de los clientes/usuarios
grupos de presión internacionales	intereses y tasas de cambio
SOCIAL	TECNOLÓGICOS
tendencias de estilo de vida	desarrollos tecnológicos competidores
demografía	financiamiento para la investigación
opinión y actitud del consumidor	tecnologías asociadas/dependientes
punto de vista de los medios	tecnologías/soluciones sustitutas
cambios de leyes que afecten factores sociales	madurez de la tecnología
imagen de la marca, la tecnología y la empresa	capacidad y madurez de la manufactura
patrones de compra del consumidor	información y comunicación
moda y modelos a seguir	mecanismos/tecnología de compra
grandes eventos e influencias	legislación tecnológica
acceso y tendencias de compra	potencial de innovación
factores étnicos y religiosos	acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
publicidad y relaciones públicas	asuntos de propiedad intelectual

Fuente: Análisis PEST, http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

2.4.2.1. Análisis político

Cuando terminamos de pasar las últimas elecciones presidenciales y legislativas en donde por segunda vez consecutiva el presidente Rafael Correa tiene buena aceptación ya que un 56,7% le permitió llegar a un nuevo período de gobierno en una sola vuelta frente a candidatos como Guillermo Lasso con un 23,30%, Lucio Gutiérrez con 6,6%. A más de su triunfo, el tener un importante bloque de asambleístas, le garantizó una mayoría en el poder de la asamblea lo que le da la garantía a al actual presidente de tener la suficiente fortaleza para gobernar durante los siguientes cuatro años, lo que nos permite ver que la tendencia de la llamada revolución ciudadana es a largo plazo, dado que el nivel de apoyo ha incrementado en 10 puntos en relación a las elecciones del año 2009.³³

Actualmente Ecuador, es un país estable con una economía mixta en constante crecimiento, por lo que está garantizada la estabilidad económica. Forma parte de varios acuerdos internacionales y, posee la moneda común, el dólar, la cual es una de las más fuertes en el mercado en estos momentos.

2.4.2.2. Análisis Económico

“2013 fue un año que se caracterizó por un proceso de desaceleración en la economía ecuatoriana, de tal forma que se estimó una tasa de crecimiento de 4,21%, inferior a las cifras registradas en los años 2011 y 2012 (7,79 y 5,14%, respectivamente). Si bien la economía ecuatoriana mantiene su tendencia de crecimiento, cada año se torna más complejo mantener esta tendencia.

Para comprender la evolución que presentará la economía ecuatoriana en este naciente 2014, es necesario evaluar los factores más determinantes dentro de la economía en los años previos.

En los últimos años, el crecimiento en el país se ha dado como resultado de la importante inversión que se ha originado desde el sector público. Esta inversión ha permitido buenos niveles decrecimiento en sectores como la construcción, debido a los montos destinados a mejorar la infraestructura del país, así como el desarrollo de viviendas, que se consiguió mediante un mayor financiamiento público de la cartera hipotecaria.

³³ MARIÑO , Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

También se evidenció el crecimiento de sectores como el suministro de servicios, la administración pública y el comercio. El buen momento de este último, así como de otras actividades, también se dio como resultado del aumento del consumo, que en el caso de los hogares se generó por el incremento en los ingresos de la población.

No obstante, la dependencia en la inversión pública también requiere que el Estado cuente con los recursos para su realización, lo que se ha conseguido tanto por mayores ingresos petroleros, así como por mayor recaudación tributaria. Sin embargo, el precio del petróleo ya no presenta mayores sorpresas; es así como para el año 2014, la proyección de la Energy Information Administration (EIA) de EE UU contempla el valor del barril de petróleo WTI de USD 95 por barril.

En este escenario, no se espera un incremento de los ingresos petroleros, que representan una participación superior al 30% de los ingresos fiscales. Dentro del presupuesto del país para 2014, se estima un precio del petróleo de USD 86 / barril. Con este valor, la inversión del sector público provendrá del financiamiento externo, que supera los USD 5 mil millones, a su vez una reducción en el precio del petróleo afectaría drásticamente la economía del país.

En base a este escenario, para el año 2014 la UIEM estima una tasa de crecimiento de 4,03%. Esta tasa es cercana al 4,04% estimado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en sus proyecciones de octubre de 2013 y también a la del Banco Central del Ecuador que proyecta una tasa de 4,05%. En el caso de la CEPAL, la estimación es más optimista, ya que la calcula en 4,5% para el país, superando el promedio regional que se encuentra en 3,2%. Estos resultados reflejan el proceso de desaceleración que tendrá la economía ecuatoriana en el año 2014. Este proceso de desaceleración, junto con la dependencia de la economía en el petróleo, ha llevado a que se busquen alternativas que reviertan este escenario. Esto hace que desde el gobierno se haya anunciado la explotación en la reserva del Yasuní y se trabaje en la extracción minera, para conseguir recursos que permitan mantener el crecimiento en la economía.

Al registrarse importantes niveles de crecimiento en los últimos años, la tasa de desempleo en el país también se ha reducido, ubicándose por debajo del 5%. El nivel de desempleo se ha reducido desde el año 2009 en el que se ubicó en 7,93%. Al seguir presentándose crecimiento y bajo el nivel de desempleo, no se espera que éste se reduzca mayormente en 2014. El mayor inconveniente sigue siendo el subempleo que bordea el 50%³⁴.

³⁴ Perspectivas Económicas 2014, , <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>

Tabla 4. Balanza Comercial.
BALANZA COMERCIAL (1)
 Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene - Oct 2011		Ene - Oct 2012		Ene - Oct 2013		Ene - Oct 2014		Variación 2014 / 2013	
	Valor USD		Valor USD		Valor USD		Valor		Valor USD	
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	USD FOB	TM	FOB
Exportaciones totales	22,986	18,478.2	23,375	19,951.7	24,334	20,673.5	25,677	22,033.9	5.5%	6.6%
<i>Petroleras</i>	15,931.4	10,775.3	16,623.8	11,797.8	17,107.7	11,883.3	17,991.0	11,716.0	5.2%	-1.4%
<i>No petroleras</i>	7,054.1	7,702.9	6,751.2	8,153.9	7,226.5	8,790.2	7,686.3	10,317.9	6.4%	17.4%
Importaciones totales	11,811	18,874.6	11,743	20,062.3	13,321	21,887.3	14,194	21,898.7	6.6%	0.1%
<i>Bienes de consumo</i>	973	3,892.5	919	4,037.0	831	4,160.2	936	4,123.8	12.6%	-0.9%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	<i>n.d.</i>	111.6	<i>n.d.</i>	131.5	3.8	179.9	3.8	189.0	0.8%	5.0%
<i>Materias primas</i>	6,118	5,931.7	6,043	6,013.0	6,962	6,681.4	7,219	6,721.5	3.7%	0.6%
<i>Bienes de capital</i>	423	4,703.7	460	5,380.4	486	5,754.5	477	5,480.8	-1.9%	-4.8%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	4,292	4,161.3	4,318	4,448.0	5,036	5,018.3	5,558	5,329.8	10.4%	6.2%
<i>Diversos</i>	4.0	31.4	3.8	36.5	5.5	51.4	4.6	40.9	-16.3%	-20.4%
<i>Ajustes (3)</i>		42.3		16		41.7		13.0		-68.9%
Balanza Comercial - Total		-396.4		-110.6		-1,213.8		135.2		111.1%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		6,614.0		7,349.8		6,865.0		6,386.2		-7.0%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-7,010.4		-7,460.5		-8,078.8		-6,251.0		22.6%

Fuente: Banco Central, Balanza Comercial,
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201412.pdf>.

La balanza comercial durante el periodo enero-octubre de 2014 registro un superávit de USD 135.2 millones, este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 111%, si se compara con el saldo comercial del mismo periodo en el año anterior, que fue de USD- 1,213.80 millones.

2.4.2.2.1. Exportaciones

Las exportaciones totales en valor FOB, durante el periodo enero – septiembre 2014, sumaron 19.946,40 Millones de dólares, monto que represento un aumento de 75% con relación a las ventas externas registradas en igual periodo de 2013, que fueron de 10.707,50 Millones de dólares. El valor unitario del barril exportado de petróleo disminuyo en 5%.

Exportaciones Petroleras:

Las exportaciones petroleras de Ecuador suben casi un 74% en el primer semestre.

Según cifras del Banco Central del Ecuador, entre enero y junio pasado el valor de las exportaciones petroleras totalizó casi 4.671 millones de dólares, frente a los 2.689 de los seis primeros meses del 2009, cuando la demanda mundial se redujo por la crisis económica.

Tabla 5. Exportaciones Petroleras.

ENERO - JUNIO 2013

PETROLERAS	VOLUMEN (BARRILES)	VALOR FOB (DÓLARES)	VALOR UNIT. (USD/BARRIL)	PART. EN VALOR (%)
<i>CRUDO ORIENTE</i>	40.178.000	3.982.940.000	99,1	59,0%
<i>CRUDO NAPO</i>	18.587.000	1.758.630.000	94,6	26,0%
<i>SH TARIFA CLAS. PRIV. PRES. SER</i>	7.970.000	761.020.000	95,5	11,3%
<i>CLÁ. PRIVADAS</i>				
<i>DERIVADOS</i>	2.838.000	253.640.000	89,4	3,8%
TOTAL	69.573.000	6.756.230.000	97,1	100%

PROMEDIO DIARIO DE EXPORTACION DE PETROLEO Y DERIVADOS: 384.381 BARRILES

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Exportaciones Petroleras,
<https://www.google.com.ec/search?q=exportaciones+petroleras+cuadros>

Exportaciones no petroleras:

Las exportaciones no petroleras de enero a junio, se situaron en \$10.849 millones dólares.

Tabla 6. Exportaciones No Petroleras

ENERO - JUNIO 2013

NO PETROLERAS TRADICIONALES	VOLUMEN (TM.)	VALOR FOB (DÓLARES)	VALOR UNIT. (USD/TM.)	PART. EN VALOR (%)
BANANO Y PLÁTANO	2.898.000	1.233.490.000	426	22,8%
CAMARÓN	111.000	781.140.000	7.026	14,4%
CACAO Y ELABORADOS	91.000	219.750.000	2.427	4,1%
ATÚN Y PESCADO	38.000	146.300.000	3.806	2,7%
CAFÉ Y ELABORADOS	19.000	110.280.000	5.880	2,0%
TOTAL	3.157.000	2.490.960.000	789	46,0%

ENERO - JUNIO 2013

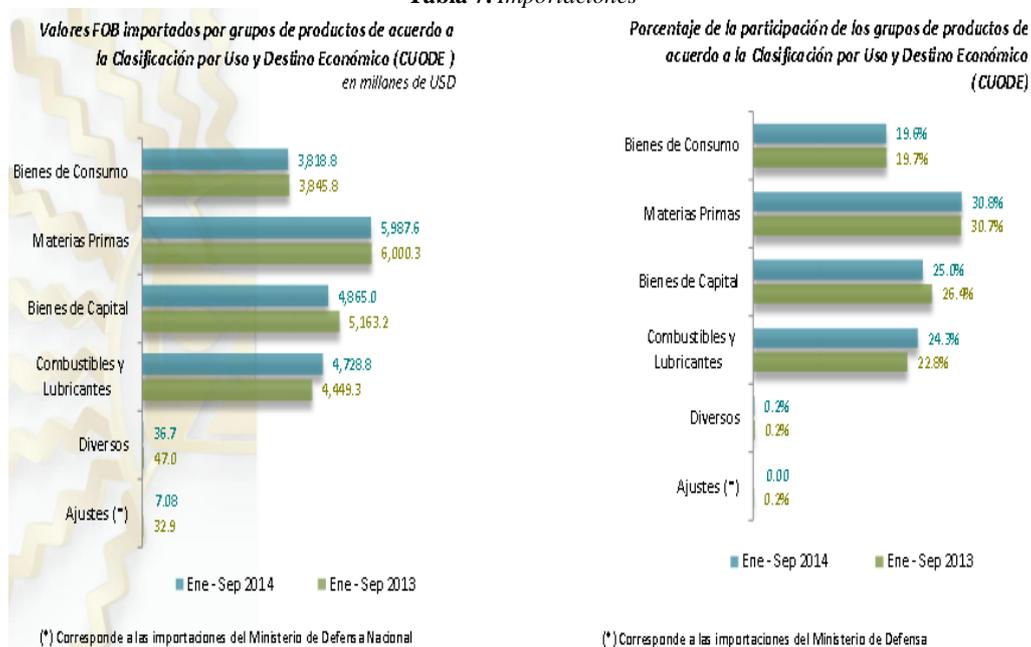
NO PETROLERAS NO TRADICIONALES	VOLUMEN (TM.)	VALOR FOB (DÓLARES)	VALOR UNIT. (USD/TM.)	PART. EN VALOR (%)
ENLATADOS DE PESCADO	138.000	714.490.000	5.192	13,2%
FLORES NATURALES	77.000	447.390.000	5.821	8,3%
EXTR. Y ACEITES VEGET.	172.000	172.780.000	1.002	3,2%
MADERA	144.000	83.840.000	581	1,5%
HARINA DE PESCADO	46.000	73.470.000	1.608	1,4%
ELABORADOS DE BANANO	60.000	45.590.000	756	0,8%
JUGOS Y CONSERVAS DE FRUTAS	24.000	49.330.000	2.058	0,9%
FRUTA	39.000	18.060.000	467	0,3%
TABACO EN RAMA	2.000	23.720.000	10.618	0,3%
OTROS ELAB. DEL MAR	14.000	26.940.000	1.942	0,5%
ABACA	5.000	7.270.000	1.513	0,1%
OTROS	565.000	1.255.730.000	2.223	23,5%
TOTAL	1.286.000	2.918.610.000	2.270	54,0%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Exportaciones No Petroleras, <https://www.google.com.ec/search?q=exportaciones+petroleras+cuadros>.

2.4.2.2.2. Importaciones

En cuanto a las importaciones entre los meses de enero y septiembre de 2014, estas fueron en valor FOB de 19.444,10 Millones de dólares, nivel inferior en 94,4 millones a las compras externas realizadas en enero – septiembre de 2013 (19,538.50 millones), lo cual represento una disminución de 0,5%.

Tabla 7. Importaciones



Fuente: Banco Central, Importaciones, <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial>

En el primer cuatrimestre del 2014 se registró una reducción de \$ 10 millones en importaciones de zapatos en relación al mismo periodo de 2013, pasando de \$ 46,1 millones a \$ 35,8 millones. Como consecuencia a las restricciones a la importación.

El calzado y los textiles importados cancelan un arancel del 10% al valor de la adquisición, más \$3 por cada par de zapato y \$5,5 por cada kilo en el caso de las prendas.

2.4.2.2.3. Sector calzado

El sector del calzado es uno de los de mayor crecimiento. En el año 2008 había 600 talleres y en el año 2012, aumentaron a 4500. A inicios de 2008 se registraban 8000 plazas de trabajo. El año anterior reportaba 100.000 trabajos entre empleos directos e indirectos.

En Ecuador, el consumo de calzado per cápita era de 1.3 pares como promedio anual en 2008. En el año 2012 esa cifra se incrementó a 2.4 pares.

El Ministerio Coordinador de la Producción ha implementado un laboratorio de diseño del zapato ecuatoriano “Para que el artesano haga el zapato en función de la ergonomía del pie de todo ecuatoriano y ecuatoriana”. “Este laboratorio se ubicará en la provincia de Tungurahua, pues allí se concentra el 50% de los actores de la cadena de producción del cuero y el calzado.

Para evitar una competencia desleal con el producto de otros países, el Ministerio Coordinador de la Producción (MIPRO), realiza inspecciones con el SRI y el servicio de Aduana del Ecuador (SENAE) para que cumplan los importadores de calzado, con estándares de calidad y el pago arancelario.

La producción de calzado aumentó de 15 Millones de pares en el año 2008 a 28 Millones en el año 2011. Mientras que las ventas se incrementaron de 45 Millones a 151 Millones de dólares en el mismo período y las exportaciones de 27 a 70 Millones..

Las medidas que se han implementado han permitido que esta industria crezca en estos tres últimos años un 200% en ventas y 156% en exportaciones³⁵.

2.4.2.3. Análisis social

En el país existen grupos económicos que concentran gran parte de la riqueza nacional, es decir no hay una igualdad en la distribución de la riqueza, el desempleo alcanza un 4,65% a junio 2014 y el sub empleo 51,07%.

En lo que se refiere a la migración está no se detiene hacia los EEUU a pesar de la crisis económica en ese país, como consecuencia se da la disgregación familiar.

Además se puede observar el incremento de la delincuencia generando mayor inseguridad en el país.

En relación a la educación, Ecuador viene realizando continuos esfuerzos desde 2006 para mejorar la cobertura y la calidad, concebida como servicio público, a través del desarrollo de programas y proyectos orientados a resolver problemas estructurales del sector, en cumplimiento del Plan Decenal de Educación 2006-2015, así como del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013. Para lograr todo esto, el actual gobierno ecuatoriano declaró que mejorar la calidad del servicio educativo es una prioridad estratégica nacional; entre 2006 y 2012 casi triplicó la inversión en el sector.

Se destacan esfuerzos dirigidos a reformar el marco legal, a reorganizar la oferta educativa pública, a universalizar el acceso a la Educación Inicial y a la Educación

³⁵ Sector Calzado, <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-comerciante/item/calzado-se-impulsa-en-el-mercado.html>

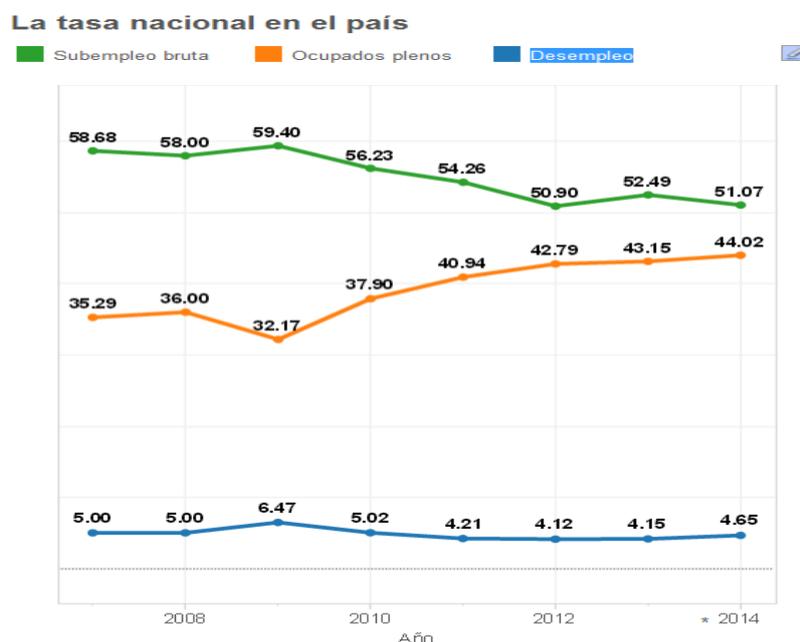
General Básica e incrementar la cobertura del Bachillerato reduciendo la inequidad social; a mejorar la calidad del desempeño docente, a reformar todos los currículos, a prescribir estándares de calidad educativa y a establecer un sistema de evaluación integral. El nuevo sistema de evaluación no sólo monitorea los aprendizajes de los estudiantes, sino también los desempeños profesionales de docentes y directivos, así como la gestión de las escuelas y colegios, lo cual hace más fácil identificar y corregir áreas problemáticas.

En la actualidad las empresas necesitan tomar en cuenta los valores sociales y culturales así como también tendencias de lo que será el futuro de los negocios.

Los recursos naturales a nivel mundial tendrán más valor ya que poco a poco la destrucción de la naturaleza tomará niveles extremos y las leyes en este aspecto se endurecerán.

Podemos apreciar que poco a poco el movimiento del dinero en efectivo se reduce sustancialmente y a su vez está siendo sustituido por el dinero electrónico.

Tabla 8. Cifras desempleo Ecuador



Fuente: El Comercio, Desempleo en Ecuador, <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/desempleo-ecuador-subempleo-trabajadores-inec.html>.

2.4.2.4. Análisis tecnológico

El mercado se ha vuelto un sistema virtual de intercambio de productos, donde inclusive la existencia de uno de sus elementos va desapareciendo físicamente como es el papel moneda, por eso es muy importante aprovechar nuevos mercados que hace un tiempo atrás para las empresas medianas y pequeñas les resultaba muy difícil acceder, ejemplo el portal de compras públicas, donde el estado es un gran comprador, Mercado libre.com entre otras. El desarrollo de la comunicación ha vuelto la comercialización cada vez más dinámica y competitiva,

Actualmente se debe aprovechar de estos medios electrónicos, para solicitar a nuestro proveedor transfiera un pedido directamente hacia nuestro cliente, lo cual nos ayuda o evita el mantener inventarios, a bajar los costos de logística y distribución y así llegar a ser más competitivos.

Los diferentes sistemas o programas de control de las operaciones del negocio tanto administrativas como de seguridad marcan en la actualidad una ventaja competitiva al dar a nuestro cliente un mejor y rápido servicio.

2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia nos permite describir a nuestros competidores, quiénes son, dónde están, qué tamaño tienen, cuánto usan de este tamaño y cuál es su participación en el mercado.

Además evaluar las fortalezas, debilidades de la competencia y de sus productos o servicios, capacidades técnicas y financieras. Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán definir nuestras propias estrategias de competitividad y mercadeo.

COMPETENCIA Es la situación en la que los agentes económicos (empresas y consumidores) tienen una efectiva libertad, tanto de ofrecer productos y servicios como de elegir a quién y en qué condiciones los adquieren³⁶.

³⁶ La Competencia, http://www.competencia.euskadi.eus/z02-contciud/es/contenidos/informacion/que_es_competencia/es_que_es/que_es_competencia.html

La competencia es necesaria investigarla y analizarla, para ello debemos considerar la siguiente información:

- ❖ Ubicación
- ❖ Tamaño
- ❖ Productos ofrecidos
- ❖ Quiénes son sus clientes
- ❖ Sus clientes por qué le compran
- ❖ Sus clientes qué opinan de sus productos.

2.5.1. Pasos de un análisis de mercado

La investigación de mercados es el proceso a través del cual se recolecta determinada información procedente del mercado con el fin de ser analizada y, en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias.

Para poder tener más en claro el concepto de la investigación de mercados, veamos a continuación cuáles son los pasos necesarios:

- ❖ Identificar quiénes son sus competidores.
- ❖ Identificar quiénes son sus competidores potenciales.
- ❖ Identificar cuáles son los productos, servicios sustitutos actuales y/o potenciales.
- ❖ Determinar los aspectos críticos de la competencia.
- ❖ Analizar a cada uno de sus competidores³⁷.

En la empresa **COMINCALZA** el análisis de la competencia lo realizaremos basados en las 4P'S del marketing.

³⁷ MARIÑO , Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003

LAS 4P'S DEL MARKETING son los pilares fundamentales sobre los que se diseñan las estrategias de marketing, para el éxito comercial de un proyecto y son las siguientes:

Producto: Es cualquier bien o servicio que se puede ofrecer a un mercado para su adquisición, uso o consumo. En **COMINCALZA** se consideran aspectos como:

- ❖ Modelos variados
- ❖ Modelos de moda
- ❖ Tallas disponibles
- ❖ Calidad
- ❖ Garantía

Plaza: Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los clientes las ofertas y las hacen accesibles a ellos. En **COMINCALZA** tomaremos como referencia los siguientes aspectos:

- ❖ El transporte para los pedidos.
- ❖ La cobertura geográfica.
- ❖ Los diferentes canales de distribución.
- ❖ Inventarios.

Promoción: Puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son: publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas. Los atributos de la promoción en **COMINCALZA** a considerar son:

- ❖ La publicidad.
- ❖ Las promociones.
- ❖ Las alianzas estratégicas.
- ❖ Los eventos auspiciados.

Precio: Es la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing. Los aspectos a considerar en relación al precio en **COMINCALZA** son:

- ❖ El precio de venta al público.
- ❖ Los descuentos.
- ❖ Las políticas de crédito y venta.

Además incluiremos un análisis de servicio para poder establecer puntos de comparación que permitan encaminar la propuesta de servucción.

SERVICIO

Es un acto por el cual el prestador realiza un trabajo al beneficiario expresado de forma intangible, resultante de un proceso de comunicación e interacción entre ambos, donde participan tanto personal en contacto como soportes físicos, para satisfacer una necesidad del beneficiario³⁸.

En relación al servicio en **COMINCALZA** se tomará en consideración los siguientes atributos:

- ❖ Identificación del personal de servicio al cliente.
- ❖ El aseo del personal y su imagen.
- ❖ La amabilidad
- ❖ La asesoría
- ❖ Tiempo para atención.
- ❖ La facilidad en las devoluciones.

Al realizar un análisis de la competencia es necesario fijar un puntaje y su equivalencia para cada uno de sus atributos.

³⁸ Institutor Tecnológico Superior de Lerdo, Servicio, <http://www.itslerdo.edu.mx/>

Tabla 9. Puntaje de los atributos.

PUNTAJE	EQUIVALENCIA
1 a 3	Deficiente
4 a 6	Bueno
7 a 9	Muy bueno

Fuente: Autora

ANÁLISIS COMINCALZA VS COMPETENCIA

Conocer la competencia es necesario para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, a continuación se procede a realizar un análisis de la empresa **COMINCALZA** vs la Competencia en relación a calidad del producto, ubicación, publicidad, precio y servicio, con el fin de conocer la situación actual de la empresa frente a la competencia y con esto realizar las mejoras necesarias para lograr superar las expectativas de nuestros actuales y futuros clientes siendo mejores en servicio y producto.

Tabla 10. Análisis COMINCALZA vs Competencia

N.	EMPRESAS DE CALZADO	CALIDAD DEL PRODUCTO	UBICACION DE LA COMPETENCIA	PUBLICIDAD DEL PRODUCTO	PRECIO DEL PRODUCTO	SERVICIO OFRECIDO	TOTAL	TIPO DE COMPETENCIA
	COMINCALZA	8	7	8	7	7	37	DIRECTA
1	LA CASA DEL ZAPATO	7	7	7	7	5	33	INDIRECTA
2	ELITE	5	6	7	6	3	27	DIRECTA
3	PAYLESS SHOES	7	7	7	7	5	33	INDIRECTA
4	AGUIMA SHOES	6	7	5	3	4	25	INDIRECTA
5	CALZADO DAMITA	3	4	3	4	6	20	INDIRECTA
6	METRO	7	6	4	5	3	25	INDIRECTA
7	CALZADO CUBA	7	7	5	9	5	33	DIRECTA
8	ORDOVID	7	8	6	8	7	36	DIRECTA
9	LITARG MODE	6	6	6	5	6	29	DIRECTA
10	ORFACORPORATION	8	8	6	7	7	36	DIRECTA

Fuente: Autora

CONCLUSIONES:

- ❖ COMINCALZA con una puntuación de 37 es una empresa pequeña, se procede a realizar esta comparación frente a los competidores ORDOVID con una puntuación de 36 y ORFACORPORATION con una puntuación de 36, puesto que los dueños son quienes manifiestan que son su competencia debido a la similitud de sus productos con la empresa mencionada.

- ❖ En base a los resultados se observa que los competidores se presentan fuertes entre si, por tal motivo se ve necesario la creación de barreras de entrada a modo de que **COMINCALZA**, pueda mantener su posición en el mercado e incluso llegar a mejorarla atendiendo los puntos débiles que presenta como empresa.
- ❖ Los factores a analizar, así como su puntuación, han sido establecidos en base a observaciones del gerente general y los dueños de la empresa.
- ❖ Lo que se pudo observar es que **ORDOVID**, tiene una buena ubicación (sector Remigio Crespo), sin embargo es débil en aspectos como calidad de sus productos, servicios al cliente, pues no existe una cultura de servicio y sus precios son muy elevados.
- ❖ En cuanto a **ORFACORPORATION**, se percibe un ambiente más organizado y dinámico, no existe cultura de servicio, pero la calidad de los productos es superior y los precios competitivos, por otra parte la ubicación (sector Remigio Crespo) es la misma que **ORDOVID**, pero el nivel de ventas de **ORFACORPORATION** es superior.
- ❖ La publicidad es un factor que ninguna de las dos empresas como son: **ORDOVID** y **ORFACORPORATION** lo consideran importante, sin embargo representa una oportunidad para **COMINCALZA**.

2.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado se encarga de la recopilación, procesamiento y análisis de la información relacionada con la empresa, competidores, clientes y mercado para la toma de decisiones en aspectos como planes estratégicos, lanzamiento de nuevos productos y servicios o mejoramiento de los que ya están.

2.6.1. Beneficios de una investigación de mercado

Un estudio de mercado ayuda a la empresa para incrementar su beneficio empresarial mediante una adaptación de sus productos o servicios a las condiciones de la demanda del mercado, logrando disminuir sus costos al hacer de una forma más eficaz los procesos de ventas y servicio al cliente.

Los beneficios de la investigación de mercado son los siguientes:

- ❖ Sirve de guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales.

- ❖ Identifica oportunidades en el mercado.
- ❖ Minimiza riesgos.
- ❖ Identifica futuros problemas.
- ❖ Evalúa los resultados de sus esfuerzos.
- ❖ Determina si ha conseguido las metas y objetivos trazados o propuestos al iniciar el negocio.

2.6.2. Pasos para realizar una investigación de mercado

“Los pasos para realizar una investigación de mercado son:

- 1) Establecer las necesidades u objetivos de la investigación.
- 2) Identificar la información que vamos a recolectar.
- 3) Determinar las fuentes de información.
- 4) Definir y desarrollar las técnicas de recolección: encuestas, técnicas de observación, experimentación, focus group, sondeo, etc.
- 5) Recolectar la información.
- 6) Analizar la información.
- 7) Tomar decisiones o diseñar estrategias”³⁹.

2.6.3. Investigación de mercado de COMINCALZA CIA. LTDA.

En la empresa **COMINCALZA** se realiza la investigación de mercado para conseguir los siguientes objetivos:

- ❖ Ayudar al desarrollo de la empresa, por medio de un cambio de las actividades y procesos, utilizando un apropiado manejo y control de los recursos que dispone y la anexión de recursos necesarios.

³⁹ Investigación de Mercados, <http://www.crecenegocios.com/pasos-para-realizar-una-investigacion-de-mercados/>

- ❖ Reconocer los puntos críticos del servicio que presta **COMINCALZA**, para preparar el punto de partida de la propuesta de gestión por procesos basados en la servucción.
- ❖ Determinar el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto interno como externo de la empresa.

2.6.3.1. Método de recolección de datos

Para nuestro estudio de mercado de la empresa **COMINCALZA CIA. LTDA.**, utilizaremos la encuesta como método de recolección.

Encuesta

Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.⁴⁰

Esta encuesta será de forma personal (entrevista personal) y por medio del teléfono según el cliente a quien se encueste.

2.6.3.2. Cliente interno

Es aquella persona dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativa, administrativa o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores⁴¹.

2.6.3.2.1. Determinación de la muestra de clientes internos

En la empresa **COMINCALZA** la población de los clientes internos es de 23 empleados de acuerdo a la nómina de la empresa.

La investigación de la población del cliente interno serán los empleados y el gerente general a través de una entrevista personal y encuestas al total de empleados por ser un número pequeño (23 empleados).

⁴⁰ SANDHUSEN L, Richard, Mercadotecnia Primera Edición, Compañía Editorial Continental, 2002

⁴¹ Definición de los clientes internos y externos, <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html>

2.6.3.2.2. Diseño de encuesta para cliente interno

Los clientes internos de **COMINCALZA** son: Contadora, la Asistente de gerencia y ventas y el Gerente General y ventas, obreros, bodeguero, vendedores.

Véase Anexo 1: Diseño de encuesta para CLIENTES INTERNOS.

2.6.3.2.2.1. Objetivos de la encuesta

“El objetivo de una encuesta es para obtener información estadística y se levanta para conocer las necesidades, usos y costumbres de determinado producto o la forma de pensar con respecto a un tema determinado o la opinión sobre el desempeño de algún servicio, persona o institución.

Con base a las respuestas obtenidas, se valora los porcentajes y se pondera al mercado objetivo para establecer las necesidades del mismo o soluciones⁴².

A continuación indicamos los objetivos de la encuesta:

- ❖ Identificar si cada empleado sabe lo que debe realizar en su área de trabajo o de lo contrario establecer un manual de funciones y procedimientos.
- ❖ Identificar los factores críticos que imposibilitan el correcto desempeño del personal de **COMINCALZA**.
- ❖ Conocer si los empleados están claros de lo que la empresa espera de ellos y qué puede dar a cambio la empresa.
- ❖ Identificar si los empleados saben las metas de su área.

Véase Anexo 2: Diseño de encuesta para GERENTE GENERAL Y VENTAS.

⁴²Objetivos Encuesta, <http://www.clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/Tipos-De-Encuestas/2234332.html>

2.6.3.3. Cliente externo

El cliente externo es aquel que no pertenece a la empresa y va a solicitar un servicio o a comprar un producto⁴³.

En **COMINCALZA** para realizar la investigación de mercado es necesario separar en dos escenarios:

- 1) Clientes Externos de VENTAS AL POR MENOR
- 2) Clientes Externos de VENTAS AL POR MAYOR

2.6.3.3.1. Determinación de la muestra de clientes al por menor

La población de la ciudad de Cuenca en el año 2010 en dónde se realizó el último censo fue de 505.585 habitantes.

El estudio se pretende dirigir a una población de nivel socio - económico “medio-alto”, hombres y mujeres de la ciudad de Cuenca.

Por lo que nuestra población objetivo es de 267.066 habitantes.

El muestreo que se aplicará es el probabilístico ya que todos los elementos tienen la misma posibilidad de formar parte de la muestra.

Si aplicamos la fórmula para determinar el tamaño de la muestra obtenemos 199 encuestas a realizar en el estudio de mercado.

Fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Datos:

$$n = \frac{267066(0,5)^2(1,96)^2}{(267066-1)(0,07)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$
$$n = 199 \text{ Encuestas}$$

⁴³Definición de los clientes internos y externos, <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html>

Dónde:

n = el tamaño de la muestra = 199.

N = tamaño de la población = 267066.

σ = Desviación estándar de la población = 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. = 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral = 0,07%.

Véase Anexo 3: Diseño de encuesta para clientes externos de VENTAS AL POR MAYOR.

2.6.3.3.2. Objetivos de la encuesta

El objetivo de una encuesta es para obtener información estadística y se levanta para conocer las necesidades, usos y costumbres de determinado producto o la forma de pensar con respecto a un tema determinado o la opinión sobre el desempeño de algún servicio, persona o institución.

Con base a las respuestas obtenidas, se valora los porcentajes y se pondera al mercado objetivo para establecer las necesidades del mismo o soluciones.

A continuación indicamos los objetivos de la encuesta:

- ❖ Buscar opciones para la venta del calzado en épocas especiales o de alta demanda.
- ❖ Determinar las características generales de los clientes de la empresa como son: edad, género, gustos y preferencias por estilos, modelos de calzado.
- ❖ Indagar la percepción que tienen los clientes a cerca de los productos y servicios que ofrece la empresa **COMINCALZA**.

2.6.3.3.3. Determinación de la muestra de clientes al por mayor

En la empresa **COMINCALZA** la población de los clientes externos VENTAS AL POR MAYOR es de 203 clientes de acuerdo a su base de datos.

La investigación de la población de los clientes externos de VENTAS AL POR MAYOR, se aplicará al total de clientes mayoristas (203 clientes).

Véase Anexo 4: Diseño de encuesta para clientes externos de VENTAS AL POR MAYOR.

2.6.3.3.4. Objetivos de la encuesta

El objetivo de una encuesta es para obtener información estadística y se levanta para conocer las necesidades, usos y costumbres de determinado producto o la forma de pensar con respecto a un tema determinado o la opinión sobre el desempeño de algún servicio, persona o institución.

Con base a las respuestas obtenidas, se valora los porcentajes y se pondera al mercado objetivo para establecer las necesidades del mismo o soluciones.

A continuación indicamos los objetivos de la encuesta:

- ❖ Conocer por parte de los clientes cuál es la forma de realizar los pedidos a **COMINCALZA**.
- ❖ Indagar la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
- ❖ Saber que opinan los clientes sobre los despachos de pedidos y si la facturación es correcta en la empresa **COMINCALZA**.
- ❖ Conocer si los clientes de la empresa realizarían sus compras a través de la web o internet.

2.6.4. Interpretación y análisis del estudio de mercado

2.6.4.1. Cliente interno: empleados y gerente general

Véase Anexo 5: Resultados de las encuestas de investigación de mercado al CLIENTE INTERNO.

2.6.4.1.1. Conclusiones

Con las encuestas realizadas AL CLIENTE INTERNO, me ha permitido conocer de mejor manera cuales son las debilidades y fortalezas de cada uno de los empleados que conforman **COMINCALZA**, por lo que estoy en la capacidad de emitir las siguientes conclusiones:

- ❖ Los empleados de **COMINCALZA** encuestados tienen claro hacia dónde desean llegar y como lo van a lograr en un 61%, sin embargo se necesita establecer de una manera concreta y formal, lo que se refiere a su filosofía empresarial (misión, visión, objetivos y valores de la empresa).
- ❖ Además se observa que no existe un control continuo por parte de los jefes a sus empleados de acuerdo a las encuestas en un 65%, motivo que no se cumple a cabalidad las actividades diarias, que es una consecuencia de la falta de fijación de metas u objetivos en la empresa.
- ❖ En relación a las opiniones por parte de sus empleados de acuerdo a las encuestas en un 43%, piensan que sí toman en cuenta sus opiniones en decisiones importantes, mientras que el 57% no lo consideran así, ya que para tomar una decisión se tiene que pasar por una serie de discusiones y polémicas.
- ❖ En relación a si se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo en la empresa de acuerdo a los encuestados en un 61% consideran que no existe en la empresa, problema que se debe corregir a tiempo para lograr un buen ambiente laboral.
- ❖ Se observa una falta de conocimiento de sus propias funciones y la de sus compañeros de acuerdo a los encuestados en un 52%, convirtiéndose en un problema para reemplazarlos, cuando el personal hace uso de sus vacaciones que le corresponde por ley, soliciten permisos por enfermedad y por asuntos personales, etc.
- ❖ En relación a sus políticas, normas y horarios en la empresa de acuerdo a las encuestas realizadas en un 61% no se cumplen, debido a que existe una falta de control para su acatamiento, por lo que se debe indagar mecanismos para el logro de este objetivo.
- ❖ En **COMINCALZA** de acuerdo a las encuestas realizadas en un 83%, la comunicación no es efectiva con relación a los cambios que se dan en la empresa, casi nunca se informa oportunamente a los empleados, por lo que piensan que no son importantes dentro de la empresa.
- ❖ Además se puede observar de acuerdo a las encuestas realizadas en un 43%, demuestran siempre una actitud positiva para cumplir con las tareas, pues siempre están de acuerdo con la mayoría de los criterios, pero se sienten un poco temerosos a fallar en su trabajo por la falta de orientación y esto hace que disminuya su productividad.

- ❖ Se puede apreciar de acuerdo a las encuestas realizadas que los empleados de la empresa, no cuentan con un manual de funciones ni procedimientos para el correcto desempeño de sus actividades diarias.
- ❖ En lo que se refiere a la remuneración de acuerdo a las encuestas realizadas en un 52%, no se sienten satisfechos ya que piensan que el esfuerzo para cumplir con sus tareas es superior al pago que reciben.
- ❖ De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados en un 57%, piensan que a pesar del esfuerzo que hacen para cumplir sus tareas, no tienen la posibilidad de ascender a corto plazo en **COMINCALZA**.
- ❖ Se puede observar de acuerdo a las encuestas realizadas que sí existe un compromiso con la empresa por parte de sus empleados, además son responsables y cuidadosos con los materiales, suministros y equipos de trabajo.

2.6.4.2. Cliente interno: gerente general y ventas

En la entrevista realizada al gerente general Ing. Freddy Sisalima se obtuvo las siguientes respuestas:

1. ¿Usted tiene conocimiento de la Misión de COMINCALZA?

Si, somos una empresa joven y dinámica, que producimos y comercializamos calzado a nivel nacional de la más alta calidad bajo reconocidas y prestigiosas marcas.

2. ¿Usted tiene conocimiento de la Visión de COMINCALZA?

Si, convertirnos y mantenernos como la empresa líder de zapatos con diseños innovadores y de calidad, adaptándonos con nuevas formas, diseños y estilos de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

3. ¿Usted tiene conocimiento de los Objetivos de COMINCALZA?

Si, el objetivo principal es aumentar las ventas y como consecuencia las utilidades para la empresa, pero cabe indicar que existen objetivos que se establecen de acuerdo a las temporadas especiales de venta.

4. ¿Informa usted a sus empleados sobre la Misión, Visión y Objetivos de COMINCALZA?

No, la verdad pasa por desapercibido este tema, pienso que si es importante poner en conocimiento de los empleados de la empresa.

5. ¿Usted atiende las opiniones y puntos de vista de sus empleados?

A veces, la razón es por la que los empleados están a la defensiva sobre todo los obreros de producción, casi siempre están en desacuerdo con lo que se piensa realizar en la empresa para conseguir mejoras y más que nada para llegar a decidir algo con ellos lleva su tiempo, así como también comentó que no existe mucha colaboración del personal, por lo que más bien la empresa busca que cada uno actúe bajo sus propios lineamientos.

6. ¿Usted formula los procedimientos de las diferentes actividades que se desarrolla en COMINCALZA?

No, la verdad no existe formalmente en documentos, lo que tienen que hacer cada uno de los empleados en su puesto de trabajo, pero en la inducción que se les brinda a su ingreso a la empresa, se les indica cuáles son sus actividades a cumplir y si llega a existir alguna duda durante el desarrollo de sus actividades, se les responde a sus inquietudes a fin de que puedan desempeñarse bien.

7. ¿Cumple usted con las Normas, Políticas y Horarios establecidos en COMINCALZA?

Casi siempre, pero estoy consciente que por el tipo de empresa que se dedica a la venta de calzado y más cuando son las temporadas especiales de venta, no existe horario, los clientes son exigentes y desean las cosas para ayer, entonces debemos trabajar para satisfacer sus necesidades.

8. ¿Usted está de acuerdo como sus empleados desarrollan sus actividades?

A veces, ya que las cosas no funcionan como uno quisiera, debido a que sí influye la vida personal de los empleados en el trabajo.

9. ¿Usted comunica de forma oportuna los cambios a realizar en la empresa a sus empleados?

Si, a veces, bueno más que nada a los empleados que afecte o beneficie directamente en sus actividades a desarrollar en la empresa.

10. ¿Usted piensa que su carga de trabajo es normal?

No, el mismo hecho que tengo la responsabilidad total sobre el éxito o fracaso de COMINCALZA, consideró que la carga es mayor a la de los empleados.

11. ¿Usted piensa que la carga de trabajo de sus empleados es normal?

Si, más que nada actualmente se tiene que cumplir con la jornada normal de trabajo de acuerdo al código laboral, pero ellos están conscientes que en las temporadas especiales de venta, la carga aumenta notoriamente y debemos realizar esfuerzos extras que a la final es beneficioso para la empresa y empleados, éste asunto lo tienen claro desde el primer día de ingreso a la empresa.

12. ¿Usted abastece de los equipos, suministros y herramientas, necesarios para el desempeño de las funciones de sus empleados?

Si, pienso que todos poseen los equipos, suministros y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades diarias.

13. ¿Usted incentiva a sus empleados con respecto al buen desempeño de sus funciones en COMINCALZA?

No, pues el motivo es que la empresa está iniciándose y al principio son gastos e inversiones, ya luego conforme se vayan dando las cosas y consideró que vamos bien, se podrá acceder algún tipo de incentivo o reconocimiento, por la productividad de cada uno de los que conformamos la familia COMINCALZA.

2.6.4.2.1. Conclusiones

La entrevista realizada al GERENTE GENERAL de COMINCALZA, ha permitido conocer de mejor manera cuáles son sus debilidades y fortalezas dentro de la empresa, por lo que a continuación se presentan las siguientes conclusiones:

- ❖ De acuerdo a la entrevista con el GERENTE GENERAL, se observó que su administración es de tipo informal. No tiene una cultura organizacional que ayude a sus empleados a tener objetivos comunes, es decir en la empresa no se tiene objetivos definidos, manuales ni procedimientos formales para su correcto desempeño.
- ❖ Existe una falta de colaboración, compañerismo, trabajo en equipo, como consecuencia de que no se toman en cuenta las opiniones, puntos de vista e ideas como empleados.

- ❖ Existen muchos cambios con la finalidad de formalizar la empresa y más considerando que es de carácter familiar.

2.6.4.3. Cliente externo: ventas al por menor

Véase Anexo 6: Resultados de encuestas de investigación de mercado al CLIENTE EXTERNO.

2.6.4.3.1. Conclusiones

De acuerdo a las encuestas realizadas al CLIENTE EXTERNO: VENTAS AL POR MENOR, ha permitido conocer de mejor manera cuál es su percepción sobre la empresa en relación al calzado y servicio, por lo que a continuación se presentan las siguientes conclusiones:

- ❖ Como podemos apreciar, de acuerdo a las encuestas realizadas, las mujeres en un 62%, son las que lideran las compras en **COMINCALZA**, puesto que son quienes se mantienen atentas a las actuales tendencias de moda y la forma de cómo combinar su vestimenta.
- ❖ De acuerdo a las encuestas realizadas, los clientes se encuentran en promedio en la edad económicamente activa, entre los 16 y 45 años. La mayoría de las personas encuestadas demuestran que compran entre 4 y 6 pares de calzado al año, lo que nos da la idea de que el calzado de **COMINCALZA** es de alta calidad.
- ❖ De acuerdo a las encuestas realizadas, los clientes prefieren los distintos estilos, modelos que posee, sin embargo el calzado que prefieren de acuerdo a las encuestas realizadas es el casual confort en un 43%, luego la sandalia confort en un 21%, seguido el casual en un 16% y por último la sandalia casual en un 12%. Entre otros tipos de calzados que nombraron a la hora de encuestar son: calzado para fiesta y oficina.
- ❖ En relación a la forma de pago los encuestados prefieren, las tarjetas de crédito en un 52%, luego el efectivo en un 45% y otros en un 3%.
- ❖ En lo que se refiere a precios que maneja **COMINCALZA**, las personas encuestadas dicen que son aceptables, considerando los atributos de calidad y garantía ofrecida por la empresa.
- ❖ En lo que se refiere a la asesoría por parte del personal de **COMINCALZA**, los encuestados indican que en un 40% es excelente, luego en un 30% califican que está por encima de lo esperado y tan sólo en un 6% piensan que está por debajo de lo esperado.

❖ En Lo que tiene que ver con los atributos del calzado podemos indicar lo siguiente:

- 1) En lo que se refiere a la variedad en los modelos de moda, las personas encuestadas indican que es excelente en un 36%, en un 25% opinan que son buenos y tan sólo en un 17%, califican como regular.
- 2) En relación a los modelos variados, las personas encuestadas indican que son excelentes en un 33%, luego en un 24% califican como buenos y tan sólo en un 8% opinan como deficiente.
- 3) En lo que se refiere a las tallas disponibles, las personas encuestadas califican como excelente en un 31%, en un 28% califican como bueno y tan sólo en un 23% indican como regular.
- 4) En lo que se refiere a la calidad y garantía del calzado **COMINCALZA**, las personas encuestadas califican como excelente estos atributos.

❖ En relación al servicio en **COMINCALZA** podemos mencionar:

- 1) En lo que se refiere a las credenciales de identificación del personal ante los clientes casi no existe, ya que los encuestados indican que es regular en un 22%, el 21% califican como malo y tan sólo en un 20% lo califican como deficiente, inconveniente que la empresa debe corregir, entregando credenciales a su personal para una fácil identificación y así transmitir seguridad a los clientes.
- 2) En lo que se refiere a la imagen del personal, los encuestados califican como buena en un 33%, en un 22% lo califican como regular y mala, sin embargo la empresa debe mejorar desarrollando un estilo corporativo propio, para obtener una ventaja diferencial, que permita grabar en la mente de los clientes la excelencia de la compañía y favorecer su fidelización.
- 3) En relación a la amabilidad de su personal, está calificada como regular en un 33%, por lo que la empresa debe mejorar notablemente este atributo, ya que sin duda marca la diferencia en la atención al cliente y esto se divulgará a otros clientes potenciales.
- 4) En relación a la asesoría por parte del personal de **COMINCALZA**, las personas encuestadas lo califican como buena en un 27%.

- 5) En lo que se refiere a la resolución de problemas y al tiempo empleado, los encuestados lo califican como excelente.
 - 6) En relación a la facilidad para devoluciones, los encuestados califican como excelente en un 30%, pero sí es importante que se implemente una política para devoluciones en la empresa.
- ❖ En lo que se refiere a los atributos de la infraestructura de **COMINCALZA** podemos decir lo siguiente:
- 1) En lo que se refiere a su amplitud, los encuestados indican que es regular en un 36%, por lo que la empresa debe hacer esfuerzos para mejorar este punto pues es muy importante para nuestros clientes sentirse cómodos.
 - 2) En relación a su ubicación en un 33%, indican los encuestados que es regular, este punto y el anterior son muy importantes a considerar para tomar las medidas correctivas, ya que figuran dentro de los elementos de servucción.
 - 3) En relación a la decoración en **COMINCALZA** los encuestados indican que es regular en un 36%, por lo que la empresa debe mejorar este detalle para que los clientes se sientan en un ambiente acogedor.
 - 4) En lo que se refiere al aspecto de limpieza en **COMINCALZA** los encuestados indican que es buena en un 34%, ya que el orden y la limpieza tienen una marcada influencia en los accidentes laborales.
 - 5) En relación a la seguridad, los encuestados califican en un 28% como excelente.
- ❖ Además las encuestas realizadas indican que a **COMINCALZA** le hace falta productos complementarios, que permitan la combinación adecuada con su calzado en un 60%, entre los productos solicitados tenemos: carteras en un 39%, luego correas en un 30% y por último las billeteras en un 23%.
- ❖ Los encuestados sugieren que las ventas en temporadas especiales, se realice a través de la venta por catálogos en un 29%, luego a través de ventas a domicilio o puerta a puerta en un 24%, por medio de la web o internet en un 22% y directamente en la empresa en un 18%.

2.6.4.4. Cliente externo: ventas al por mayor

Véase Anexo 7: Resultados de encuestas de investigación de mercado al CLIENTE EXTERNO: VENTAS AL POR MAYOR.

2.6.4.4.1. Conclusiones

Las encuestas realizadas al CLIENTE EXTERNO: VENTAS AL POR MAYOR, han permitido conocer de mejor manera cuál es su percepción sobre la empresa en relación al calzado y servicio, por lo que a continuación se presentan las siguientes conclusiones:

- ❖ En lo que se refiere a la ubicación de los clientes mayoristas de **COMINCALZA**, se observa de acuerdo a las encuestas lo siguiente: en la zona costa tiene clientes en un 68%, en la sierra en un 23% y en el oriente en un 9%.
- ❖ En relación a las compras según los encuestados, se observa que sus compras son de forma quincenal en un 34%, luego de forma mensual en un 31% y de forma semanal en un 27%.
- ❖ De acuerdo a las encuestas se observa lo siguiente: el promedio de compra anual de los clientes mayoristas es en un 39% comprendido en valores de \$5000 a \$15000, seguido en un 32% con montos entre \$15000 y \$25000 y por último en un 12% las compras superiores a los \$35000 dólares.
- ❖ En lo que se refiere a la forma de realizar sus pedidos en **COMINCALZA**, los encuestados indican lo siguiente: a los vendedores solicitan sus pedidos en un 37%, por teléfono en un 38% y directamente en la empresa en un 25%.
- ❖ En relación al servicio en **COMINCALZA** podemos mencionar:
 - 1) En lo que se refiere a las credenciales de identificación del personal ante los clientes casi no existe, ya que los encuestados indican que es regular y mala en un 21%, el 20% califican como deficiente, inconveniente que la empresa debe corregir, entregando credenciales a su personal para una fácil identificación y así transmitir seguridad a los clientes.
 - 2) En lo que se refiere a la imagen del personal, los encuestados califican como buena en un 33%, en un 22% lo califican como regular, sin embargo la empresa debe mejorar desarrollando un estilo corporativo propio, para obtener una ventaja diferencial, que permita grabar en la

mente de los clientes la excelencia de la compañía y favorecer su fidelización.

- 3) En relación a la amabilidad de su personal, está calificada como regular en un 33%, por lo que la empresa debe mejorar notablemente este atributo, ya que sin duda marca la diferencia en la atención al cliente y esto se divulgará a otros clientes potenciales.
 - 4) En relación a la asesoría por parte del personal de **COMINCALZA**, las personas encuestadas califican como buena en un 27%.
 - 5) En lo que se refiere a la resolución de problemas, los encuestados califican como buena en un 25%, por lo que la empresa debe dar la inducción adecuada al personal, para que sepan cómo actuar frente a los inconvenientes o inquietudes de los clientes siempre y cuándo se mantengan dentro de los lineamientos o políticas de la empresa.
 - 6) En relación al tiempo empleado para solucionar problemas por parte del personal los encuestados, indican que es bueno en un 28%.
 - 7) En lo que se refiere a la facilidad para devoluciones, los encuestados califican como excelente en un 30%, sin embargo la empresa debe implementar una política para devoluciones.
- ❖ En lo que se refiere al servicio por parte del vendedor podemos indicar lo siguiente:
- 1) En relación al saludo por parte de los vendedores, los encuestados indican que es bueno en un 24%.
 - 2) En lo que se refiere a las credenciales de identificación de los vendedores, los encuestados califican como bueno en un 28%.
 - 3) En relación a la amabilidad por parte de los vendedores, los encuestados califican como buena en un 30%.
 - 4) En lo que se refiere a la capacidad para resolver problemas los vendedores, los encuestados califican como bueno en un 32%.
 - 5) Además podemos indicar en relación al conocimiento de políticas y precios, los encuestados califican como bueno en un 30%, esto se debe a que los vendedores utilizan políticas dependiendo del tipo de cliente y su historial, es decir no se aplican políticas generales de la empresa.

- 6) En relación a la entrega de los documentos de respaldo por parte de la empresa como son: notas de pedido, recibos de pago, notas de crédito, los encuestados califican como regular en un 32% y en un 31% dicen que es malo, sin duda se debe mejorar ya que los vendedores no dan la importancia que amerita.
 - 7) En lo que se refiere a visitas de los vendedores a los clientes mayoristas, los encuestados califican en un 30% como regular y en un 27% dicen que es malo, ya que los vendedores no están visitando de forma frecuente o en algunos casos si los clientes están ocupados, solicitan que regresen más tarde para realizar el pedido, pero el vendedor jamás llega.
- ❖ En relación a la atención vía telefónica a los clientes mayoristas por parte de la persona encargada de contestar y resolver sus inquietudes mencionamos lo siguiente:
- 1) En relación al saludo por parte de la persona encargada de contestar las llamadas, los encuestados califican como buena en un 33%.
 - 2) En lo que se refiere a la actitud de la persona encargada de contestar las llamadas, los encuestados califican como bueno en un 42%.
 - 3) En relación a la capacidad para resolver problemas por parte de la persona encargada de contestar las llamadas, los encuestados califican como buena en un 36%.
 - 4) En lo que se refiere al conocimiento de políticas de venta y precios por parte de la persona encargada de contestar las llamadas, los encuestados califican como bueno en un 34%, el motivo es por que se utilizan políticas dependiendo del tipo de cliente y su historial, es decir no se aplican políticas generales de la empresa.
 - 5) En relación al tiempo de atención en las llamadas por teléfono por parte de la persona encargada, los encuestados, indican que es bueno en un 32%.
- ❖ En lo que tiene que ver con los atributos del calzado podemos indicar lo siguiente:
- 1) En lo que se refiere a los modelos de moda, los encuestados indican que es bueno en un 35%, luego en un 24% opinan que son regular y en un 18% califican como malo.

- 2) En relación a los modelos variados, los encuestados indican que es bueno en un 32%, regular en un 23% y un 22% lo califican como malo.
 - 3) En lo que se refiere a las tallas disponibles, los encuestados califican como excelente en un 30%, en un 27% califican como bueno y en un 24% opinan que es regular.
 - 4) En relación a los precios en **COMINCALZA**, los encuestados indican que es excelente en un 44%, pues consideran que el calzado de la empresa es de calidad, por lo que no tienen problema con el precio.
 - 5) En lo que se refiere a la garantía y calidad del calzado **COMINCALZA**, las personas encuestadas califican como excelente estos atributos.
- ❖ En lo que se refiere a que si están conformes los clientes mayoristas con las actuales políticas de venta que aplica **COMINCALZA**, los encuestados opinan que sí en un 59%.
 - ❖ En relación al tiempo de entrega de pedidos, los encuestados indican que en un 36% lo reciben en dos días su mercadería, en un 30% lo reciben más de dos días, en un 18% un día después y sólo en un 16% lo reciben el mismo día.
 - ❖ En lo que se refiere a si están conformes los encuestados con sus pedidos, es decir si reciben el calzado de acuerdo a lo solicitado en su nota de pedido, indican que sí en un 78%, mientras que en un 22% no están de acuerdo, motivo que les envían lo que no han solicitado, generando devoluciones para la empresa y por ende aumenta los costos de operación por la mala gestión.
 - ❖ En relación a si están conformes los clientes encuestados con los valores facturados, indican que sí en un 62% y en un 38% no están de acuerdo, motivo que si existe errores en la facturación en lo que se refiere a sus precios y descuentos y tienen que hacerles nota de crédito.
 - ❖ En lo que se refiere a si están conformes los clientes encuestados con la entrega de las notas de crédito, indican que sí en un 22% y en un 78% no están de acuerdo, motivo que les hacen llegar tarde los documentos por parte de la empresa y se les convierte en un problema para los clientes que realizan declaraciones al SRI.

- ❖ En relación al conocimiento de informática por parte de los clientes encuestados, indican que sí lo tienen en un 67%, mientras que en un 33% no tienen.
- ❖ En lo que se refiere a la utilización de internet para realizar compras de calzado, los encuestados opinan que sí lo harían en un 64% y sólo en un 36% indican que no.

Recomendaciones

A continuación se detallan las recomendaciones para la empresa **COMINCALZA**:

- ❖ **COMINCALZA** requiere aumentar sus estilos y modelos de calzado de acuerdo a las tendencias de moda, pero manteniendo siempre su garantía y calidad.
- ❖ Diseñar una línea de productos complementarios como: carteras, billeteras, correas de acuerdo a las encuestas realizadas.
- ❖ La empresa **COMINCALZA** debe mejorar su imagen y transmitir seguridad a sus clientes, realizando la entrega de uniformes, credenciales de identificación a sus empleados.
- ❖ Capacitar a sus empleados de manera constante, en temas de atención al cliente y cursos afines a sus áreas de trabajo, para lograr el incremento del nivel de satisfacción con el puesto y como persona, que a su vez le permita solucionar problemas y tomar decisiones.
- ❖ Dar a conocer la filosofía empresarial (misión, visión, valores y objetivos) de **COMINCALZA** a sus empleados y futuros colaboradores.
- ❖ Incrementar la fuerza de ventas, con el propósito de lograr una mejor cobertura de zonas, lo cuál permita una mayor frecuencia de visita por parte de los vendedores y así se pueda realizar una entrega a tiempo de los documentos de la empresa.
- ❖ Realizar las adecuaciones respectivas y modernas en las instalaciones de la empresa, para que los clientes se sientan cómodos y seguros.
- ❖ Crear nuevas formas de ventas como: ventas por catálogo, venta a domicilio, página web, que incrementen el valor de los servicios y así lograr superar las expectativas de los clientes.

- ❖ Mejorar la comunicación entre empleados y jefes en **COMINCALZA** ya que es un factor determinante en el éxito de la empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación.
- ❖ Realizar reuniones de forma periódica, con los empleados donde puedan expresar lo que sienten, dar sus ideas, con el objetivo de que se identifiquen y se sientan importantes y más que nada comprometidos con la empresa.
- ❖ Crear un buzón de quejas y sugerencias.
- ❖ Fomentar el compañerismo y trabajo en equipo.
- ❖ Incentivar al personal a través de reconocimientos no necesariamente económicos, como muestra de su buen desempeño en el trabajo, sin duda esto ayudará a obtener mejores resultados para la empresa.
- ❖ Implementar un manual de funciones y procedimientos para que los actuales y futuros empleados que ingresen se pongan desde un inicio la camiseta **COMINCALZA**.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO

En este capítulo se presentan aspectos relacionados con la propuesta de mejora del servicio al cliente. Como primera medida se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las estrategias para lograr establecer una cultura de servicio al cliente en **COMINCALZA**.

EL SERVICIO

“Una mercancía comercializable aisladamente; es decir un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”⁴⁴.

3.1. SERVICIO AL CLIENTE

El tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio constituye un reto para toda empresa, el servicio que se ofrece a los clientes es importante y actualmente representa un elemento básico para el éxito o fracaso de muchas organizaciones, ya que una relación cordial entre proveedor - cliente y sobre todo una relación comprensiva ante cualquier tipo de reclamo conforman una ventaja competitiva.

El servicio al cliente lo considera el autor Francés Gaither Inches como “Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes”⁴⁵, en esta definición se enfatiza que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación. También puede ser considerada como las actividades secundarias que

⁴⁴ RAPHMEL. John M. (1974), “Marketing in the service sector”, Cambridge Massachusetts, Winthrop Publishers Inc.

⁴⁵ GAITNER, Frances. (1983), “Creative Customer Service Management”, International Journal of Physical distribution, Vol N3.

realiza una empresa para optimizar la satisfacción que perciba el cliente de sus actividades principales.

3.1.1. Beneficios del servicio al cliente

El diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del servicio al cliente presenta los siguientes beneficios:

- ❖ Fortalecer el vínculo con el cliente para conseguir que prefiera a la empresa por encima de otras.
- ❖ Establecer relaciones de largo plazo con los clientes, para conseguir clientes fieles y rubros de ingresos de cierta forma permanentes.
- ❖ Conocer lo que para cada cliente es importante y atender sus necesidades en pro del sostenimiento económico de la empresa.
- ❖ Mejorar la calidad en el servicio al cliente puede ser una estrategia de promoción de ventas tan efectivas como la publicidad.
- ❖ Promover la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.
- ❖ La lealtad del cliente impulsa los ingresos de la empresa y se relaciona con las utilidades que se perciben de la actividad económica.
- ❖ Generar una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa.

3.2. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

Lo más importante en una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y sólo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo en el mercado.

Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente; entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente; darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa.

3.2.1. Estrategias para el cliente interno

Cuando hablamos de atención al cliente, con frecuencia sólo pensamos en el cliente externo. Solemos olvidar que los supervisados, compañeros y colaboradores son clientes internos, y merecen la misma calidad de atención que se les exige tener con los clientes externos.

A continuación se detalla las estrategias para el CLIENTE INTERNO:

- ❖ Mirar a los empleados como socios y hacerlos sentir parte fundamental de la empresa, cuando un empleado se siente valorado desarrolla una capacidad de colaboración que redundará siempre en el éxito de la empresa.
- ❖ Brindar las bases, alineamientos y prácticas para que cada empleado de **COMINCALZA** sepa:
 1. Qué espera el cliente.
 2. Qué debe hacer para satisfacerlo.
 3. Qué no debe hacer.
 4. Cómo expresarse.
 5. Qué hacer ante imprevistos.
- ❖ Implementar la técnica del empoderamiento a los empleados para que tengan influencia y poder de decisión sobre su trabajo, ya que esto ayuda a que el empleado que está encargado del contacto directo con el cliente pueda solucionar todas las situaciones típicas que se le presente.
- ❖ Promover y desarrollar programas para todo el personal para conseguir un excelente servicio.
- ❖ Fomentar en la empresa una comunicación efectiva a través del uso de los elementos electrónicos como es el email, pues así se obtendrá una comunicación rápida y directa ya sea entre empleados y con los clientes que tengan acceso a este medio.
- ❖ Dar inducción al personal al momento de incorporarse a la empresa de la siguiente manera:

1. Enseñar la ubicación y áreas de la empresa, así como los servicios de higiene y otros.
2. Realizar la presentación formal frente a los demás compañeros, mencionar de que área es el seleccionado y mencionar algunas de sus responsabilidades.
3. Brindar las herramientas necesarias para que pueda desarrollar sus funciones con normalidad.
4. Brindar el manual de operaciones y funciones y el reglamento interno de trabajo, donde le explicaremos todas las funciones y reglas a seguir.

Todo esto con la finalidad de prevenir malos entendidos y/o confusiones con sus responsabilidades y así lograr la armonía laboral.

- ❖ Capacitar al personal, es una forma de motivar y conseguir empleados más competentes. La gerencia ha planteado la creación de un plan de capacitación constante dirigido a todo el personal de la empresa, para mejorar las ventas sean éstas por diversos medios como venta personal, vía on-line, teléfono, realización de talleres, análisis de competencia, atención al cliente, dicha estrategia será de inversión pues con ella se desarrollará profesionales para el futuro.

La motivación para un trabajador; influye en su desarrollo para seguir realizando mejor sus funciones y aún más con las capacitaciones porque de ello se beneficia tanto el trabajador como la empresa.

El trabajador se beneficia con la captación de conocimientos que le servirá para toda la vida, la empresa se beneficia con los aportes que brinda el trabajador capacitado y motivado, mejorando la productividad.

- ❖ Evaluar al personal de acuerdo al desempeño en sus funciones, para lo cual se supervisará sus labores y se realizará encuestas internas, esto con la finalidad de evaluar la relación laboral entre personal.
- ❖ Escuchar las opiniones de cada trabajador para mejorar puntos relevantes que contribuyan con la mejora y crecimiento de la empresa, de esa manera sabremos qué factores influyen con el desarrollo eficiente en sus labores.
- ❖ En relación a la imagen de **COMINCALZA**, se dotará de uniformes y credenciales de identificación cada año, para lograr que se sientan cómodos, motivados e identificados con la empresa y así sean más productivos en sus actividades diarias para beneficio personal y a nivel empresa.

❖ Lograr su motivación y desarrollo personal a través de:

1. Entregar incentivos al personal cuando las ventas aumenten.
2. El personal que demuestre compromiso con la empresa, se le reconocerá de manera pública, esto con la finalidad de que sus compañeros sientan ganas y tengan mayor compromiso con la empresa.
3. Agasajar por cualquier evento a celebrar, por ejemplo canasta en navidad, día del trabajador, día de su cumpleaños, día de la madre, día del padre, etc.

3.2.2. Estrategias para el cliente externo

Lograr la plena satisfacción del cliente externo es un requisito indispensable para ganarse un lugar en el mercado. Por eso es importante identificar las necesidades y expectativas de los clientes y poder ofrecerles la atención y los servicios que realmente les satisfagan.

A continuación detallo las estrategias para el CLIENTE EXTERNO:

- ❖ Verificar las estrategias de la competencia es decir ser imaginativos e innovar, hacer lo que la competencia no hace.
- ❖ Elaborar encuestas para que cada cliente diga todo lo que no le gusta, es decir la empresa debe estar muy atento a sus requerimientos y reclamos para realizar los correctivos necesarios.
- ❖ Prometer menos y dar más es de gran importancia armonizar la oferta del servicio con lo que el cliente realmente recibe ya que un cliente engañado se pierde y para siempre.
- ❖ Agilizar la atención al cliente porque, aunque la amabilidad es importante, lo que el cliente siempre desea es ser atendido de forma rápida y oportuna.
- ❖ Evitar la preocupación del cliente, es decir hay que brindar el total de la información que requiere, como son: las políticas y procedimientos relacionados con él y más que nada en todo momento se debe mantener una intachable conducta comercial.

- ❖ Escuchar al cliente de forma atenta y cordial para que se sienta importante y valorado.
- ❖ Evitar que el cliente tenga que describir sus necesidades a más de una persona para lograr ser atendido.
- ❖ Ofrecer algún detalle o descuentos especiales a los clientes en su día de cumpleaños.
- ❖ Minimizar los vacíos de información, tratando de proporcionar una información específica y exacta.

3.3. ESTRATEGIAS DE PREVENTA

La preventa es un paso fundamental y muchas veces olvidada por las empresas para conseguir los resultados esperados.

Las técnicas de preventa permiten explorar y conocer las necesidades de los clientes y así entregarles un producto o servicio que logre dejarlos completamente satisfechos. Por ello, es un paso fundamental a la hora de cerrar cualquier proceso de venta ⁴⁶.

A continuación se detalla las estrategias de preventa para **COMINCALZA**:

3.3.1. Motivar a la fuerza de ventas

El contacto directo con los clientes es responsabilidad de la fuerza de ventas, de su imagen, conocimientos, habilidades y actitudes depende la percepción que los clientes tienen de determinado producto y/o servicio.

La mejor manera de mantener productivos a los empleados de una empresa es a través de la motivación, la cual no debe basarse sólo en el aspecto económico como muchas empresas aún creen, pero no es lo único que se requiere para llegar a los índices de desempeño esperados en las organizaciones y mantenerlos⁴⁷.

A continuación se presentan las siguientes opciones:

⁴⁶ Estrategias de Preventa, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estrategias-De-Preventa/26548004.html>

⁴⁷ Motivación; <http://www.gestiopolis.com/marketing/motivacion-de-la-fuerza-de-ventas.htm>

1. PREMIAR AL MEJOR VENDEDOR DEL MES.

Este premio puede ser un incentivo financiero, entrega de productos o quizás un plan de días de descanso como recompensa.

2. CAPACITAR DE MANERA CONSTANTE.

Invertir en la capacitación de los vendedores generará grandes beneficios, entre los que se destaca la fidelización de los clientes, por lo que se les capacitará en técnicas de ventas y todo lo relacionado con los productos existentes o nuevos que se vayan a comercializar en la empresa.

3. BONIFICACIONES.

Será un pago hecho a juicio de la gerencia como premio por un esfuerzo especial que se relaciona con las metas de ventas de la empresa.

4. PREMIOS.

Pueden obtener los vendedores por cada nuevo cliente.

5. BENEFICIOS ADICIONALES.

Se otorgará a los vendedores como beneficios adicionales:

- a) Seguro con coberturas de salud, accidentes de trabajo, incapacidad y seguro de vida por un valor de \$15.000 dólares.
- b) Fondo de movilización. Es un reembolso para los vendedores cada seis meses, por mantenimiento del carro que utilizan para su trabajo en la empresa, en lo que se refiere a este beneficio la empresa reconocerá todos los gastos incurridos (ABC, llantas, etc.).
- c) Planes de comisión regresiva. Funcionan a la inversa, la tasa de comisión disminuye en proporción con el aumento del volumen de ventas.
- d) Uno de los principales factores no monetarios e intangibles que conservan a la fuerza de ventas contenta con su trabajo y que también es de alto valor agregado para la empresa es la capacitación. A medida que un empleado sabe realizar mejor y profesionalmente su trabajo y conoce todas las características del producto o servicio que promueve, mayor será su desempeño final en el campo y su actitud con los clientes será de apertura y seguridad.

3.3.2. Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación persuasiva que pretende informar y sobre todo convencer a los destinatarios para que actúen de una forma determinada.

Para que un mensaje publicitario sea eficaz, hay que tener en cuenta⁴⁸:

1. **El MEDIO.** La publicidad es distinta según el medio elegido para difundirla:
 - ❖ En un anuncio impreso se juega con la forma, el color o la distribución del espacio.
 - ❖ En la radio o en la televisión tienen mucha importancia los efectos sonoros, la música y el tono de voz.
2. **El RECEPTOR.** Hay que adaptar el mensaje al tipo de público al que se destina:
 - ❖ No se puede utilizar el mismo mensaje para animar a los conductores a utilizar el cinturón de seguridad que para vender un juguete infantil.

3.3.2.1. Funciones de la publicidad

Los mensajes publicitarios generan muchas reacciones en el público al que van dirigidos ya que muestran no sólo productos, sino formas de vida. Por ello, las funciones que desempeña la publicidad son varias:

1. Crea conciencia de productos y marcas.
2. Crea una imagen de marca.
3. Proporciona información del producto y la marca.
4. Persuade a las personas.
5. Brinda incentivos para poner en marcha alguna acción.

⁴⁸ Publicidad, <http://roble.pntic.mec.es/msanto1/lengua/2publici.htm>

6. Proporciona recordatorios de marcas.
7. Refuerza compras y experiencias pasadas de marca⁴⁹.

3.3.2.2. Estrategias de publicidad

La estrategia de publicidad es, ante todo, un instrumento de comunicación, que trata de informar, persuadir y recordar los productos y calidad que ofrece **COMINCALZA**.

La estrategia publicitaria para **COMINCALZA** se realizará mediante:

1. CREACION DE UN SLOGAN.

La creación de un slogan, el cual permitirá posicionar en la mente del consumidor la existencia de **COMINCALZA**.

El slogan que se recomienda es el siguiente:



Figura 8: Slogan *COMINCALZA*
Fuente: *Autora*

2. IMPLEMENTACION DE UNA PAGINA WEB.

Un buen diseño de página web permitirá a la empresa acceder a un nuevo mercado, incrementar ventas, fortalecer su imagen, mantener un catálogo siempre actualizado, diferenciarse de la competencia y ofrecer la información a quien lo desee.

La página Web **COMINCALZA** ayudará a:

- ❖ Hacer más sencilla la labor de los negocios con los clientes a través de la navegación Web.
- ❖ Proveer nuevas maneras para encontrar y servir a los clientes.
- ❖ Mejorar las relaciones con los clientes y proveedores.

⁴⁹ WELLS W, MORIARTY S, BURNETT J, (2007, páginas 5-6)

- ❖ Crear nuevos lazos de contacto y relación con los clientes.
- ❖ Permitir una presencia a nivel mundial de sus productos y servicios.



Figura 9: Pagina Web COMINCALZA
Fuente: Autora

3. PUBLICIDAD EN RADIO.

La publicidad en radio se transmitirá 8 cuñas diarias de 20 segundos cada una en los horarios de mayor frecuencia del público al cual nos orientamos (jóvenes principalmente), haciendo un total de 160 cuñas al mes, para lo cual se efectuará cotizaciones con emisoras de la ciudad para luego realizar un contrato de servicios con la mejor opción.

4. PROMOVER LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA CON EL APOYO EN EVENTOS EDUCATIVOS, DEPORTIVOS, CONCIERTOS.

Para desarrollar la imagen corporativa y posicionamiento de COMINCALZA en la mente de los clientes y posibles, se utilizará en los eventos auspiciados banners con sus respectivos porta banners.

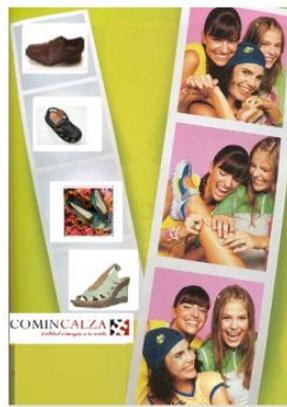


Figura 10. Impresiones Banners
Fuente: Autora

5. ALQUILER EN PUNTOS ESTRATEGICOS PARA VALLAS PUBLICITARIAS.

Estas vallas publicitarias llevarán el nombre, logotipo y datos informativos de la empresa como: Dirección, Teléfono, etc.

Especificaciones de la Valla:

Medidas 3 x 8 metros (1 cara), full color, lámina galvanizada.



Figura 11. *Vallas publicitarias*
Fuente: Autora

6. IMPRESIONES DE MAILINGS, TARJETAS DE PRESENTACION, TRIPTICOS DE LA EMPRESA.

Estos elementos publicitarios tendrán toda la información relacionada con los productos a anunciar y contribuyen mucho a estimular la compra en el público meta, para lo cual se realizarán cotizaciones con imprentas de la ciudad y con Señal X, para que asesoren en la publicidad para **COMINCALZA**.



Figura 12. *Impresiones Mailings*
Fuente: Autora



Figura 13. Tarjetas de presentación
Fuente: Autora.



Figura 14. Trípticos
Fuente: Autora

7. PUBLICIDAD EN PRENSA ESCRITA.

La prensa escrita es el más antiguo y uno de los más importantes medios de comunicación. Para la inmensa mayoría de los consumidores, sean o no sus lectores habituales, es el medio más respetado, quizás por su herencia histórica y su implicación política.

En lo que se refiere a la prensa escrita se publicará un anuncio con las siguientes características:

Frecuencia:

2 veces por mes, en periódicos locales de la ciudad.

Especificaciones del anuncio:

Full color Medidas: 5 columnas por 4 pulgadas.



Figura 15. Publicidad para prensa

Fuente: Autora

3.3.2.3. Recursos financieros para la publicidad

Tabla 11. Recursos Financieros para la Publicidad

MEDIOS	COSTOS
Página Web	2760,00
Hosting	560,00
Cuñas Publicitarias	800,00
Impresión de Banners	160,00
Vallas de Publicidad	5000,00
Impresión de Flyrs	1000,00
Impresión de Trípticos	800,00
Impresión de Mailings	470,00
Tarjetas de Presentación	700,00
Prensa escrita	400,00
Total	12650,00

Fuente: Autora

3.3.3. Renovación del ambiente externo e interno de COMINCALZA

Este aspecto es muy importante para **COMINCALZA**; ayuda a la imagen de la empresa para que se encuentre atractiva e innovadora atrayendo nuevos clientes y consiguiendo que sus empleados se sientan motivados.

3.3.3.1. Ambiente externo de COMINCALZA

Renovar la imagen externa de la empresa genera expectativas positivas hacia el cliente externo e interno y transmite una actitud de avance. Esta renovación ha pasado de ser una opción a ser una verdadera necesidad para las empresas; si quieren adaptarse a un entorno ultra competitivo y en constante cambio. Hoy en día se constituye quizás en la herramienta más efectiva para conquistar nuevos mercados; cuya puesta en práctica supondrá una mejora de los resultados, nuevos tipos de cliente, o nuevos mercados, nuevos productos y servicios o sencillamente una forma de trabajar más eficaz y competitiva:

- ❖ En la entrada principal a la empresa se colocará un letrero luminoso con el logotipo de **COMINCALZA**.
- ❖ Se propondrá una fachada que cause impacto a los clientes.
- ❖ Se colocarán rótulos en donde se determina la localización de:
 1. Área de estacionamiento.
 2. Servicios higiénicos.
 3. Área de producción.
 4. Áreas de oficina como:
 - a) Recepción.
 - b) Administración.
 - c) Ventas.
 - d) Sala de ventas.
 - e) Gerencia.

f) Producción.

g) Bodega.

- ❖ Se procederá a señalizar el parqueadero de **COMINCALZA**; asignando un número a cada espacio y las zonas de parqueo para visitantes.
- ❖ Se procederá a contratar los servicios de personal de seguridad para **COMINCALZA**, para que se encargue de precautelar por la seguridad de la empresa, clientes internos y externos.

3.3.3.2. Ambiente interno de **COMINCALZA**

En lo que se refiere al ambiente interno en **COMINCALZA** se realizará de la siguiente manera:

- ❖ **COMINCALZA** en sus diferentes lugares tendrá una adecuada señalización, novedosa, atractiva, relajante, con colores frescos y llamativos.
- ❖ Las oficinas, los pasillos tendrán una decoración sobria, atractiva y elegante, propia al segmento de mercado al que se dirige.
- ❖ Los lugares en general de la empresa tendrán una buena distribución, limpieza impecable y de igual manera la persona encargada de su aseo.
- ❖ **COMINCALZA** ofrecerá un espacio de descanso para sus clientes.
- ❖ Las paredes de las oficinas y sala de ventas de la empresa se pintará con el fin de lograr una impactante personalidad tridimensional, se trabajará con colores que representen el logotipo de **COMINCALZA**, un rojo acentuado combinado con blanco y negro.

En los espacios más grandes, el rojo y el negro pueden dominar al menos una pared entera, y los dos colores pueden ser usados en diseños artísticos sobre las paredes.



Figura 16. *Color de las paredes en oficina*
Fuente: *Autora*

3.3.4. Música para escuchar

- ❖ En las oficinas la música será una música ambiental de un ritmo moderado y con un volumen medio alto; ya que de acuerdo estudios este tipo de música ayuda a comportarse de lo más natural posible para después obtener confort y felicidad al realizar algún trabajo y mantener la calma en caso de estrés.
- ❖ Escuchar música en el trabajo aumenta la productividad, mejora la concentración y ayuda a pasar el tiempo más rápido.
- ❖ La música para el área de producción será con un poco de ritmo y con un volumen medio alto; para que no se desconcentren en sus tareas habituales y puedan causarse o causar accidentes en el trabajo.

3.3.5. El espacio en la sala de ventas de COMINCALZA

En la sala de ventas, el espacio destinado a la ubicación del calzado estará por lo general en las partes laterales y en el centro; lo que mejora notablemente el contacto del producto con el cliente; aquí el personal de ventas se convierte en un asesor para los clientes.

3.3.5.1. Exhibidores en la sala de ventas de COMINCALZA

En lo que se refiere a los exhibidores de calzado, se colocarán a alturas considerables para facilitar a los clientes la ubicación del calzado.



Figura 17. Exhibidores sala de ventas COMINCALZA
Fuente: Autora



Figura 18. Exhibidor acrílico para calzado
Fuente: Autora

3.3.5.2. Ubicación del calzado COMINCALZA

El calzado para la venta estará ubicado por categorías y colores:

- ❖ **MUJER** Casual - Sandalia Confort
- ❖ **HOMBRE** Formal - Casual
- ❖ **NIÑO** Sandalia Casual

3.3.6. El mobiliario de comincalza

- ❖ En lo que se refiere al mobiliario para exhibir el calzado será de madera, para que ayude a resaltar y persuadir la compra por parte de los clientes, además se dispondrá de luces blancas apuntadas a los espejos de 2m x 1m, que estarán colocados en lugares estratégicos para que puedan apreciar directamente los clientes los atributos del calzado **COMINCALZA**.
- ❖ Además se contará con muebles construidos tipo taburete cubierto de cuerina color rojo, diseñado para dar comodidad a los clientes cuando deseen probarse el calzado.



Figura 19. *Taburetes COMINCALZA*
Fuente: *Autora*

- ❖ En lo que se refiere al mobiliario para las oficinas, bodega y producción, de igual forma serán de madera.



Figura 20. *Mobiliario COMINCALZA*
Fuente: *Autora*

3.3.7. Información y servicios adicionales de COMINCALZA

- ❖ En el ingreso a la sala de ventas; al costado derecho se destinará para la colocación de publicidad de la empresa de acuerdo a las temporadas especiales.
- ❖ En la recepción se colocará un buzón porta trípticos para la publicidad de la empresa, cuyo objetivo es captar la atención de los clientes, luego provocar interés por el producto o la oferta y así conseguir la compra por parte de los clientes de COMINCALZA.

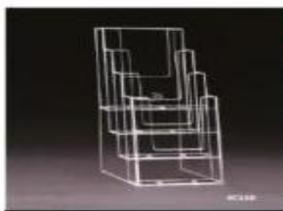


Figura 21. Porta trípticos

Fuente: Autora

- ❖ Se dispondrá de catálogos donde consten las políticas de venta, de crédito, descuentos y precios **COMINCALZA**.
- ❖ Se dispondrá de un servicio de cafetería para ofrecer café, aguas aromáticas, etc., para los clientes externos e internos.

3.4. ESTRATEGIAS DE VENTA

Una estrategia de ventas es la forma de cómo vamos a generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto, servicio, idea, etc., hacia nuestros clientes actuales y potenciales.

3.4.1. Estrategia de venta E-COMMERCE

El e-commerce se presenta como una oportunidad para ampliar los canales de venta y ampliación de la marca. Es la fórmula para hacer más competitivos los negocios.

Para conseguir el desarrollo de esta estrategia se creará una página web de **COMINCALZA**; debido a que hoy en día se ha incrementado en la red la presencia de empresas y personas que visitan estos sitios web.

Si a estos antecedentes agregamos que internet, es un excelente medio de comunicación, publicidad nacional e internacional, hace de las páginas web una excelente inversión, con ello lo que se persigue es:

- ❖ Hacer más sencilla la labor de los negocios con los clientes a través de la navegación web.
- ❖ Proveer nuevas maneras para encontrar y servir a los clientes.
- ❖ Mejorar las relaciones con los clientes y proveedores; especialmente a nivel nacional e internacional; pues brinda la posibilidad de ver la información en cualquier parte del país y el mundo y que el cliente se entere de la historia de **COMINCALZA**, sus productos, promociones y ofertas que brinda. Además estará disponible las 24 horas del día y los siete días a la semana.



Figura 22. *Diseño Página Web*
Fuente: *Autora.*

3.4.2. Estrategia de venta por catalogo

3.4.2.1. Concepto de catálogo

“Los catálogos publicitarios, son publicaciones que ofrecen información de los productos o servicios de una empresa y sus características. Se utilizan para promocionar o hacer publicidad de una empresa, producto o servicio”⁵⁰.

Podemos diferenciar dos partes en el catálogo:

- 1.** Portada y contraportada.
- 2.** Páginas internas o contenido.

⁵⁰ Universidad Tecnológica Equinoccial, Concepto Catálogo, <http://www.newsartesvisuales.com/editor/edit023.htm>
Boletines de diseño del Instituto de Artes

Ambas partes deberán ser atractivas, sobre todo la portada que será la encargada de llamar la atención y de invitar e introducir al lector en el resto del catálogo, en la empresa y en el tipo de producto o servicio que nos va a presentar.

Este tipo de venta consiste en el envío de catálogos del calzado a los clientes potenciales; mediante el correo postal, courier o entregarse por vendedores de la empresa. Pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (también) por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a la página web para hacer efectivo el pedido.

El crecimiento de las compras por catálogo puede atribuirse a que hoy en día; la gente no tiene mucho tiempo para comprar; es por eso que lo usan. La evolución de las tarjetas de crédito está vinculada con la popularidad de los catálogos. La habilidad de levantar el teléfono y llamar a las empresas es una vía inmediata para ordenar mediante las tarjetas de crédito. Es decir estas hacen al catálogo de compras más rápido y fácil. Otra ventaja que da el catálogo es que permite al consumidor hablar; directamente con el vendedor de la empresa para así poder saber si el producto seleccionado está disponible.

3.4.2.2. Creatividad en el catálogo.

La creatividad publicitaria es aquella actividad encaminada a hacer mensajes brillantes y originales, pero que son útiles y eficaces, porque tienen la alta misión de ayudar a vender los productos o servicios que las empresas fabrican o comercializan⁵¹.



Figura 23. Portada catálogo COMINCALZA

Fuente: Autora

⁵¹ Creatividad Catálogo, <http://masterguapohacker.blogspot.com/2012/04/la-creatividad-publicitaria.html>

3.4.2.3. Promociones en el catálogo

La estrategia de promoción permite realizar algunas actividades puntuales a corto plazo; con el fin de incrementar la compra o venta de un producto o servicio a través de incentivos.

3.4.2.3.1. Certificado de descuento.

Consiste en otorgar descuentos en fechas especiales a los clientes, como es el día de cumpleaños.



Figura 24. *Certificado de descuento COMINCALZA*
Fuente: *Autora*

3.4.2.4. Beneficios de ser afiliado a la venta por catálogo COMINCALZA

La venta de zapatos por catálogo **COMINCALZA** te ofrece los siguientes beneficios para quienes se interesan:

1. Crecimiento Profesional y Personal.
2. Excelentes beneficios económicos.
3. Capacitación permanente en sus diversas líneas de producto.
4. Asesoría y soporte constante.

La venta por catálogo es una de las actividades más lucrativas y con mejores ganancias cuando se conoce del negocio. Para lograrlo, el producto que se vende debe ser de calidad y con precios económicos, además de ofrecer a los clientes existentes o potenciales la garantía y asesoría necesaria sobre los productos adquiridos. Los afiliados de **COMINCALZA** tendrán todo el apoyo y respaldo de la empresa.

3.4.2.5. Vender calzado COMINCALZA

Para formar parte de los clientes distinguidos, tendrán que afiliarse en la empresa, y se sujetarán a un sistema de bonos (dinero en efectivo), donde se premiará el esfuerzo.

Estos bonos permitirán comprar más producto y así, incrementar las ventas por catálogo.

Además se incluirá obsequios en función de las unidades del pedido, es decir se pueden incluir aquellos zapatos que están de promoción o en liquidación.

CALZADO COMINCALZA es sinónimo de Zapatos de Moda.

En el sistema de ventas por catálogo **COMINCALZA** nombrará a sus afiliados **ESTRELLAS COMINCALZA**; debido a que la empresa piensa que sus afiliados son personas con luz propia, con grandes deseos de crecer, mediante un negocio propio de ventas por catálogo.

3.4.2.5.1. Beneficios para los afiliados denominados estrellas COMINCALZA.

Entre los beneficios a los que podrán acceder los clientes **ESTRELLAS COMINCALZA** son los siguientes:

- ❖ Los afiliados podrán comprar el calzado a precio mayorista y se les facilitará un catálogo y lista de precios; donde constará los precios de acuerdo a la condición de compra (contado, crédito), cabe recalcar que estos precios sugeridos ya tienen un porcentaje de incremento que representa excelentes ganancias para el afiliado.
- ❖ **COMINCALZA** brindará apoyo, capacitación y catálogos impresos a los afiliados.
- ❖ La empresa ofrecerá a sus afiliados denominados **ESTRELLAS COMINCALZA**, medios electrónicos para optimizar su tiempo y que así logren mejores ganancias.
- ❖ La empresa manejará un sistema de crédito directo, es decir que pueden adquirir el calzado los afiliados **ESTRELLAS COMINCALZA** y pagar después (20 días a partir de la fecha de compra). A esta alternativa se le conocerá como **CrediCOMINCALZA**.
- ❖ La empresa trabajará con todas las tarjetas de crédito.
- ❖ **CLUB PRIVILEGIOS COMINCALZA**. Consiste en acumular dólares **COMINCALZA**, con sus compras frecuentes que luego los afiliados pueden canjear por calzado de la empresa.



Figura 25. Club Privilegios COMINCALZA
Fuente: Autora

3.4.2.6. Garantía

COMINCALZA otorgará al cliente una garantía exclusiva y privilegiada del tipo del calzado que se exhiba en el catálogo, es decir reparará o remplazará sin cargo el calzado o parte de él, siempre que se haya usado conforme a las condiciones de uso normal.

3.4.2.7. Envío de catálogos

El envío de catálogos se lo hará directamente a domicilio; simplemente con llenar el formulario que se encontrará en la página web o directamente puede acercarse a la empresa; el mismo no tendrá costo alguno.

Fecha: Ciudad: Provincia:

Fecha Nacimiento: No. de cedula:
 Nombres: Apellidos:

Direccion de Domicilio:
 Direccion de Entrega:
 Ciudad de Entrega:

Convencional: Claro: Otros:
 Movistar: Sexo (M-F):
 Estado Civil: Tiene Trabajo (SI-NO): Tipo Identificación:

Nombre usuario: Email:
 Contraseña: Confirmar Contraseña:

Figura 26. *Formulario venta por catálogo*
Fuente: *Autora*

3.4.3. Estrategias de venta personal

Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma; es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador⁵².

Para superar las objeciones en las ventas de este tipo los empleados deben seguir los siguientes consejos:

- ❖ Sonreír y hablar de manera educada.

⁵² Estrategia de Venta, <http://7cidcaanproduccion.blogspot.com/2007/10/estrategia-de-ventas.html>

- ❖ Usar una línea ingeniosa de apertura; es decir utilizar frases como hablar sobre el clima, presentarte, sobre eventos actuales para crear un dialogo; esto ayudará a atraer y reducir la posibilidad de que se sienta presionado el cliente.
- ❖ Mantenerse paciente.
- ❖ Vestirse profesionalmente.

Cabe indicar que a nuestros posibles clientes se les entregará publicidad y además se les dará un servicio post-venta.



Figura 27. Fotos de futuros clientes venta personal

Fuente: El universo, Fotos,

<http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.eluniverso.com/data/recursos>

3.4.4. Estrategias de venta institucional

Es la venta que consiste en ofrecer a los empresarios de la ciudad de Cuenca, Quito, Guayaquil, a través de un portafolio de productos **COMINCALZA**; la posibilidad de que los empleados de la empresa puedan realizar sus compras de calzado para toda la familia, en los puntos de venta **COMINCALZA** o estableciendo uno en su respectiva empresa.

El empresario recibirá por cada compra de sus empleados un porcentaje en las ventas que podrá oscilar entre un 5 y 10% y a su vez, podrá ofrecerles a sus empleados la posibilidad de diferir esta compra en varias quincenas que serán descontadas en su rol de pagos.

Cabe indicar que a nuestros posibles clientes se les entregará publicidad y además se les dará un servicio post-venta.



Figura 28. Fotos de futuros clientes venta institucional

Fuente: El universo, Fotos,

<http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.eluniverso.com/data/recursos>

3.4.5. Estrategias de hospitalidad

En COMINCALZA, mientras permanecen los clientes en las instalaciones de la empresa se ofrecerá los siguientes servicios para hacerlos sentir importantes:

- ❖ La persona de recepción ofrecerá café, aguas aromáticas, galletas.



Figura 29. Bocaditos

Fuente: Banquetes Vero, Bocaditos,

<http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://banquetesvero.files.wordpress.com/>

- ❖ En lo que se refiere a los baños, la persona de la limpieza estará pendiente que se encuentren limpios.



Figura 30. Baño COMINCALZA

Fuente: Autora

- ❖ Se dispondrá de revistas, periódicos del día, para que se informen los clientes mientras se encuentran en las instalaciones de la empresa.



Figura 31. Revistas, periódicos

Fuente: El universo, Fotos,

<http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.eluniverso.com/data/recursos>

- ❖ Se instalará un televisor LED, con la finalidad de pasar los videos con los modelos, estilos del calzado de la empresa para visualización de los clientes.



Figura 32. Televisión con publicidad COMINCALZA

Fuente: YouTube, videos publicidad calzado, <http://www.youtube.com/watch?v=wqatpjYWyi0>

3.4.6. Reducción de precios y ofertas

Este tipo de estrategia se utilizará para motivar a los clientes y volverlos leales a nuestras marcas.

COMINCALZA ofrecerá a los clientes un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de calzado de acuerdo a las temporadas de venta

De igual forma se realizarán ofertas en el calzado, ejemplo: por la compra de una caja de calzado puede adquirir la segunda a mitad de precio.

3.4.7. Sorteos

Los sorteos son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para los clientes es la oportunidad de ganar algo con sus compras.

La empresa realizará sorteos de viajes entre los clientes que hayan tenido más compras y en valores considerables durante el año de los cuales solamente unos cuantos serán

ganadores; mientras tanto, las marcas de la empresa estarán logrando un mayor reconocimiento en el mercado.

3.5. ESTRATEGIAS DE POST VENTA

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

A continuación se detalla las siguientes estrategias:

- ❖ Cualquier variación en el precio, se informará a los clientes de manera oportuna a través de email, teléfono o visita vendedor de la zona respectiva.
- ❖ Los pedidos de los clientes, serán atendidos a la brevedad posible, es decir; se les comunicará el margen de tiempo de entrega de los productos.
- ❖ Cualquier queja o sugerencia de los clientes, ya sea en el producto o atención, se atenderá a la brevedad posible con la finalidad de que se sientan importantes y así mejorar la calidad en el servicio, de ser necesario se les solicitará sus opiniones para lo cual se creará:

BUZON DE SUGERENCIAS. Es una forma de comunicación interna de las empresas; cuya función principal es albergar las opiniones y propuestas del personal respecto a las maneras de trabajar; la implementación de nuevas técnicas o simplemente su visión sobre la empresa. El buzón de sugerencias será de dos tipos:

- a. **EL BUZON DE SUGERENCIAS FISICO.** Se encontrará junto a la recepción de COMINCALZA, este buzón consiste en una hoja de sugerencias y reclamos donde consta: los datos personales del cliente y el motivo del reclamo o la sugerencia.



Figura 33. Buzón Físico

Fuente: Google, Buzón físico,

http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://4.bp.blogspot.com/_HxIwUkPhGBU

- b. **EL BUZON DE SUGERENCIAS VIRTUAL.** Se encontrará dentro de una de las opciones de la página web **COMINCALZA**, donde aparecerá un vínculo directo de **SUGERENCIAS Y RECLAMOS**, con un color rojo

llamativo y legible. Al dar un clic en este vínculo el cliente visualizará una nueva página, la cual tendrá un formato correspondiente al motivo del reclamo o sugerencia con un máximo de 25000 caracteres, que inmediatamente se registrará al correo electrónico de la gerencia para el seguimiento y atención correspondiente.



Figura 34. *Buzón Electrónico*

Fuente: Google, *Buzón Electrónico*,

http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://4.bp.blogspot.com/_HxIwUkPhGBU/TKOOGIPZ8HI

Cabe indicar que los formularios BUZON DE SUGERENCIAS, tanto físico como virtual, tendrá un número de serie, con el objetivo de que los clientes puedan participar en sorteos, promociones y descuentos. Es una forma de incentivar las sugerencias para la empresa y más que nada siempre mantener una comunicación con nuestros clientes y a su vez obtener datos actuales.

❖ FIDELIZACION DEL CLIENTE

Ayuda a mantener relaciones a largo plazo con los clientes desarrollando estrategias que permitan adaptarse a sus verdaderas necesidades, logrando a su vez habitualidad en sus compras. Estas estrategias pueden ser:

- a) Realizar un seguimiento a los clientes antiguos pues es más económico mantenerlos a ellos que obtener clientes nuevos.
- b) Contactar a los clientes y realizar encuestas sobre sus productos y/o servicios, aceptar sugerencias. Esto hará sentir a los clientes importantes.
- c) Hay que entregar más de lo que los clientes esperan, logrando así su satisfacción.
- d) La empresa debe cumplir todo lo que promete como garantías, promociones, descuentos, ya que si no se cumple los clientes se van.
- e) Ofrecer otras formas de comprar a los clientes, como por ejemplo a través de la página Web.

- f) La empresa deberá conocer lo que sus clientes buscan y necesitan, para lograr su satisfacción.
- g) Ofrecer un trato preferencial a sus clientes mediante:
 1. Emisión de bonos de descuento para próximas compras.
 2. Descuentos a los clientes en el día de su cumpleaños.
 3. Premios por acumulación de puntos por compras que realice en la empresa.
 4. Realización de sorteos entre los mejores clientes.
 5. Proporcionar tarjetas de fidelización, para que los clientes se sientan motivados e identificados con la empresa.

CARACTERISTICAS DE LA TARJETA DE FIDELIZACION COMINCARD

La tarjeta **COMINCARD**, goza de ciertos atributos que diferencian a **COMINCALZA** de la competencia, logrando así dar a conocer a sus clientes la imagen que posee la empresa.

La tarjeta **COMINCARD** contiene impresos:

1. El logotipo de la empresa.
2. El nombre del beneficiario de la tarjeta y su número de identificación.
3. La dirección de la empresa.
4. El teléfono de la empresa.
5. La dirección de la página web de la empresa.

Con esta tarjeta además de lograr la FIDELIZACION de los clientes potenciales de la empresa también obtendrá beneficios como: publicidad, descuentos, intercambio de información, etc.

- ❖ **AGRADECIMIENTO CORDIAL Y SINCERO.** Los clientes quieren saber que la empresa aprecia su preferencia, un simple “gracias” es una forma económica que tiene una empresa de expresar gratitud hacia los clientes.

COMINCALZA agradecerá a sus clientes por su preferencia de las siguientes maneras:

- a) En cada factura al pie ira una leyenda con la palabra “Gracias”.
- b) Se enviará una tarjeta de agradecimiento personal en el día de su cumpleaños y con esto se logrará doble efecto: felicitarle por su día y agradecerle por las compras realizadas a la empresa.
- c) Se ofrecerá un descuento a los clientes frecuentes dando un cupón para que lo usen en su próxima compra. Los cupones fomentan lealtad e incentivan para que los clientes realicen su próxima compra en la empresa.
- d) Se enviará un regalo como muestra de aprecio, pueden ser esferos, calendarios con el logotipo de la empresa, ya que usar la insignia de la empresa es un elemento que funciona en doble sentido como un presente de agradecimiento y como un elemento de marketing para la empresa.
- e) Este agradecimiento estará a cargo de la persona de atención al cliente.

❖ **ESTRATEGIAS PSICOLOGICAS**

Las estrategias psicológicas se refieren a la motivación de los clientes para hacerlos sentir importantes, conocer las novedades del calzado y si se tiene que mejorar. Estas estrategias pueden ser:

- a) Se enviará a los clientes una tarjeta con motivo de saludarlos en su cumpleaños.
- b) Se entregará obsequios a los clientes en navidad con el logotipo de la empresa.
- c) Se realizará llamadas por teléfono a los clientes para confirmar si el producto recibido está de acuerdo a lo solicitado y si llegó en condiciones favorables.
- d) Transcurrido un tiempo prudencial se realizará llamadas por teléfono a los clientes para conocer sí están conformes con el producto adquirido.

❖ **PROMOCIONES**

Las promociones ayudan a incrementar las ventas y mantener la fidelidad de los clientes reales. Estas promociones pueden ser:

- a) **DESCUENTOS.** Se aplicará descuentos de acuerdo a los montos de compras.

- b) **TARJETA DE CLIENTE FRECUENTE.** Consiste en completar la tarjeta con 10 perforaciones, es decir equivale a 10 compras continuas de los clientes COMINCALZA para que se hagan acreedores a llevarse gratis un producto a elección del cliente.
- c) **OFERTAS DE CALZADO.** Por la compra de una caja de calzado X, se lleva la segunda caja a mitad de precio.
- d) **SORTEOS.** Se aplicará en las temporadas especiales de venta como: día de la madre, día del padre, día del niño, navidad, etc.
- ❖ **SATISFACCION DEL CLIENTE.** La empresa realizará un muestreo al azar entre todos los clientes, esto se realizará vía teléfono para obtener información sobre la satisfacción del cliente, en relación a:
 - a) Tendencias.
 - b) Gustos y preferencias.
 - c) Comodidad.
 - d) Precios.
 - e) El trato que el cliente desea recibir al momento de realizar sus compras de calzado.
- ❖ **GARANTIA.** Se otorgará una garantía de seis meses en condiciones normales de uso del calzado, esto inicia a partir de la fecha de facturación. Este valor agregado brinda seguridad a los clientes al adquirir los productos de la empresa.

Este tipo de Información se dará a conocer a los clientes antes y después de la compra por parte del personal indicado.

- ❖ **CAMBIOS Y DEVOLUCIONES.** La empresa desea que sus clientes se sientan 100% satisfechos por las compras, por lo cual se dará la posibilidad de hacer cambios y devoluciones si el producto no resultará totalmente de su agrado, si la talla no le corresponde o tuviera algún defecto de fabricación.

Los cambios o devoluciones lo podrán hacer enviando por correo, para ello deben comunicarse con la empresa y solicitar instrucciones. El costo de envío será cubierto por el cliente.

Las devoluciones se aceptarán por cambio de talla, modelo o defectos de fabricación.

Cabe acotar que en **COMINCALZA** se creará políticas de devolución.

- a) **POLITICAS DE DEVOLUCIONES.** Contar con una política de devoluciones en la empresa; es una excelente forma de ofrecer a los clientes un servicio extra y así conseguir una mayor satisfacción del cliente, la posibilidad que vuelvan a visitar y que recomienden los productos de la empresa.

A continuación se detalla las siguientes políticas:

- ❖ Los clientes podrán anular sus pedidos sin recargo alguno siempre que comuniquen antes de que el pedido se haya entregado al transportista para su envío.
- ❖ El cliente tendrá un plazo de 15 días para realizar devoluciones, para lo cual se tomará en cuenta desde la fecha que recibe la mercadería. El cliente deberá comunicarlo mediante una llamada a la empresa al número (07) 4041472 o a la dirección de correo electrónico **info@calzadocominca.com**.
- ❖ El cliente podrá devolver cualquier artículo que haya comprado en la página web de **COMINCALZA** siempre y cuando los productos no hayan sido usados y conserven su embalaje original. En estos casos se procederá al reembolso del importe de la compra, a excepción de los gastos de envío, en el mismo modo en el que ésta fue pagada.
- ❖ Si un producto distinto al solicitado por el cliente fuera entregado por error de **COMINCALZA**, se le entregará el producto correcto sin ningún cargo adicional para él.
- ❖ En rebajas y promociones no aplica cambios ni devoluciones.
- ❖ **ESTRATEGIA PARA RETENER CLIENTES EN LA EMPRESA.**

Retener a nuestros clientes a través de:

- a) Ofrecer descuentos y promociones.
- b) Ofrecer una solución rápida y satisfactoria a los reclamos, quejas y solicitudes de los clientes.
- c) Cumplir con lo prometido

- d) Consultarle sobre su satisfacción
- e) Mantener comunicación
- f) Capacitar al personal de atención al cliente.
- g) Seguimiento de los nuevos clientes
- h) Conseguir la lealtad de los clientes, mediante la atención de un servicio de calidad.

3.6. ESTRATEGIA DE SERVUCCION

La servucción integra varios elementos importantes entre ellos cliente, personal en contacto, soporte físico y servicio.

Lo que se pretende que **COMINCALZA** tome en cuenta es:

3.6.1. Cliente

El cliente es el factor clave para que exista la servucción para lo cual es necesario:

- ❖ Un lugar donde se pueda proporcionar la información que el cliente necesite.
- ❖ Realizar ofertas y descuentos especiales con el fin de que los clientes se animen a visitar y comprar los productos de la empresa.
- ❖ Brindar seguridad al cliente.
- ❖ El establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias.

3.6.2. Soporte físico

Son todos aquellos elementos visibles que tangibilizan los servicios (instalaciones, mobiliario, folletos, equipamiento, etc.).

3.6.2.1. Instalaciones.

Deberá ser un lugar limpio, ordenado y contar con los instrumentos necesarios para que se desarrolle el servicio.

3.6.2.2. EQUIPAMIENTO

La empresa es visitada por toda clase de personas de diferente edad, sexo, etc., es por ello que deberá disponer:

- ❖ Sillas para minusválidos.
- ❖ Sillas para niños.
- ❖ Zona exclusiva de aparcamiento para discapacitados.
- ❖ Zona de diversión para niños.
- ❖ Aseguramiento de las condiciones de higiene y seguridad en la empresa.

3.6.2.3. Ambientación

Debe tener una decoración adecuada en la cual el cliente se sienta a gusto, se puede implementar música.

3.6.2.4. Personal en contacto

Al personal en contacto se entregará un manual de funciones en el que conste la misión, visión, políticas, estrategias y se brindará un servicio uniforme a todos los clientes, es decir un trato homogéneo.

3.6.3. Servicio

Este corresponde a la mezcla de los dos elementos mencionados anteriormente, es necesario agregar que el servicio debe establecerse de forma continua antes durante y después de la venta.

ANTES. Por el hecho de que tanto el personal como las instalaciones deben estar perfectamente presentadas y orientadas a brindar un correcto servicio.

DURANTE. El personal en contacto debe deleitar al cliente con la entrega de su servicio.

DESPUES. Puesto que se deberá tener contacto con el cliente luego de haber concluido con la entrega del producto o servicio para realizar un monitoreo del mismo. El personal en contacto debe llamar periódicamente al cliente para conocer su

satisfacción o insatisfacción. Si el cliente presenta quejas, estas deben ser atendidas y solucionadas inmediatamente.

Los servicios que se implementarán son:

- ❖ **BUZON DE SUGERENCIAS.** A través del cual los clientes puedan expresar sus inquietudes y sugerencias. Este ayudará a la empresa a conocer puntualmente que es lo que prefieren sus clientes y en caso de existir reclamos, se conocerá el aspecto en que se está fallando para de esa manera corregir el problema y no volverlo a cometer.
- ❖ **CALL CENTER.** La creación de un call center ayudará a establecer contacto directo con los clientes, es un canal interactivo que permite saber opiniones para la toma de decisiones.

Para que el servicio de call center sea eficiente se deberá contar con personas que conozcan el funcionamiento e instalaciones de la empresa, de tal manera que puedan brindar una excelente asesoría.

- ❖ **ENTREGA A DOMICILIO.** Con lo que el cliente obtendrá beneficios adicionales como es la velocidad del servicio puerta a puerta.
- ❖ **ATENCION AL CLIENTE.** Es el eje central de un buen servicio. Si el cliente no esta a gusto con el servicio brindado simplemente se va.

Se debe trabajar en aspectos como:

- a) Ayudar al personal de trabajo a comprender la importancia de un buen servicio.
- b) Mejorar las relaciones interpersonales empleados - gerente ya que si no existe una buena comunicación entre el cliente interno de la empresa, tampoco habrá con los clientes externos, es decir trabajar con el ejemplo.
- c) Las personas que atiendan a los clientes deberán demostrar una actitud amistosa, atenta, cordial, amable y respetuosa, establecer un protocolo utilizando un trato formal como “Señor”, “Señora”.
- d) Brindar ayuda y asesoría a los clientes.
- e) Utilizar un léxico adecuado, sencillo por parte del personal de la empresa para hablar con los clientes nuevos.

- f) Colocar letreros que motiven tanto al personal como a los clientes, esta es una forma de demostrar una actitud amigable y alegre.
- g) Los empleados deben conocer los productos/servicios que ofrecen.
- h) Se enviarán cartas a los clientes por las siguientes causas:
 - 1. Si un cliente no está conforme con el servicio se enviará una carta en la que la empresa pida disculpas por los inconvenientes causados.
 - 2. Si un cliente nos ayudó a resolver un problema se enviará una carta en la que agradecemos por la ayuda que nos brindó.
- i) Manejar planes preventivos en el caso de que un pedido se retrase; para ello los empleados deberán comunicarse con sus clientes y ofrecer la mercadería por otros medios más rápidos obviamente sin costo adicional.
- j) La persona que atiende a los clientes; deberá asumir roles de asesoría preguntando por los gustos de los clientes. Pero en ningún momento se debe imponer la compra.
- k) Ofrecer garantías del producto; de tal manera que el cliente sienta seguridad al momento de la compra del mismo.

A continuación desarrollaremos un manual en el que indicaremos como atender a los clientes:

- ❖ Atender a los clientes con una sonrisa, brindando un saludo cordial.
- ❖ Ser atento con los clientes, ofreciéndole un lugar en donde puedan descansar, tomarse un cate, agua aromática, etc.
- ❖ Las personas que se ponen en contacto directo con los clientes; deberán cuidar su imagen, es decir vestimenta, higiene, gestos, lenguaje, ya que todos estos aspectos son observados por los clientes.
- ❖ En el caso que los clientes porten cosas que impidan realizar sus compras de una manera cómoda; el vendedor deberá ofrecerle un espacio para guardar los mismos.
- ❖ Cuando el cliente solicite ayuda del vendedor, éste deberá actuar como asesor.
- ❖ El vendedor deberá conocer el producto que ofrece, eso genera confianza para los clientes.

- ❖ El vendedor no deberá usar el celular, hablar con sus compañeros, comer, mientras está atendiendo a los clientes, hacerlos esperar trae consigo serios problemas
- ❖ Deberá evitar realizar promesas que no se van a cumplir con la finalidad de vender; pues esto trae consecuencias que los clientes se sientan engañados, restando credibilidad para la empresa y además se puede perder a los clientes.
- ❖ Brindar un trato justo y equitativo a los clientes.
- ❖ Mantener los espacios de la empresa limpios, ordenados, música apropiada, la iluminación clara para apreciar bien los productos, constituyen aspectos que ayudarán a comunicar al cliente que está en una empresa seria. De igual forma si se entregan documentos, material publicitario, folletos, deberán estar limpios y sin faltas ortográficas.
- ❖ En el caso que los clientes presenten quejas, la persona responsable debe actuar de una manera amable, una queja no se debe tratar como algo negativo, sino al contrario, es una oportunidad que los clientes le están brindando para mejorar.
- ❖ Ofrezca soluciones inmediatas ante los inconvenientes de los clientes.
- ❖ Otorgue empoderamiento a los empleados, es decir asigne autonomía a sus empleados para tomar decisiones.
- ❖ Solicite a los clientes el número de celular, correo electrónico, para agradecerle o informarle de nuevos productos, promociones, etc.
- ❖ Una vez cerrada la venta o visita, es de mucha importancia agradecerles y decirles a los clientes que esperamos su regreso.

CAPITULO IV

4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

4.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La empresa **COMINCALZA** actualmente no tiene una Filosofía Organizacional definida; a pesar de sus años de experiencia en el sector de calzado, no se ha preocupado por su imagen corporativa, factor muy importante para lograr posicionarse en el mercado del calzado local, nacional y en un futuro incursionar en el mercado internacional.

4.1.1. Visión

Consolidarnos como la empresa líder en el diseño, fabricación y comercialización de calzado a nivel nacional e internacional, caracterizados por procesos efectivos, trabajando bajo estándares de calidad; y con personal altamente calificado, que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes, y asegure el posicionamiento en el mercado, a través de la excelencia en el servicio y la integridad.

4.1.2. Misión

COMINCALZA es una empresa que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de calzado, operamos bajo procesos controlados de calidad, realizados por personas comprometidas, responsables, honestas, nuestro propósito es satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes, con la finalidad de crear lazos de confianza y lealtad.

4.1.3. Objetivo General

Tiene como objetivo principal ser la empresa número uno en el País en lo que se refiere al diseño, la fabricación y comercialización de calzado, además de ser rentable y gozar de un reconocimiento por su excelente servicio y alta calidad en los productos.

4.1.4. Objetivos Específicos

- ❖ Los objetivos específicos que plantea **COMINCALZA** son los siguientes:
- ❖ Ubicar a **COMINCALZA** como la empresa número uno en el país en lo que se refiere a la fabricación y comercialización de calzado a nivel nacional.
- ❖ Crear diseños y seleccionar la materia prima (cuero, plantillas, accesorios, etc.) para obtener productos con óptima calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- ❖ Seleccionar al personal de la empresa con principios, valores y responsabilidad.
- ❖ Mantener al personal capacitado para un adecuado desempeño de las funciones.
- ❖ Brindar un servicio personalizado y de calidad a los clientes para lograr y mantener clientes leales.
- ❖ Maximizar la rentabilidad de la empresa.

4.1.5. Valores Organizacionales

El propósito de los valores organizacionales es generar en cada uno de los empleados una actitud de servicio excelente, hacia todos los que interactúan con la empresa; para que contribuyan a generar una gestión altamente competitiva, eficiente en la fabricación de productos de la mejor calidad en el mercado del calzado.

En **COMINCALZA** los valores organizacionales son:

- ❖ **Respeto:** Tratamos a los clientes internos y externos como seres humanos dignos, tal como quisiéramos ser tratados cada uno de nosotros, con la finalidad de crear relaciones laborales y comerciales.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Valoramos y aprovechamos los aportes y sugerencias de cada uno de los miembros de la empresa, para lograr los mejores resultados.
- ❖ **Compromiso:** Somos un equipo comprometido, que trabaja con dedicación, entusiasmo y optimismo para servir al cliente, quién es nuestra razón de ser.

- ❖ **Responsabilidad:** Realizamos nuestro trabajo bien desde su inicio y hacemos uso correcto de los recursos, con la finalidad de dar lo mejor a nuestros clientes.
- ❖ **Honestidad:** Actuamos con integridad, ética, transparencia en todas las operaciones de la empresa para crear confianza y lealtad en los clientes.
- ❖ **Servicio de excelencia:** Nos consideramos competentes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con el fin de cumplir con sus expectativas y lograr su lealtad.

4.2. ORGANIGRAMA POR COMPETENCIAS

GESTION POR COMPETENCIAS

“La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar - ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores”.⁵³

En **COMINCALZA** se identificará los procesos importantes y se procederá agruparlos en procesos estratégicos, clave y de apoyo, lo cual ayudará a evidenciar cuales son los roles, la relación entre áreas de la empresa y los responsables para asegurar un personal más comprometido con sus funciones y una operación óptima en la empresa.

PROCESO ESTRATEGICO. Ayuda a los demás procesos de la empresa, están establecidos por los directivos y definen cómo opera el negocio, implementan políticas, reglas, soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización, que permita guiar al personal para cumplir con los objetivos de la empresa y de igual manera buscar su crecimiento, entre los cuales están el Gerente General y la Asistente administrativa.

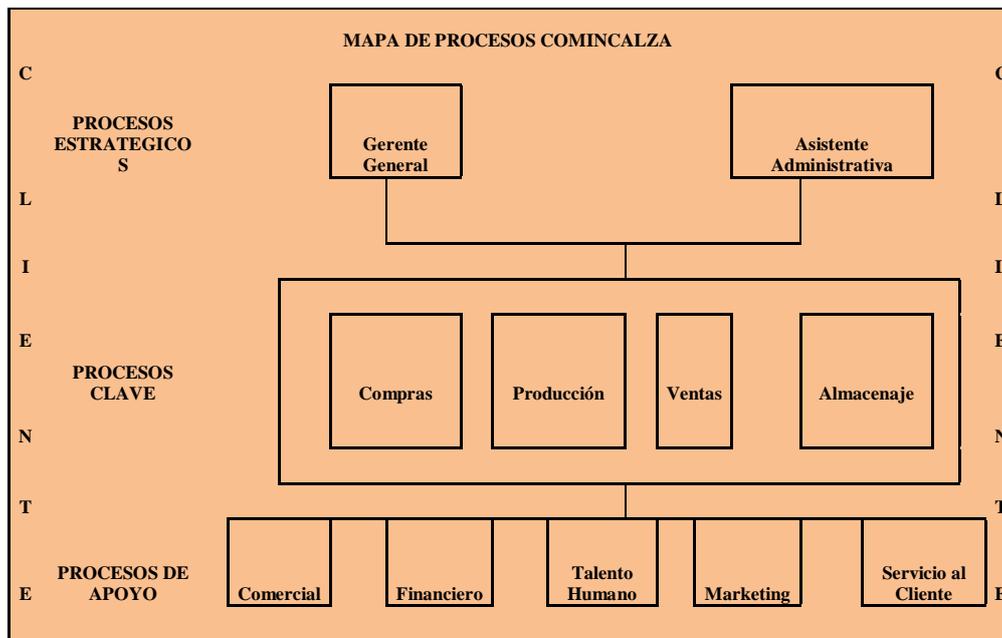
PROCESO CLAVE. Están relacionados directamente con las actividades propias de la empresa, como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente, entre los cuales están el proceso de Compras, Producción, Ventas y Almacenaje.

PROCESO DE APOYO. Permite que se realicen de mejor forma cada uno de los procesos de la empresa para lograr un buen producto, mejor servicio y rentabilidad para la empresa, entre los cuales están proceso Comercial, Financiero - Administrativo, Talento humano, Marketing y Servicio al cliente.

⁵³ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Granica, Buenos Aires. 2006. Pág. 68.

A continuación se incluye un cuadro que contiene el mapa de los procesos de la empresa

Tabla 12. Mapa de Procesos COMINCALZA



Fuente: *Autora*

4.2.1. Proceso Administrativo

El proceso Administrativo de **COMINCALZA**, es uno de los más importantes dentro de la empresa, puesto que se encarga de coordinar en forma correcta las actividades desarrolladas por las diferentes áreas, con la finalidad de lograr una eficiente utilización de los recursos disponibles, tanto materiales, humanos y financieros para el logro de los objetivos organizacionales.

EL proceso administrativo es el más destacado en la empresa por lo que se podría decir que es un proceso estratégico, donde cuyos actores principales son: Gerente General y la Asistente Administrativa.

OBJETIVO GENERAL

Controlar las diferentes áreas como sus procesos en la empresa con la finalidad de aumentar la rentabilidad y lograr la eficiencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Implementar políticas, derechos y obligaciones tanto para el cliente interno y externo.
- ❖ Programar las actividades y proyectar los recursos con la finalidad de maximizar la rentabilidad de la empresa con la adecuada utilización de los recursos materiales, humanos y económicos.

POLITICAS

- ❖ Sondar las diferentes áreas de la empresa con el propósito de incentivar el compañerismo y trabajo en equipo.
- ❖ Contar con un óptimo sistema informático que facilite los informes tanto económicos como comerciales de la empresa.
- ❖ Fomentar agradables relaciones con el cliente interno y externo.
- ❖ Escuchar las opiniones y sugerencias de los empleados.

4.2.1.1. Manual de funcionamiento del proceso administrativo

A continuación describiremos los perfiles de puesto del Gerente General y de la Asistente administrativa. Iniciamos con la descripción del perfil del puesto del Gerente General:

<p>NOMBRE DEL PUESTO:</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>CODIGO: GG</p>
<p>REPORTA A: ACCIONISTAS</p>	<p>NIVEL AL QUE PERTENECE:</p> <p>EJECUTIVO</p>
<p>COORDINA ACTIVIDADES CON:</p> <p>JEFE COMERCIAL</p> <p>JEFE PRODUCCION</p> <p>JEFE FINANCIERO- ADMINISTRATIVO</p> <p>JEFE TALENTO HUMANO</p> <p>JEFE MARKETING</p> <p>JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>SUPERVISA A: JEFES DE AREA</p>

1. RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar los procesos de la empresa.

2. FUNCIONES DEL PUESTO:

A continuación se detallan las funciones del Gerente General:

- ❖ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa.
- ❖ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.
- ❖ Representar legalmente a la empresa.
- ❖ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.
- ❖ Revisar, analizar, aprobar informes y presupuestos.

- ❖ Presentar informes periódicos a los accionistas.
- ❖ Mantener agradables relaciones con clientes internos y externos de la empresa.
- ❖ Planificar reuniones periódicas con los diferentes jefes de área con la finalidad de maximizar la rentabilidad y eficiencia de acuerdo a los objetivos planteados.

3. REQUERIMIENTOS MINIMOS:

- ❖ **EDUCACION:** Formación universitaria en carreras Administrativas, Marketing, Economía, de preferencia estudios de cuarto nivel.
- ❖ **EXPERIENCIA:** Cuatro años de experiencia en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio.
- ❖ **CONOCIMIENTOS:** Planificación, Dirección Estratégica, Mercadeo, Negociación, Comercialización, y relacionado con ventas y producción, manejo de programas de Microsoft office, inglés intermedio, computación.
- ❖ **RANGO DE EDAD:** 30 – 45 años.
- ❖ **GENERO:** Masculino.

4. HABILIDADES ESPECIALES:

- ❖ Liderazgo.
- ❖ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ❖ Poder de negociación.
- ❖ Capacidad para manejar y dirigir personal en todos los niveles.
- ❖ Habilidad analítica
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Orientación a Resultados.
- ❖ Alto nivel de comunicación.
- ❖ Responsabilidad.

Ahora describiremos el perfil del puesto de la Asistente Administrativa:

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA	CODIGO: AD
COORDINA ACTIVIDADES CON: JEFE COMERCIAL JEFE DE PRODUCCION JEFE FINANCIERO-ADMINISTRATIVO JEFE TALENTO HUMANO JEFE MARKETING JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: OPERATIVO

1. **RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:** Realizar operaciones de la gestión administrativa.

2. **FUNCIONES DEL PUESTO:**

A continuación se detalla las funciones del puesto de la asistente administrativa:

- ❖ Programar reuniones con los accionistas y empleados de la empresa.
- ❖ Revisar, leer, organizar y archivar correspondencia de tipo electrónica y física.
- ❖ Atender llamadas de clientes internos y externos.
- ❖ Asistir en actividades al Gerente General.

3. **REQUERIMIENTOS MINIMOS:**

- ❖ **EDUCACION:** Formación universitaria en carreras Administrativas, Marketing, Economía.
- ❖ **EXPERIENCIA:** Dos años de experiencia en cargos similares.

❖ **CONOCIMIENTOS:**

1. Técnicas de archivo.
2. Digitación.
3. Utilización apropiada del teléfono.
4. Manejo y organización de agenda.
5. Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa.
6. Manejo adecuado de documentos.
7. Conocimiento de inglés intermedio.
8. Conocimiento de computación.

❖ **RANGO DE EDAD:** 25 – 30 años.

❖ **GENERO:** Femenino.

4. HABILIDADES ESPECIALES:

- ❖ Habilidades comunicativas.
- ❖ Criterio propio para actuar oportunamente y diferenciar prioridades.
- ❖ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ❖ Espíritu de superación.
- ❖ Capacidad de observación, concentración.
- ❖ Toma de decisiones.
- ❖ Orientación a Resultados.
- ❖ Responsabilidad.

MAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación incluiremos el mapa del proceso Administrativo de la empresa

Tabla 13. Proceso Administrativo.

PROCESO:		ADMINISTRATIVO		CODIGO:		PE	
OBJETIVO:		Tiene la capacidad de influir sobre los demás, lograr convencer y vender su propuesta, contagiar su visión y entusiasmo a otros que deciden sumarse aportando talento, esfuerzos y recursos para alcanzar la meta.		RESPONSABLE:		GERENTE GENERAL	
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		PARAMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE	
Empresa	Filosofía empresarial	1	Revisar Visión, Misión, Valores, Políticas y Objetivos.		Objetivos generales	Empresa	
Asistente Administrativa	Acta de reunión	2	Reunión para aprobar Plan Estratégico	Establecer decisiones importantes	Acta de aprobación Plan Estratégico	Accionistas Empresa	
		3	Presentación de Plan Estratégico	Participación de los empleados	Plan Estratégico	Jefes de área	
		4	Reunión para analizar y mejorar el Plan Estratégico de la empresa	Tomar en cuenta los factores importantes	Acciones correctivas y de Mejora	Empresa	
Asistente Administrativa	Acta de reunión	5	Realizar reunión para evaluación de Plan Estratégico		Resultados de la Evaluación	Accionistas Empresa	
Código	INSTRUCTIVO			INDICADORES			
				Nombre	Fórmula	Frecuencia	
PE-01	Instructivo de Comunicación Interna			Rentabilidad Plan Estratégico	%	Anual	
RECURSOS				PARTICIPAN			
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones			Accionistas			
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos			Gerente General			
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos			Jefes de área			
				Asistente administrativa			

Fuente: *Autora*

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso Administrativo.

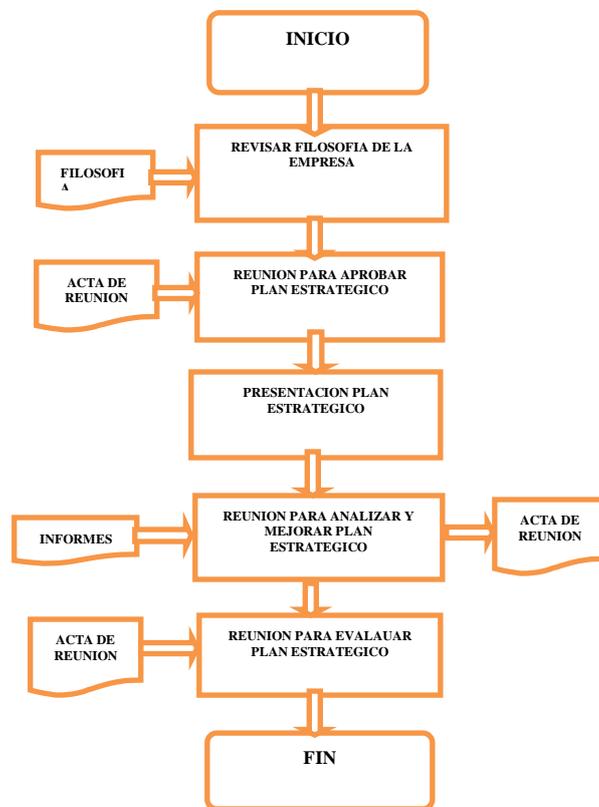


Figura 35. Proceso Administrativo
Fuente: Autora

Dentro del mapa del proceso administrativo se incluyó un instructivo de Comunicación Interna, mismo que se detalla a continuación

COMINCALZA	INSTRUCTIVO COMUNICACIÓN INTERNA	CODIGO:	IT.CI.001
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Permitir que los empleados se puedan expresar a través de medios escritos de una manera adecuada, formal, con la finalidad de mantener una comunicación clara tanto interna como externa en la empresa.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica a todas las áreas de la empresa, que realicen actividades relacionadas con el manejo de documentación.

3. DESCRIPCION

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se establece para la comunicación interna en la empresa como documento el Memorándum.	Empleados
2	El formato de Memorándum para la comunicación interna entre las distintas áreas contiene la siguiente información: a). Numeración secuencial del documento. b). Nombre de la persona, área y cargo a quien va dirigido el documento c). Nombre del remitente. d). Fecha. e). Asunto específico del documento. f). Texto de forma breve, clara y concisa el motivo del documento. g). Firma del remitente h). Sello de la empresa.	Empleados
3	El memorándum se realiza por solicitud de los Jefes entre las distintas áreas.	Empleados

4.2.2. Proceso de compras

OBJETIVO

Asegurar que las compras se realicen de acuerdo a las mejores cotizaciones, servicio y calidad, con la finalidad de conseguir un desarrollo adecuado de las actividades para cumplir con los objetivos de la empresa.

FUNCIONES DEL PROCESO DE COMPRAS

A continuación se detalla las funciones del proceso de compras:

- ❖ Cotizar con diversos proveedores.
- ❖ Determinar políticas y procedimientos en relación a las compras.
- ❖ Mantener buenas relaciones con los proveedores para coordinar el despacho de las órdenes de compra.
- ❖ Solicitar materiales de acuerdo a las necesidades y tendencias actuales en el mercado.
- ❖ Determinar y priorizar los pagos de las cuentas por pagar, considerando descuentos, penalizaciones, plazos, etc.

MAPA DEL PROCESO DE COMPRA

A continuación incluiremos el mapa del proceso de Compras de la empresa.

Tabla 14. Proceso de Compra.

PROCESO:		COMPRA		CODIGO: CO		
OBJETIVO:		Asegurar que las compras se realicen de acuerdo a las mejores cotizaciones, servicio y calidad, con la finalidad de conseguir un desarrollo adecuado de las actividades para cumplir con los objetivos de la empresa.		RESPONSABLE: JEFE COMERCIAL		
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		PARAMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE
Vendedor	Informe Pedidos	1	Necesidad de compra	Stock	Nota pedido	Proveedor
Jefe de Comercialización	Informe de inventarios	2	Determinar cuánto y fecha de compra	Stock	Nota pedido	Proveedor
Proveedor	Proforma	3	Cotizar proveedores	Precio, descuentos, calidad, fecha entrega.	Nota pedido	Proveedor
		4	Selección proveedor			
		5	Determinar condiciones, pago, descuentos, plazos, etc.			
		6	Pedido			
Jefe Financiero-Administrativo	Factura Comercial	7	Documentación para el área Financiera	Información	Factura Comercial	Jefe Financiero-Administrativo
		8	Pago proveedor		Formas pago	
		9	Ingreso mercadería a Almacenaje		Mercadería	Almacenaje
Código	INSTRUCTIVO			INDICADORES		
				Nombre	Formula	Frecuencia
CO.001	Instructivo de Inventario Físico			Pedidos Recibidos completos	No. Pedidos completos recibidos/ Pedidos solicitados para el periodo x	Mensual
C0.002	Instructivo de Selección de Proveedor			Nivel efectividad en las entregas producto	Pedidos recibidos fuera tiempo x 100/ Total pedidos recibidos	Mensual
C0.003	Instructivo de Revisión de Mercadería					
RECURSOS				PARTICIPAN		
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones			Jefe comercial		
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos			Proveedor		
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos			Vendedor		
				Jefe financiero-administrativo		
				Almacenaje		

Fuente: Autora.

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso de Compra.

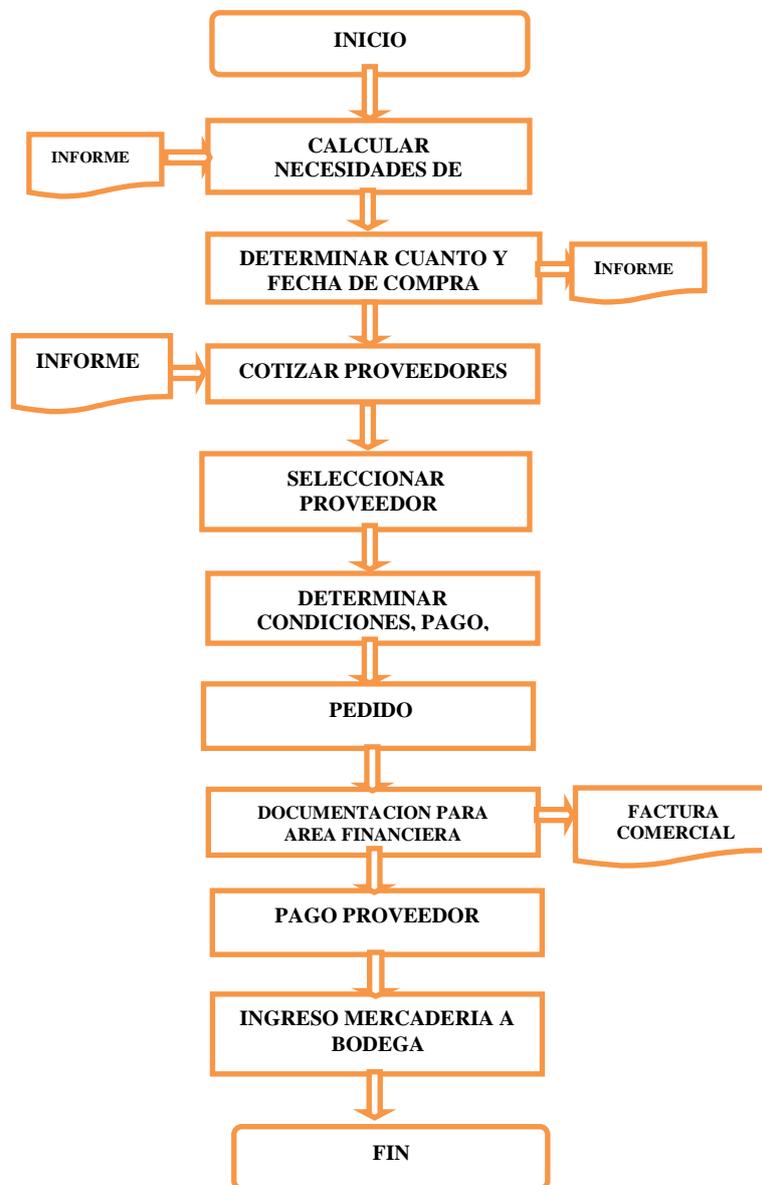


Figura 36. *Proceso de Compra*
Fuente: *Autora.*

Dentro del mapa del proceso de Compra se incluyó los instructivos de Inventario Físico, Selección de Proveedor y Revisión de Mercadería, mismos que se detallan a continuación. Iniciamos con el detalle del instructivo de Inventario Físico.

COMINCALZA	INSTRUCTIVO INVENTARIO FISICO	IT.CO.001
		05/11/2014

1. OBJETO

El objetivo es controlar y reportar que las existencias físicas en almacenaje sean confiables en un 100% con el sistema con la finalidad de determinar las necesidades de mercadería.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica a todas las compras para abastecer de mercadería al área de almacenaje en la empresa.

3. DESCRIPCION:

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se solicita un reporte del inventario físico al encargado de Almacenaje, cada quince días.	JEFE COMERCIAL
2	La mercadería se ordena en base a las políticas de la empresa.	ALMACENAJE
3	Se utiliza un informe de inventario denominado Reporte de inventario quincenal donde consta lo siguiente: a) Numeración secuencial del reporte b) Fecha del reporte de inventario c) Características del producto en la parte lateral derecha de la caja del calzado: Marca, Código, Modelo, Color, Talla. d) Cantidad de pares de calzado de acuerdo a las características arriba mencionado. e) Sello y firma del responsable.	ALMACENAJE
4	Se procede a sumar el total de las cantidades de pares de calzado existentes	ALMACENAJE
5	Se entrega el Reporte de inventario quincenal al Jefe Comercial	ALMACENAJE
6	Se procede a revisar e informar el resultado del Reporte de inventario quincenal al Gerente General.	JEFE COMERCIAL

A continuación se detalla el instructivo de Selección de Proveedores

COMINCALZA	INSTRUCTIVO SELECCIÓN DE PROVEEDORES	IT.CO.002
		05/11/2014

1. OBJETO

Establecer lineamientos para realizar la calificación, selección y evaluación de los proveedores para el suministro de productos, materiales e insumos a **COMINCALZA**, con la finalidad de que sean tomados en cuenta en toda actividad comercial mantenida entre las partes.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo ha sido formulada para proporcionar a las personas responsables de compras de la empresa, una herramienta que les permita la selección y evaluación de los mejores proveedores que deseen participar en las operaciones de **COMINCALZA** en la dotación de producto, materiales e insumos, etc., a través de un proceso transparente.

3. DESCRIPCIÓN

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se procede a seleccionar a los proveedores por su capacidad para abastecer los productos, materiales e insumos que necesita la empresa. Se dispone de un listado de opciones de Proveedores.	Jefe Comercial.
	Se identifica características específicas para seleccionar a los Proveedores como: a) Ubicación b) Calidad c) Precio d) Medio de distribución e) Plazo de entrega Observación: se adjunta formato documentos para la calificación proveedor (anexo 1)	

4. ANEXOS

- ❖ Modelo para Seleccionar Proveedores

❖ Cuadro Selección de Proveedores

A continuación se incluye el anexo del formulario del Modelo para Seleccionar Proveedores

MODELO PARA SELECCIONAR PROVEEDORES

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: El siguiente formato permite analizar y seleccionar los posibles proveedores de producto, materiales e insumos para COMINCALZA.

1. ¿Cuál es su actividad económica?

2. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

3. ¿Cuál es su ubicación geográfica?

4. ¿Qué productos comercializa y su calidad?

5. ¿Qué precios tienen sus productos?

6. ¿Qué posibilidad existe de realizar descuentos?

7. ¿Cuáles son las condiciones para la venta?

8. ¿Qué medios de distribución emplea?

9. ¿Qué tipos de clientes atiende y su plazo de entrega?

A continuación se incluye el cuadro del anexo de Selección de Proveedores.

CUADRO SELECCIÓN PROVEEDORES

Tabla 15. Selección de Proveedores.

Poco favorable	CALIFICACION						Muy favorable		
	1	2	3	4	5	6		7	8
CRITERIO	%	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3			
		CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND		
UBICACIÓN	15%	10	0.15	9	0.14	6	0.09		
CALIDAD	30%	9	0.27	7	0.21	5	0.15		
PRECIO	25%	10	0.25	7	0.18	6	0.15		
MEDIO DISTRIBUCION	10%	4	0.04	10	0.10	10	0.10		
PLAZO ENTREGA	20%	8	0.16	10	0.20	2	0.04		
TOTAL	100%	41	0.87	43	0.83	29	0.53		

Fuente: Autor

A continuación se detalla el instructivo de Revisión de Mercadería

COMINCALZA	INSTRUCTIVO REVISION DE MERCADERIA	IT.CO.003
		05/11/2014

1. OBJETO

Establecer los lineamientos para la revisión de la mercadería, materia prima, insumos que ingresa al área de almacenaje en la empresa para su comercialización, con la finalidad de garantizar la calidad de los productos, y que se entregue en óptimas condiciones al cliente.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica a todas las compras que se efectuó en la empresa.

3. DESCRIPCIÓN

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se procede a revisar la mercadería que ingresa al área de almacenaje en la empresa.	ALMACENAJE
2	Se procede a ordenar la mercadería según los modelos, color, tallas, marcas, con la finalidad de facilitar su despacho.	ALMACENAJE
3	Se verifica que la cantidad detallada en la factura coincida con la nota de pedido. En caso de que no cuadre lo facturado vs nota de pedido, se procede a realizar un memorándum indicando las observaciones y se tomen las medidas correctivas y oportunas al caso.	ALMACENAJE
4	Se revisa el estado de la mercadería lo que se refiere a : Características generales: modelo, color, talla, que estén los pares completos, la información debe ser la misma que se especifica en la parte externa de la caja y a su vez que sea la que se solicitó en la nota de pedido Producto: El acabado del calzado, debe tener: El terminado sin defectos es decir un buen pegado de planta, plantilla, etc., las costuras deben estar bien definidas, no tener imperfecciones en la parte superior calzado en cuanto a color, accesorios y detalles del calzado, presentar arrugas, doblados, decoloración.	ALMACENAJE
5	Se revisa que estén correctos los datos de acuerdo nota de pedido en relación a precio, descuento, plazo, fecha de entrega, fletes de transporte.	JEFE COMERCIAL
6	Se Notifica al Jefe Comercial en el caso de encontrar algún inconveniente en los aspectos antes señalados vía memorándum para que se tomen las medidas necesarias al caso.	ALMACENAJE
7	Se Notifica al proveedor los inconvenientes para su solución inmediata.	JEFE COMERCIAL
8	Se entrega un informe final con las observaciones encontradas al Gerente General	JEFE COMERCIAL
9	Se procede a ejecutar decisiones tomadas por el Gerente General.	GERENTE GENERAL

4.2.3. Proceso de producción

OBJETIVO

Se encargará de elaborar los productos para el cliente externo, cumpliendo con los parámetros y normas establecidas, con el menor costo posible, logrando así la satisfacción del cliente.

FUNCIONES DEL PROCESO DE PRODUCCION

A continuación se detalla las funciones del proceso de producción:

- ❖ Programar la producción.
- ❖ Control de calidad de producción.
- ❖ Cumplir con los pedidos.
- ❖ Gestionar los aprovisionamientos.
- ❖ Desarrollar los procesos y determinar procedimientos operativos.

MAPA DEL PROCESO DE PRODUCCION

A continuación incluiremos el mapa del proceso de Producción de la empresa.

Tabla 16. Proceso de Producción

PROCESO:		PRODUCCION		CODIGO:		
OBJETIVO:		Elaborar los productos para el cliente externo, cumpliendo con los parámetros y normas establecidas, con el menor costo, logrando así la satisfacción del cliente.		PRD		
				RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCION		
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		PARAMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE
Dirección estratégica	Tendencia actual	1	Crear diseño		Modelo	Cliente
Jefe Producción	Mantenimiento	2	Verificar disponibilidad de maquinaria y recurso humano			
Jefe Comercial/Vendedor	Muestra física	3	Fabricar la muestra		Modelo	Jefe Comercial
		4	Realizar Preventa			Cliente
		5	Tomar Pedido			
Compras	Materia prima	6	Gestionar y presupuestar materia prima	Plan de compras		Jefe financiero - Administrativo
	Pedido	7	Programar la producción		Producción	
		8	Producto terminado		Embalaje	
Control de calidad	Control	9	Verificar que el producto no tenga fallas	Control	Registros de control	
		10	Enviar al área de almacenaje producto terminado		Producto terminado	
Ventas		11	Despachar cliente	Factura	Despacho	Cliente
Código	PROCEDIMIENTOS			Nombre	Fórmula	Frecuencia
PRD.001	Procedimiento control de las operaciones de producción			Cumplimiento de pedidos	No. Pedidos entregados en el mes/No. Pedidos solicitadosx100	Mensual
				Producto no conforme	No. unidades no conformes/ total producción x100	Mensual
RECURSOS				PARTICIPAN		
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones			Gerente General		
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos			Jefe de Marketing		
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos			Jefe de Producción Clientes		

Fuente: *Autora*

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso de Producción.

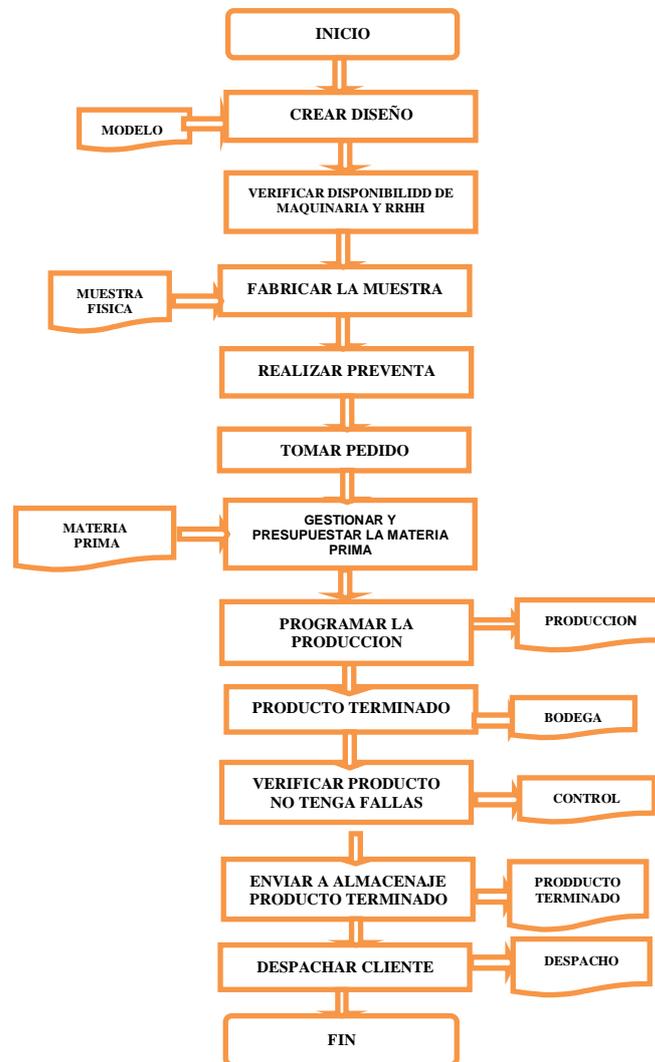


Figura 37. Proceso de Producción
Fuente: Autora

Dentro del mapa del proceso de Producción se incluyó el procedimiento para el Control de las operaciones de producción, mismo que se detalla a continuación.

COMINCALZA	PROCEDIMIENTO CONTROL DE LAS OPERACIONES DE PRODUCCION	CODIGO:	PRD.001
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establecer este procedimiento para definir las pautas a seguir para que el proceso de fabricación se lleve a cabo bajo condiciones controladas y óptimas.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica a todas las operaciones que conforman el proceso de fabricación del producto.

3. DESCRIPCION DEL PROCESO DE PRODUCCION

En COMINCALZA se desarrolla las siguientes actividades:

- ❖ Cortado
- ❖ Destallado
- ❖ Aparado
- ❖ Armado
- ❖ Plantado
- ❖ Terminado

❖ PROGRAMACION DE LA PRODUCCION

La secuencia de actividades de la programación de la producción es la siguiente:

1. El Jefe de producción, a partir de las previsiones de entrega de los clientes realiza la programación de la producción de forma semanal.
2. Una vez programada la producción, se procede a realizar las Órdenes de Producción.
3. En las ordenes de producción se indica la referencia del calzado a fabricar, el número de orden de producción, el No. de máquina, el nombre, color del calzado, talla y la cantidad.

❖ PUESTA EN MARCHA

1. Al momento de comenzar con la fabricación del calzado se prepara la maquina(s).

2. Cuando el Jefe de producción verifica que está listo, firma la Hoja de orden de producción. Además verifica que el calzado cumpla con los requisitos de control.

❖ **CONTROL DE PRODUCCION**

1. Los obreros de la empresa realizan su trabajo y revisan que el calzado este siguiendo las indicaciones de control.
2. Luego anota las observaciones en la Hoja de Ordenes de Producción.

❖ **CONTROL DE FALLAS**

1. Al momento que se detecte el calzado con fallas, lo separa y coloca en una caja identificando con una etiqueta de color tomate que se encuentra al pie de cada máquina y anota el motivo de la incidencia en el formulario de producto no conforme.
2. A continuación se realiza el reproceso del producto, mismo que se detalla en la hoja de Reproceso de la empresa.

❖ **LIMPIEZA DE PUESTO DE TRABAJO**

1. Se debe tener un orden, limpieza adecuada y oportuna en sus puestos de trabajo.

4. ANEXOS

- ❖ Hoja de la Orden de Producción
- ❖ Formulario de Producto no Conforme
- ❖ Hoja de Reproceso de la Orden de Producción

A continuación se muestra el cuadro del anexo de la Hoja de la Orden de Producción.

Tabla 17. Hoja de la Orden de Producción.

HOJA DE PRODUCCION COMINCALZA		No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
LOTE		No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Fecha de OP:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Fecha de entrega:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Cliente:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Modelo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	TOTAL
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Color:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Color de hilo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Tipo de cuero:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Tipo de suela:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Forro de capellada:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Código de horma:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Forro de plantilla:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Marca:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
Quien detecta	Fecha	Observación	Material	Quien efectúa						
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>						
OBSERVACIONES		<input style="width: 100%;" type="text"/>								
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma autorización										

Fuente: *Autora*

A continuación se incluye cuadro del anexo del Formulario de Producto no Conforme.

Tabla 18. Formulario Producto no Conforme

FORMATO PRODUCTO NO CONFORME COMINCALZA	
	No.Hoja de Producción: _____
	No Lote: _____
	Fecha: _____
Explicación del producto no conforme y su causa(s)	
Quien lo detecta	_____
Quien corrige el producto no conforme	_____
Estado actual del producto no conforme	
	Pendiente <input type="checkbox"/>
	Terminado <input type="checkbox"/>
Fecha de la corrección	_____
Quien autoriza la corrección	_____

Fuente: *Autora*

Finalmente se incluye cuadro del anexo de la Hoja de Reproceso de la orden de producción.

Tabla 19. Hoja de Reproceso.

HOJA DE REPROCESO DE LA OP			
No.		No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
LOTE		No.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Fecha de OP:	<input style="width: 150px;" type="text"/>	Fecha de entrega:	<input style="width: 150px;" type="text"/>
Cliente:	<input style="width: 150px;" type="text"/>	Modelo:	<input style="width: 150px;" type="text"/>
No. Zapato dañado(talla)	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Total Cantidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Color:	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Color de hilo:	<input style="width: 100px;" type="text"/>
Tipo de cuero:	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Tipo de suela:	<input style="width: 100px;" type="text"/>
Forro de capellada:	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Código de horma:	<input style="width: 100px;" type="text"/>
Forro de plantilla:	<input style="width: 100px;" type="text"/>	Marca:	<input style="width: 100px;" type="text"/>
Observaciones			
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma quien certifica que se cumplió			

Fuente: *Autora*

4.2.4. Procesos de Ventas

OBJETIVO

Proporcionar los lineamientos necesarios para la venta, identificar las necesidades y expectativas de los clientes.

FUNCIONES DEL PROCESO DE VENTAS

A continuación se detalla las funciones del proceso de ventas:

- ❖ Elaborar pronósticos de ventas.
- ❖ Establecer precios de venta.
- ❖ Diseñar materiales promocionales.
- ❖ Dar seguimiento a nuevos productos evaluando materiales, costos y tiempos de entrega.
- ❖ Formular estrategias de comercialización.

MAPA DEL PROCESO DE VENTAS

A continuación incluiremos el mapa del proceso de Ventas de la empresa.

Tabla 20. Proceso de Ventas

PROCESO:			VENTAS	CODIGO:			VT
OBJETIVO:			Proporcionar los lineamientos necesarios para la venta, identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	RESPONSABLE DEL PROCESO:			JEFE COMERCIAL
PROVEEDOR	ENTRADA		ACTIVIDAD	PARÁMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE	
Jefe comercial	Comportamiento del mercado	1	Análisis condiciones mercado	Información	Plan de mercadeo	Cliente	
Gerente General	Plan estratégico	2	Elaborar un plan de ventas		Plan de ventas	Gerente General	
Cliente	Necesidades / Expectativas	3	Apertura nuevos Clientes		Solicitud de Apertura	Cliente	
		4	Reconocer Necesidades				
		5	Evaluar productos	Conocimiento de Producto	Muestras de Calzado		
		6	Proponer nuevos productos		Característica de Calzado		
Jefe comercial / Vendedor	Conocimiento de producto	7	Persuadir la compra		Venta	Cliente	
		8	Elegir producto		Factura		
Almacenaje	Datos	9	Emitir factura		Documento Cobro	Cliente	
	Formas de pago	10	Realizar cobro	Formas de pago	Utilidad	Empresa	
Código	INSTRUCTIVOS			INDICADORES			
				Nombre	Formula	Frecuencia	
VT.001	Instructivo Apertura Nuevos clientes			% Cumplimiento visitas clientes	No. Visitas Ejecutadas/ No. Visitas Programadas	Mensual	
VT.002	Procedimiento de Ventas			% Aumento de ventas	(Total facturado año 2 - Total facturado año 1/ Total facturado 1	Anual	
VT.003	Instructivo de Cobro con Tarjeta de Crédito						
VT.004	Procedimiento devoluciones de producto						
RECURSOS				PARTICIPAN			
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones			Jefe comercial			
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos			Cliente			
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos			Vendedor			
				Transporte			
				Gerente General			
				Jefe Financiero-Administrativo			

Fuente: Autora

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso de Ventas.

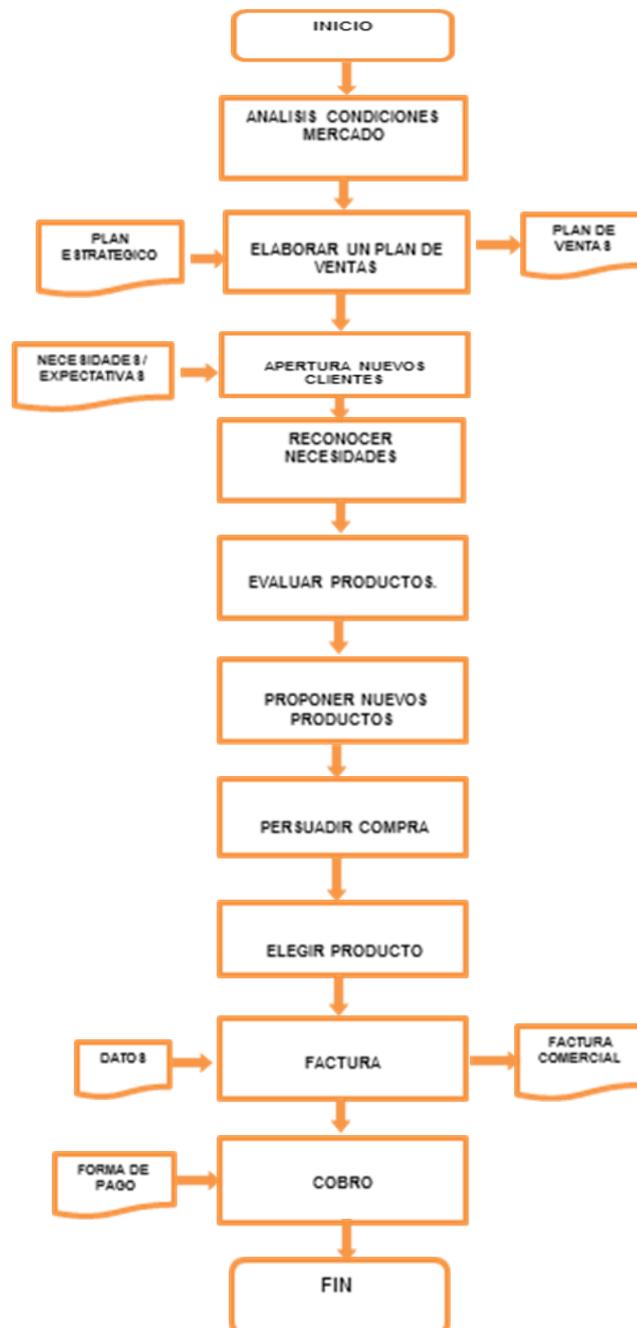


Figura 38. *Proceso de Ventas*
Fuente: *Autora*

Dentro del mapa del proceso de Ventas se incluyó los instructivos de Apertura Nuevos Clientes, procedimiento de Ventas, instructivo de Cobro con Tarjeta de Crédito, y por

último el procedimiento Devolución en Ventas., mismos que se detallan a continuación. Iniciamos con el detalle del instructivo de Apertura Nuevos Clientes.

COMINCALZA	INSTRUCTIVO APERTURA NUEVOS CLIENTES	CODIGO:	IT.VT.001
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establecer los lineamientos para la apertura nuevos clientes, con la finalidad de mantener buenas relaciones comerciales y conseguir beneficios tanto para la empresa como para los clientes.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo es para todos los posibles clientes que los vendedores de la empresa puedan atender.

3. DESCRIPCIÓN

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Visitar al posible cliente, inspecciona local comercial a efectos de calificar su solvencia, lo entrevista y le consulta si tiene código con la empresa.	Vendedor
2	Si el cliente no tiene código, procede conjuntamente con el cliente a llenar la solicitud de Apertura, es importante que en este documento se recopilen los datos solicitados en todos los casilleros y los mismos sean llenados con letra imprenta legible; además de los datos más relevantes (nombre, cedula, Ruc dirección, etc.), el vendedor responsable de la recopilación de información y actualización de datos.	Vendedor
3	Indicar el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades futuro cliente.	Vendedor
4	Informar características, beneficios y ventajas del producto en relación a la competencia.	Vendedor
5	Estar preparados a las inquietudes del futuro cliente con la finalidad de reaccionar oportunamente y evitar se generen objeciones que pueda afectar el cierre de la venta	Vendedor
6	Incentivar al futuro cliente a que interactúe en la presentación con la finalidad de lograr la total satisfacción con el producto a comprar.	Vendedor
7	La presentación de ventas al futuro cliente se basa en : a).Atributos del producto. b).Beneficios del calzado en relación a la competencia.	Vendedor
8	Cierre de la venta	Vendedor
9	Se procede a crear código	Jefe Comercial
9	Se asigna parámetros de crédito, monto, plazo.	Jefe Comercial
10	Se notifica vendedor de acuerdo ruta	Jefe Comercial
11	Archiva Solicitud	Jefe Comercial

A continuación se detalla el procedimiento de Ventas.

COMINCALZA	PROCEDIMIENTO DE VENTAS	CODIGO:	IT.VT.002
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establecer este procedimiento para definir las pautas a seguir para que el proceso de ventas de lleve a cabo bajo condiciones controladas para la venta de los productos de la empresa.

2. ALCANCE

Esta instrucción de trabajo se aplica a todas a los vendedores que tienen contacto con los actuales y futuros clientes.

3. POLITICA DE VENTAS

A continuación se detalla las políticas de venta:

- ❖ La planificación de ventas debe tener el respectivo presupuesto de venta.
- ❖ La planificación de ventas debe tener una fecha de vigencia.
- ❖ Los vendedores deben tener todo el material necesario para la venta.
- ❖ Los vendedores deben contar con la lista de precios y la política de crédito vigente.

4. DESCRIPCION

- ❖ El Jefe Comercial, define marcas a vender y las fechas de ventas dentro de su planificación.
- ❖ El Jefe Comercial, una vez que define las marcas, envía por correo electrónico los presupuestos aprobados cada quincena del mes a los vendedores.
- ❖ El Jefe Comercial, además de enviar el presupuesto, también enviará la ruta de ventas.
- ❖ Los vendedores con la ruta de ventas, se dirigen a la zona de ventas.
- ❖ Los vendedores deberá tener lo siguiente antes de salir a la gira de ventas:
 1. Presupuesto de ventas por marca, línea, modelo y cliente.
 2. Presupuesto de movilización.
 3. Lista de clientes potenciales.
 4. Lista de clientes a vender con políticas normales y su cupo respectivo.
 5. Lista de clientes a vender de contado.

6. Lista de clientes a no vender.
7. Muestras
8. Listas de precios
9. Políticas de ventas.

- ❖ El vendedor debe contar con todos los implementos necesarios para la venta.
- ❖ El vendedor no deberá utilizar las siguientes frases con el cliente.

No debe decir	Por qué no debe decir	Debe decir	Por qué si debe decir
No sé	Los clientes entienden no tengo la información que usted busca y no voy a molestarle en conseguirla.	Voy a averiguarlo	Si usted se muestra dispuesto a ayudarlo con seguridad ganará puntos a su favor con el cliente.
No	Puede causar frustración o ira en el cliente.	Lo que puedo hacer es	Esto hará que sus clientes vean que usted esta enfrentando el problema con intención de resolverlo.
Ese no es mi trabajo	Da al cliente la impresión de una empresa desorganizada con un personal no capacitado.	Quien lo puede ayudar es....	El cliente asume que usted es muy profesional en su trabajo y al mismo tiempo muestra una imagen de ser una empresa sólida.
Tiene razón; esto está muy mal	Provoca ira y la empresa queda como ineficiente.	Comprendo su situación	Esto demuestra al cliente que usted se preocupa sin necesidad de estar de acuerdo o no con lo que el cliente está diciendo.
Yo no tengo la culpa	El cliente asume que el personal de la empresa no es profesional.	Veamos que se puede hacer al respecto	El cliente se tranquiliza, y quiere seguir con la empresa.
Usted tiene que hablar con mi jefe	El cliente siempre pedirá hablar con su jefe.	Voy a ayudarle	Si realmente hay esta necesidad, usted debe ir donde el jefe y regresar donde el cliente con una respuesta o solución lista. Eso le permitirá ganar puntos con el cliente.
Para cuando lo quiere	Crea en los clientes falsas expectativas.	Hare todo lo que pueda	Prometa solo lo que pueda dar.
Cálmese	Los clientes pueden contrariarse, ponerse furiosos, etc.	Lo siento	Muestra ser solidario aunque no necesariamente de acuerdo con lo que sucede.
Ahora estoy ocupado	El cliente asume que por que me molesta si ahora estoy ocupado.	Espere un momento	Esto dicho con un tono amable, basta para el cliente entiende que ya lo van a atender.
Llámemme luego	El cliente asume que usted le está haciendo un favor cuando es su obligación.	Yo lo llamare más tarde	Esto permite que el cliente se sienta seguro de que su problema será resuelto.

- ❖ Al momento de tomar los pedidos, deberán tener muy en cuenta el plazo de entrega y el crédito.
- ❖ Al final de la jornada, los vendedores deberán enviar por fax los pedidos a la oficina principal de **COMINCALZA**.

- ❖ Es muy importante que el vendedor confirme con la persona de servicio al cliente los fax recibidos de las notas de pedido.
- ❖ Los pedidos son recibidos por servicio al cliente.
- ❖ Servicio al cliente una vez recibido el pedido, procede a entregar a Jefe Comercial para para su respectiva aprobación o en su defecto coloca como pedido negado.
- ❖ Los pedidos aprobados son entregados directamente a almacenaje para su respectiva verificación de la mercadería.
- ❖ Almacenaje una vez verificado el pedido procede a la facturación.
- ❖ Almacenaje coloca la factura dentro del cajón donde se embala la mercadería.
- ❖ Almacenaje elabora las guías de remisión y entrega al transporte.
- ❖ El transporte lleva la mercadería a su destino y entrega al cliente.
- ❖ Servicio al cliente confirma la mercadería.
- ❖ Servicio al cliente de forma diaria deberá enviar vía correo electrónico o llamar a los vendedores para comunicar la situación de los pedidos.
- ❖ El jefe Comercial comunicará los resultados de las ventas a los vendedores para la toma de las oportunas decisiones.
- ❖ Los vendedores al finalizar la gira de ventas deberán enviar a Jefe de servicio al cliente todos los pedidos originales.
- ❖ Los vendedores terminada su gira de ventas proceden a llenar su reporte de ventas.
- ❖ **ANEXO**
- ❖ Formato Reporte de Ventas

A continuación se incluye cuadro del anexo del Formato de Reporte Ventas.

Tabla 21. Formato Reporte de Ventas por Vendedor.

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	TOTAL
PRESUPUESTO				
Ventas Brutas				
Devoluciones				
Descuentos				
Ventas netas				
Falta por Vender				
% de cumplimiento del presupuesto				
Indicador de Devoluciones vs. Ventas				
Gastos de ventas				
Indicador % de Gastos vs. Ventas Netas				

Fuente: Autora

Tabla 22. Formato Reporte de Ventas por Vendedor y Marca.

MARCA	ENERO	FEBRERO
FIUTERRA		
AMORE		
ZIZAU		

Fuente: Autora

A continuación se detalla el Instructivo de Cobro con Tarjeta de Crédito.

COMINCALZA	INSTRUCTIVO COBRO CON TARJETA DE CREDITO	CODIGO:	IT.VT.003
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establecer los lineamientos para efectuar el cobro con Tarjeta de Crédito, alternativa que beneficia a la empresa y vendedor.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica a todas las ventas en la que el cliente decida utilizar esta forma de pago.

3. DESCRIPCIÓN

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se emite Factura	Vendedor
2	Se solicita Tarjeta de crédito con la cedula de identidad cliente.	Vendedor
3	Se verifica la veracidad de los documentos del cliente.	Vendedor
4	Existen las siguientes opciones de cobro a). Cobro Electrónico b). Cobro Manual a). Para el caso de cobro electrónico se procede a pasar la tarjeta de crédito por medio de la máquina TERMINAL DE VENTA ELECTRONICA y digitar los requerimientos que se solicite en la pantalla. b). Para el caso manual se procede a colocar la tarjeta de crédito en el rastrillo con el Boucher en blanco sobre la misma, se desliza y se revisa que el número de tarjeta este visible y completo los números en el Boucher	Vendedor
5	Se procede a consultar forma de pago al cliente para el caso a y b arriba detallado. a). Corriente. b). Diferido Para caso de diferido consultar al cliente el tiempo a). 3 meses sin intereses b). 6-9-12 con intereses.	Vendedor
6	Para el caso b). cobro manual se procede a llamar al banco para solicitar la autorización respectiva. El banco solicitará los siguientes datos para proceder o no con la autorización: a). Número de Tarjeta de Crédito: los números de alto relieve en la parte delantera de la tarjeta. b). Código de Seguridad: tres últimos dígitos en la parte posterior de la tarjeta. c). Fecha de caducidad: indicada en la parte delantera de la tarjeta con el formato 01/12 (mes/ año) d). Nombre del Tarjetahabiente: Indicado en la parte delantera de la Tarjeta de Crédito. e). Código del Establecimiento: dígitos correspondientes al cliente asignados por la entidad financiera. Se proveerá una lista de códigos y teléfonos para los casos requeridos. f). Nombre del Establecimiento: COMINCALZA	Vendedor
7	Para el caso que autorice el banco nos ayudará con un código, dato que se anotará en el casillero correspondiente del documento.	Vendedor
8	Se solicita la firma en el Boucher, número de cédula, teléfono y se compara que la firma este igual a la cedula de identidad.	Vendedor
9	Se entrega copia de Boucher rosada al cliente.	Vendedor

Finalmente se detalla el procedimiento de Devoluciones en Ventas.

COMINCALZA	PROCEDIMIENTO DEVOLUCIONES EN VENTAS	CODIGO:	IT.VT.004
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establecer los lineamientos necesarios para la ejecución de las tareas que tienen que realizarse cuando existen devoluciones de producto por cualquiera de las razones que se determinen en la empresa; con la finalidad de mantener un inventario, tanto físico como en el sistema informático, real y disponible.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica en la recepción de devoluciones de clientes COMINCALZA.

3. DESCRIPCION

COMINCALZA establece y define tres razones por las cuales se registran e ingresan las devoluciones.

- a) Producto dañado o defectuoso.
- b) No coincida con lo solicitado.
- c) Entrega fuera de plazo acordado.

- ❖ Todas las devoluciones deberán realizarse en los 8 primeros días desde la recepción de la mercadería por parte del cliente.
- ❖ Se debe solicitar la devolución comunicando al vendedor de zona o al Jefe de servicio al cliente, indicando el número de pedido y los motivos de la devolución.
- ❖ Jefe Comercial procederá a la verificación de las razones de la devolución para proceder a su ingreso o no.
- ❖ En caso de proceder aceptar la devolución se llena Formulario devolución de producto.
- ❖ Se procederá a verificar que el producto mantenga su embalaje original y la factura.
- ❖ Se procederá a su ingreso Almacenaje.
- ❖ Se procederá a realizar nota de crédito en Almacenaje para el cliente.
- ❖ Se enviará la nota de crédito al cliente vía transporte particular o en la próxima visita que realice el agente.

4. ANEXO

- ❖ Formulario Devolución de Producto

A continuación se incluye cuadro del anexo Formulario Devolución de Producto.

Tabla 23. Formulario devolución de Producto COMINCALZA

FORMULARIO DEVOLUCION PRODUCTO COMINCALZA NO.			
CLIENTE:		CODIGO:	
VENDEDOR:		CODIGO:	
CIUDAD:		FECHA:	
DESCRIPCION PRODUCTO			
CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	FACTURA
MOTIVO DEVOLUCION			
a).DAÑADO O DEFECTUOSO			
b).NO COINCIDE CON LO SOLICITADO			
c).ENTREGA FUERA PLAZO ACORDADO			
OBSERVACIONES:			
FIRMA ENTREGA		FIRMA RECEPCION	

Fuente: *Autora*

4.2.5. Proceso de Almacenaje

OBJETIVO

Es verificar y controlar los productos de forma cualitativa y cuantitativa, considerando las especificaciones técnicas e información consignada en la nota de pedido, con la finalidad de conseguir un adecuado y oportuno abastecimiento.

FUNCIONES DEL PROCESO DE ALMACENAJE

A continuación se detallan las funciones del proceso de almacenaje:

- ❖ Mantener las materias primas, producto protegido contra incendio, robo, etc.
- ❖ Llevar un control de las materias primas, producto.
- ❖ Receptar pedidos.
- ❖ Movimiento y ubicación.
- ❖ Procesar pedidos.

- ❖ Despachar pedidos.

MAPA DEL PROCESO DE ALMACENAJE

A continuación incluiremos el mapa del proceso de Almacenaje de la empresa.

Tabla 24. Proceso Almacenaje

PROCESO:		ALMACENAJE		CODIGO:		ALM	
OBJETIVO:		Es verificar y controlar los productos de forma cualitativa y cuantitativa, considerando las especificaciones técnicas e información consignada en la nota de pedido, con la finalidad de conseguir un adecuado y oportuno abastecimiento.		RESPONSABLE:		JEFE ALMACENA JE	
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		PARAMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE	
Compra		1	Receptar producto		Producto	Almacenaje	
		2	Codificar producto				
Asistente Financiero-Administrativo	Código producto	3	Imprimir etiquetas y colocar en el producto		Etiquetas	Producto	
		4	Establecer lugar físico y adecuado producto				
Vendedor		5	Generar Pedido		Pedido		
	Pedido	5	Despachar pedido	documento	Factura	Cliente	
		6	Manejo y control inventarios		Informe	Jefe Comercial	
Código		INSTRUCTIVOS		INDICADORES			
				Nombre	Fórmula	Frecuencia	
ALM.001			Instructivo para codificar producto	Nivel cumplimiento entrega a clientes	Total Pedido no entregados a tiempo/ Total Pedidos despachados	Mensual	
RECURSOS				PARTICIPAN			
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones			Almacenaje			
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos			Jefe financiero-Administrativo			
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos			Jefe Comercial			
				Cliente			

Fuente: Autora

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso de Almacenaje.

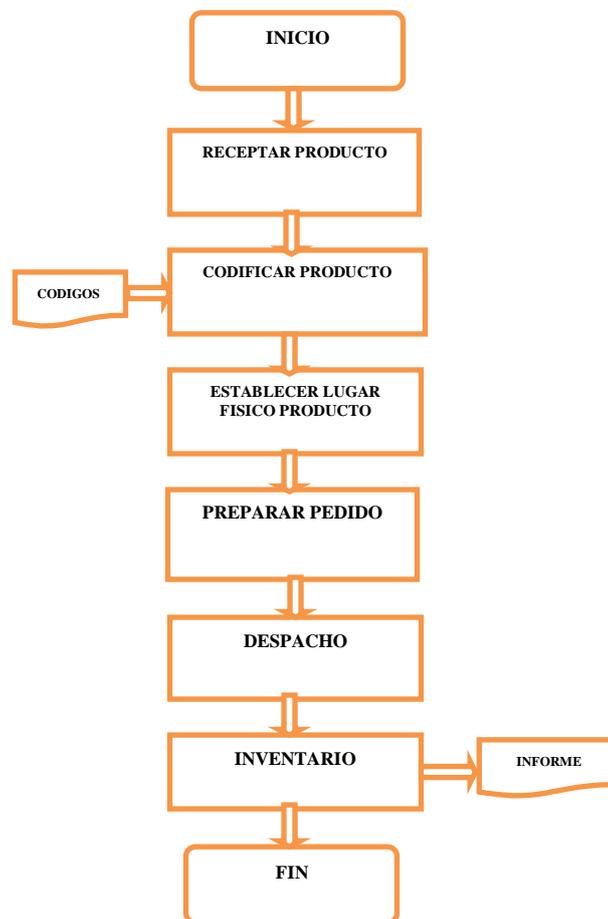


Figura 39. Proceso Almacenaje
Fuente: Autora

Dentro del mapa del proceso de Almacenaje se incluyó el Instructivo para Codificar Mercadería, mismo que se detalla a continuación

COMINCALZA	INSTRUCTIVO PARA CODIFICAR MERCADERIA	CODIGO:	IT.ALM.001
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establecer una adecuada codificación, para facilitar el control de inventarios en el sistema, y a su vez minimizar tiempo y trabajo en el área de almacenaje.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica a mercadería que ingresa al área de almacenaje para su comercialización.

3. DESCRIPCIÓN

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se entrega los documentos que respalden la mercadería.	Jefe Comercial
2	Se ingresa la mercadería al sistema y se genera los códigos en relación a marca, modelo, talla, la codificación es de tipo alfa numérica: FN. Dos primeras letras que identifican la marca Seguido por la referencia de tipo numérico que identifica el modelo. FN-3001 Y al último un número que identifica la talla. FN-3001-34 Entonces la codificación del calzado es de la marca FIUTERRA, modelo mocasín de mujer, tallas 34, la codificación es: FN-3001-34	Asistente Financiero-Administrativo
3	Se notifica al Jefe Financiero – Administrativo la creación de los códigos de la mercadería para que proceda con la impresión de las etiquetas físicas para almacenaje.	Asistente Financiero-Administrativo
4	Se procede a adherir las etiquetas una va en la caja de calzado en la parte delantera y la otra se pegará en el zapato izquierdo en la planta para no dañar la mercadería.	Almacenaje

4.2.6. Proceso Comercial

El proceso comercial de **COMINCALZA**, se encarga de promocionar y vender los productos de la empresa, de manera efectiva y rentable, a todos los clientes de acuerdo con sus requerimientos.

❖ OBJETIVO GENERAL

Aumentar la rentabilidad de la empresa, a través de compras adecuadas y crecimiento de las ventas.

❖ OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar una base de datos, que contenga la información necesaria para tomar decisiones en relación a compras e insumos, productos, basados en el cliente y las tendencias de mercado.
2. Mantener y mejorar las relaciones con los clientes.
3. Implementar procedimientos que ayuden al área de compras y despachos a generar información más real de los datos procesados, esto con el fin de no incurrir en sobre costos para las demás áreas, en especial producción y originar retrasos en los despachos.
4. Indagar nuevos proveedores nacionales e internacionales que abastezcan a la empresa con productos, materia prima y los costos sean bajos.

❖ POLITICAS

1. Llevar el uniforme y carnet con la imagen de la empresa de forma visible.
2. Manejar la papelería de la empresa (cartas, facturas, tarjetas, sobres, etc.) con los membretados de la imagen corporativa en la parte superior derecha de cada documento.
3. Satisfacer las necesidades de los clientes lo que se refiere al tiempo de entrega del producto y servicio.
4. Revisar de forma periódica si están funcionando adecuadamente los procesos comerciales.
5. Revisar las fallas en el producto antes del envío al cliente para evitar devoluciones.

6. Realizar reuniones periódicas con el área de Marketing, con la finalidad de conocer las tendencias actuales en el mercado.
7. Utilizar de manera eficiente los materiales para evitar desperdicios.
8. Ofrecer descuentos en ventas de acuerdo a la forma de pago (contado, tarjeta crédito, etc.).

4.2.6.1. Manual de funcionamiento del proceso comercial

A continuación describiremos los perfiles de Jefe Comercial y Vendedor. Iniciamos con la descripción del perfil del puesto de Jefe Comercial:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE COMERCIAL	CODIGO: JC
COORDINA ACTIVIDADES CON: GERENTE GENERAL JEFE DE PRODUCCION JEFE FINANCIERO- ADMINISTRATIVO JEFE TALENTO HUMANO JEFE MARKETING JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: EJECUTIVO

1. **RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:** Comercializar los productos que ofrece la empresa de forma adecuada aprovechando los canales de distribución que mantiene.

2. FUNCIONES DEL PUESTO:

- ❖ Logística.
- ❖ Distribución del producto.
- ❖ Desarrollo y cumplimiento del presupuesto anual de ventas.
- ❖ Liderar el equipo de trabajo, buscando la plena satisfacción de los clientes y captando nuevas oportunidades de negocio.
- ❖ Cumplir con las normas y políticas de la empresa.
- ❖ Revisar y controlar el presupuesto de ventas.
- ❖ Indagar a clientes potenciales.

3. REQUERIMIENTOS MINIMOS:

- ❖ **EDUCACION:** Formación Universitaria en Administración, Marketing.
- ❖ **EXPERIENCIA:** Dos años de experiencia en cargos similares.
- ❖ **CONOCIMIENTOS:** Administración, presupuesto, negociación, marketing.
- ❖ **RANGO DE EDAD:** 25 – 35 años.
- ❖ **GENERO:** Masculino.

4. HABILIDADES ESPECIALES:

- ❖ Desarrollar e implementar planes estratégicos de mercadeo y ventas.
- ❖ Poder de negociación.
- ❖ Habilidad analítica.
- ❖ Alto nivel de comunicación.
- ❖ Manejo de programas de office.
- ❖ Trabajo en equipo y bajo presión.

- ❖ Autocontrol.
- ❖ Compromiso.
- ❖ Presentación de informes.
- ❖ Capacidad para la toma de decisiones.
- ❖ Manejo de utilitarios (informáticos).

Ahora describiremos el perfil del puesto de Vendedor:

NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR	CODIGO: VD
COORDINA ACTIVIDADES CON: JEFE COMERCIAL	
REPORTA A: JEFE COMERCIAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: OPERATIVO

- 1. RESPONSABILIDAD PRINCIPAL.** Cumplir con las metas y objetivos de venta y recuperación de la cartera de la empresa, gestionar el manejo de clientes por medio del trato amable, cortes y profesional para impulsar ventas.
- 2. FUNCIONES DEL PUESTO:**
 - ❖ Cumplir con las normas y políticas de la empresa.
 - ❖ Atender a los clientes de acuerdo ruta asignada.
 - ❖ Apertura nuevos clientes.
 - ❖ Realizar reportes de visitas y cobros de forma diaria.
 - ❖ Ofrecer el portafolio de productos de la empresa.
 - ❖ Recuperar la cartera.
 - ❖ Realizar los cobros.
- 3. REQUERIMIENTOS MINIMOS:**
 - ❖ **EDUCACION:** Cursando estudios universitarios en administración, marketing.

- ❖ **EXPERIENCIA:** Un año como mínimo de experiencia en cargos similares.
- ❖ **CONOCIMIENTO:** Capacidad de comunicación, empatía, manejo de office, correo electrónico e internet, ética profesional, atención cliente.
- ❖ **RANGO EDAD:** 20 – 35 años.
- ❖ **GENERO:** Masculino.

4. HABILIDADES ESPECIALES:

- ❖ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ❖ Poder de negociación.
- ❖ Manejo de conflictos.
- ❖ Orientación a resultados.
- ❖ Ética y profesionalismo.
- ❖ Facilidad de palabra.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Paciencia.

4.2.7. Proceso de talento humano

Afirma que la gestión del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.⁵⁴

❖ OBJETIVO GENERAL

Garantizar un recurso humano competente con un adecuado y oportuno proceso de reclutamiento, selección, inducción, y capacitación con la finalidad de conseguir los objetivos y metas de la empresa.

⁵⁴ *MONDY, R. WAYNE y NOE, ROBERT M. (2005), Administración de Recursos Humanos. Pearson/Prentice Hall. México*

❖ **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Implementar manuales de funciones.
2. Seleccionar personas idóneas para cada área a través de prensa escrita, medios electrónicos, empresas colocadoras, amistades.
3. Capacitar de manera permanente al personal.
4. Buscar métodos de motivación para el personal.
5. Crear y mantener un buen ambiente laboral.
6. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

❖ **POLITICAS GENERALES**

1. Establecer los criterios por los cuales se seleccionará al personal que se necesite en las diferentes áreas, en cuanto a aptitudes físicas, intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo.
2. Analizar la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño.
3. Propender de condiciones físicas y ambientales favorables para el desarrollo de las actividades de los empleados.
4. Realizar capacitaciones al personal sujetas a las necesidades del puesto y la empresa.
5. Tener un trato cordial con los compañeros.
6. Manejar de forma cautelosa la información de la empresa.
7. Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los empleados.

4.2.7.1. Manual de funcionamiento del proceso de talento humano

A continuación describiremos el perfil del puesto de Jefe Talento Humano.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE TALENTO HUMANO	CODIGO: TH
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: EJECUTIVO
COORDINA ACTIVIDADES CON: JEFE COMERCIALIZACION JEFE PRODUCCION JEFE FINANCIERO-ADMINISTRATIVO JEFE MARKETING JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	SUPERVISA A: JEFES DE AREA

1. **RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:** Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y hacerla competitiva, seleccionando empleados idóneos, competitivos, responsables y además establecer políticas.
2. **FUNCIONES DEL PUESTO:**
 - ❖ Análisis y descripción de cargos.
 - ❖ Orientación e inducción de nuevos empleados.
 - ❖ Evaluación del desempeño de empleados.
 - ❖ Capacitación y desarrollo del personal.
 - ❖ Administrar los distintos programas de remuneración, beneficios, salud y seguridad en el trabajo.
 - ❖ Buscar solución más óptima a los problemas que se desatan en la empresa con los empleados.
 - ❖ Cumplir con las normas y políticas de la empresa.

3. REQUERIMIENTOS MINIMOS:

- ❖ **EDUCACION:** Formación universitaria en Recursos Humanos, Psicología Laboral, administración de Empresas, o afines.
- ❖ **EXPERIENCIA:** Tres años de experiencia en cargos similares.
- ❖ **CONOCIMIENTOS:** Aptitudes organizacionales y de comunicación.
- ❖ **RANGO DE EDAD:** 30 – 45 años.
- ❖ **GENERO:** Indiferente.

4. HABILIDADES ESPECIALES:

- ❖ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ❖ Orientación hacia el Cliente Interno y Externo.
- ❖ Responsabilidad.

MAPA DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO

A continuación incluiremos el mapa del proceso de Talento Humano de la empresa.

Tabla 25. Talento Humano

PROCESO:		TALENTO HUMANO Garantizar recurso humano competente con un adecuado y oportuno proceso de reclutamiento, selección, inducción, y capacitación con la finalidad de conseguir los objetivos y metas de la empresa.		CODIGO:	TH	
OBJETIVO:				RESPONSABLE:	JEFE TALENTO HUMANO	
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		PARAMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE
Jefe Talento Humano	Información	1	Necesidad Personal		Plan de Cargos	Jefe Talento Humano
Gerente General	Aprobación Cargos	2	Convocatoria		Selección de Personal	Personas que cumplan Perfil
Personas cumplan Perfil	Curriculum Vitae	3	Selección Personal	En base perfil de Cargo	Entrevista	Convenio
Jefe Talento Humano	Entrevista	4	Aprobación Personal		Análisis	Jefe Talento Humano
Jefe Talento Humano	Análisis	5	Contratación e Inducción		Contrato	Personal Nuevo
Jefe Talento Humano	Salarios	6	Evaluar Competencias Personal Frente Perfiles e Identificar Necesidades de Capacitación		Programas de Capacitación	Proceso
Proceso	Programas de Capacitación	7	Definir y Ejecutar Programas de Capacitación	Determinar el Propósito y Criterio para Conseguir la Eficacia	Registro Capacitación	Jefe Talento Humano
Jefe Talento Humano	Registro Capacitación	8	Reconoce la Eficacia de los Programas de Capacitación		Certificación cumplimiento Programa de Capacitación	Jefes Áreas
Código	INSTRUCTIVOS			INDICADORES		
				Nombre	Formula	Frecuencia
TH.001	Instructivo Capacitación Personal.			Seguimiento	Realizar Seguimiento a las Competencias y Desempeño del Personal.	Mensual.
TH.002	Instructivo Sueldos y Salarios.				Verificar Cumplimiento Programas de Capacitación.	Mensual.
RECURSOS				PARTICIPAN		
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones			Gerente General		
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos			Jefe Talento Humano		
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos			Jefe Áreas		

Fuente: Autora

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso de Talento Humano.

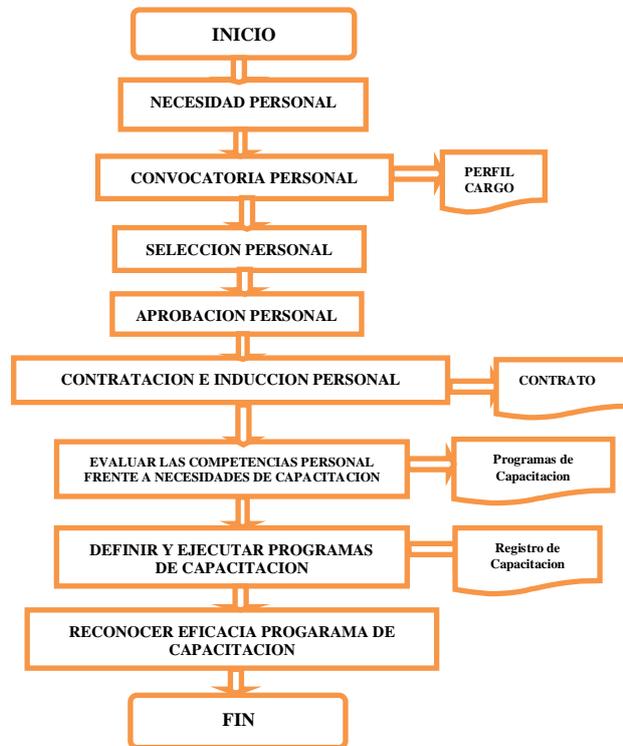


Figura 40. *Proceso Talento Humano*
Fuente: *Autora.*

Dentro del mapa del proceso de Talento Humano se incluyó los Instructivos para Capacitación del Personal y Pago de Sueldos y Salarios, mismos que se detallan a continuación. Iniciamos con el Instructivo de Capacitación del Personal.

COMINCALZA	INSTRUCTIVO CAPACITACION DEL PERSONAL	CODIGO:	IT.TH.001
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Mejorar de forma permanente las competencias del personal; con la finalidad de desarrollar los conocimientos y habilidades que sirvan para un mejor desempeño de las funciones en COMINCALZA.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica para todos los empleados de **COMINCALZA**.

3. DESCRIPCIÓN

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se identifica las necesidades de capacitación para el personal en las diferentes áreas de la empresa.	Jefe Talento Humano
2	Se define y desarrolla programas de capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas en cada área de la empresa.	Jefe Talento Humano
3	Se elabora el Programa de capacitación de acuerdo a las necesidades y presenta para su aprobación al Gerente General.	Jefe de Talento Humano/ Gerente General
4	Una vez aprobado el Programa de capacitación por el Gerente General, se gestiona para su ejecución.	Jefe Talento Humano
5	Se ejecuta el Programa de capacitación.	Jefe Talento Humano
6	Se registra el programa de capacitación.	Jefe Talento Humano
7	Se realiza el seguimiento de la eficacia del programa de capacitación.	Jefe Talento Humano
8	Se informa al Jefe de área los resultados, con la finalidad de ponerse en práctica los conocimientos adquiridos para un mejor desarrollo de sus habilidades, destrezas en sus puestos de trabajo.	Jefe Talento Humano

Ahora continuamos con la descripción del Instructivo de Sueldos y Salarios

COMINCALZA	INSTRUCTIVO SUELDOS Y SALARIOS	CODIGO:	IT.TH.002
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establecer los lineamientos para el pago de sueldos y salarios del personal que trabaja en cada una de las áreas de la empresa de acuerdo a su capacidad y responsabilidad de las funciones, con la ayuda de un procedimiento que sistematice y controle las actividades para el procesamiento y pago oportuno.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica para todos los empleados de **COMINCALZA**, al momento de realizar el pago por las funciones desempeñadas en la empresa.

3. DESCRIPCION

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Se debe contar con la información real de los informes de asistencia, permisos, multas, vacaciones etc. del personal.	Jefe Talento Humano
2	Se recibe los memorándums de los jefes de área lo que se refiere a la concesión de permisos, multas, vacaciones, etc., correspondiente al mes de pago de sueldos.	Jefe Talento Humano
3	Se entrega por escrito el registro de pago de sueldos y los comprobantes de pago al Jefe Financiero para que realice el ingreso en el sistema y luego proceda a la transferencia a las cuentas del personal y hacer firmar a cada empleado para evitar inconveniente en el futuro.	Jefe Talento Humano
4	Se proceder al archivo de los comprobantes de pago de Sueldos para su control.	Jefe Talento Humano
5	Se elabora la liquidación de vacaciones de forma anual de los empleados, previa autorización del Jefe de área con su respectivo memorándum (donde indica periodo de vacaciones)	Jefe Talento Humano
6	Se realiza los respectivos cálculos en base a las planillas presentadas al IESS de forma mensual los pagos de décimo tercer sueldo, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones, impuesto a la renta.	Jefe Talento Humano

4.2.8. Proceso financiero

El proceso financiero se trata de gestionar, administrar y controlar de manera eficiente los recursos necesarios para proveer a las distintas áreas, con la finalidad de lograr las metas y objetivos de la empresa.

❖ OBJETIVO GENERAL

Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la administración y control eficiente de los recursos.

❖ OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Emitir informes por escrito de forma trimestral para los accionistas y entes financieros.
2. Confeccionar el presupuesto mensual y anual.
3. Analiza las contingencias que pudieran afectar a la empresa, elecciones, crisis económicas, etc.

4. Controlar que los informes estén actualizados.
5. Planear a corto y largo plazo las inversiones de la empresa.
6. Analizar índices económicos y financieros.

❖ **POLITICAS GENERALES**

1. Ingresar de forma diaria las transacciones en el sistema.
2. Presentar los estados financieros, informes de ventas y presupuestos al Gerente General y accionistas de forma trimestral.
3. Otorgar descuentos sobre las ventas que oscila entre el 5 y 10% de acuerdo al periodo de pago.
4. Realizar pagos a proveedores de acuerdo a los periodos de crédito establecidos.
5. Realizar los pagos de impuestos, roles y demás obligaciones de la empresa de acuerdo a los plazos y fechas establecidas.
6. Entregar recibos de pago por valores recibidos.

4.2.8.1. Manual de funcionamiento del proceso financiero

A continuación describiremos los perfiles del puesto de Jefe Financiero-Administrativo y Asistente Financiero-Administrativo. Iniciamos con la descripción del perfil del puesto de Jefe Financiero - Administrativo.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE FINANCIERO- ADMINISTRATIVO	CODIGO: JFA
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: EJECUTIVO
COORDINA ACTIVIDADES : GERENTE GENERAL JEFE COMERCIALIZACION GERENTE DE PRODUCCION JEFE TALENTO HUMANO JEFE DESERVICIO AL CLIENTE	SUPERVISA A: ASISTENTE FINANCIERO

1. RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar los recursos, además generar y entregar puntualmente la información requerida por los entes de control relacionados, gerencia y jefes de área.

2. FUNCIONES DEL PUESTO:

- ❖ Revisar, aprobar y controlar la planificación anual.
- ❖ Revisar, aprobar y controlar la planificación mensual.
- ❖ Revisar y aprobar informes y reportes.
- ❖ Analizar, aprobar y controlar el presupuesto.
- ❖ Determinar sistemas de evaluación y control.
- ❖ Presentar informes periódicos a la junta de accionistas.

- ❖ Realizar balances, Estados de Resultados, Estados de Pérdidas o Ganancias.
- ❖ Realizar el control y seguimiento de los gastos.
- ❖ Analizar cartera e inventarios de la empresa.
- ❖ Realizar los Balances para la “Superintendencia de Compañía”.
- ❖ Realizar los balances y anexos para el SRI.
- ❖ Coordinar y facilitar los procesos de los auditores externos.

3. REQUERIMIENTOS MINIMOS:

- ❖ **EDUCACION:** Formación universitaria en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Financiero, o afines.
- ❖ **EXPERIENCIA:** Cinco año de experiencia comprobada en manejo de finanzas y elaboración de presupuestos, control de gastos, elaboración de roles de pago, impuestos, etc.
- ❖ **CONOCIMIENTOS:** Planificación, Dirección Estratégica, Elaboración de presupuestos y todo lo relacionado con las ventas, Destreza verbal, escrita, Computación, Inglés (intermedio).
- ❖ **RANGO DE EDAD:** 25 – 40 años.
- ❖ **GENERO:** Indiferente

4. HABILIDADES ESPECIALES:

- ❖ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ❖ Habilidad analítica.
- ❖ Toma de decisiones.
- ❖ Orientación a Resultados.
- ❖ Manejo de utilitarios (informáticos).
- ❖ Responsabilidad.

- ❖ Ética.

Ahora describiremos el perfil del puesto de Asistente Financiero - Administrativo:

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE FINANCIERA	CODIGO: AF
COORDINA ACTIVIDADES CON: JEFE FINANCIERO-ADMINISTRATIVO	
REPORTA A: JEFE FINANCIERO- ADMINISTRATIVO	NIVEL AL QUE PERTENECE: OPERATIVO

- 1. RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:** El Asistente Financiero debe asistir al Jefe de Financiero - Administrador en todos los requerimientos para el buen funcionamiento y control de la parte financiera de la empresa.
- 2. FUNCIONES DEL PUESTO:**
 - ❖ Elaboración de Anexos Transaccionales.
 - ❖ Registrar cuentas por pagar.
 - ❖ Realizar Conciliaciones Bancarias.
 - ❖ Registrar asientos contables.
 - ❖ Ingresar facturas al sistema.
 - ❖ Realizar codificación de los productos.
 - ❖ Realizar en conjunto con Jefe Financiero los balances y anexos.
- 3. REQUERIMIENTOS MINIMOS:**
 - ❖ **EDUCACION:** Contador bachiller o cursando carreras administrativas, contabilidad y auditoría.

❖ **EXPERIENCIA:** Un año de experiencia en cargos similares.

❖ **CONOCIMIENTOS:**

1. Contabilidad general y de costos.
2. Análisis de información contable
3. Conocimiento y aplicación de sistemas contables.

❖ **RANGO DE EDAD:** 20 - 30 años

❖ **GENERO:** Femenino

4. HABILIDADES ESPECIALES:

1. Trabajo en equipo y bajo presión.
2. Iniciativa.
3. Cooperación.
4. Responsabilidad.
5. Dinamismo y energía.
6. Integridad.
7. Franqueza y confiabilidad.
8. Analizar la información contable.
9. Preparar informes.

MAPA DEL PROCESO FINANCIERO

A continuación incluiremos el mapa del proceso de Jefe Financiero -Administrativo de la empresa.

Tabla 26. Proceso Financiero.

PROCESO:		FINANCIERO		CODIGO:		
OBJETIVO:		Gestionar, administrar y controlar de manera eficiente los recursos necesarios para proveer a las distintas áreas, con la finalidad de lograr las metas y objetivos de la empresa.		FC		
				JEFE FINANCIERO - ADMINISTRATIVO		
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		PARAMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE
Gerente General	Estados Financieros	1	Realizar presupuestos de forma anual		Presupuesto Anual	Jefe Financiero - Administrativo
		2	Aprobar presupuesto			
		3	Determinar fuentes de ingresos	Flujos de Caja		
		4	Distribuir recursos económicos para las distintas áreas			
		5	Controlar los gastos de las distintas áreas			
Jefe Financiero - Administrativo	Facturas , Egresos, Recibos de Caja, Etc.	6	Facturación, recaudo, cartera, recibos de caja, pago, proveedores y clientes, egresos contables			Jefe Financiero - Administrativo
Recurso Humano	Recurso Económico	7	Realizar Reportes Financieros, Tributarios y Gestión.		Cumplimiento de obligaciones legales	Entidades gobierno, Sector Privado
Políticas de gobierno	Información	8	Realizar Declaraciones IVA Retención, Impuesto renta			Empresa
Jefe Financiero - Administrativo		7	Realizar estados financieros		Resultado	Jefe Financiero - Administrativo
Jefe Financiero - Administrativo		8	Controlar el cumplimiento de los presupuestos	Informes		Gerente General/Accionistas
				INDICADORES		
Código	PROCEDIMIENTOS		Nombre	Formula	Frecuencia	
FC.001	Procedimiento Pago a Proveedores			Ingresos totales ejecutados / Gastos totales ejecutados	Mensual	
FC.002	Procedimiento de Ingreso de Valores Procedimiento de Recuperación de Cartera		Equilibrio Financiero			
		RECURSOS		PARTICIPAN		
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones		Gerente General Asistente Contable Proveedores Empleados			
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos					
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos					

Fuente: Autora

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso de Jefe Financiero- Administrativo.

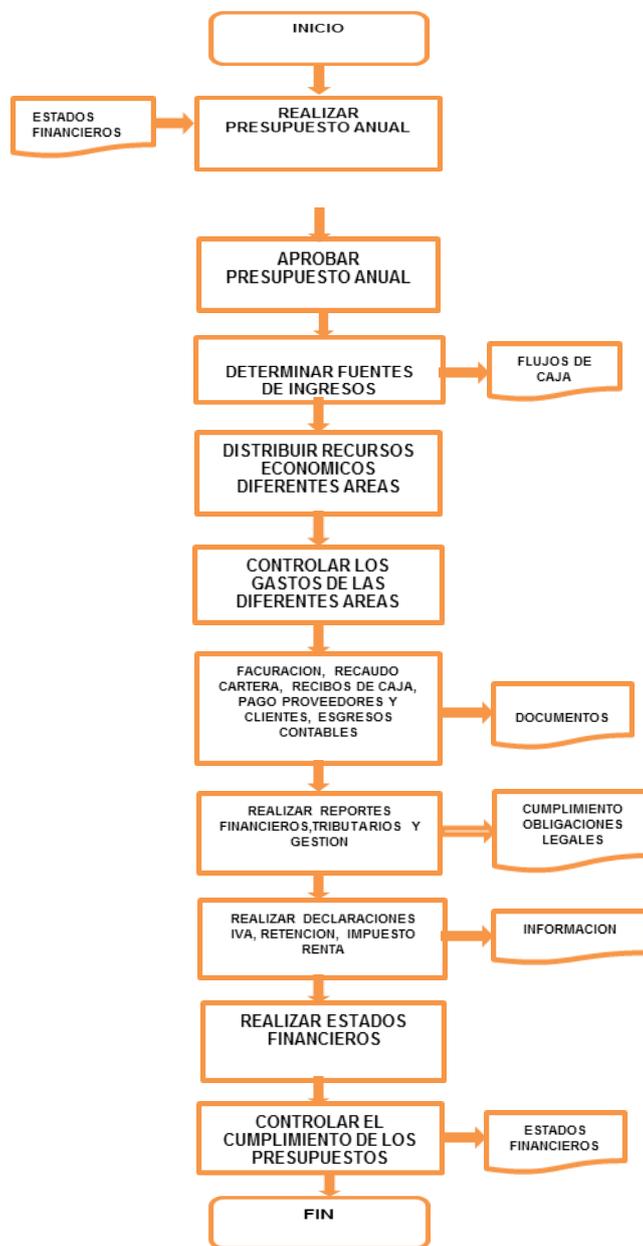


Figura 41. *Proceso Financiero*
Fuente: *Autora*

Dentro del mapa del proceso de Jefe Financiero - Administrativo se incluye los procedimientos para Pago de proveedores, Ingreso de Valores y Recuperación de Cartera, mismos que se detallan a continuación. Iniciamos con el detalle del procedimiento de Pago de proveedores

COMINCALZA	PROCEDIMIENTO PAGO DE PROVEEDORES	CODIGO:	IT.FC.001
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establecer los lineamientos para cancelar de forma oportuna y correcta las obligaciones adquiridas por la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la recepción de la factura, hasta la entrega física comprobante de pago.

3. DESCRIPCION

- ❖ El asistente financiero-administrativo recibe la factura como soporte de la compra realizada.
- ❖ Luego procederá a ingresar la factura al sistema.
- ❖ En caso de que sea agente retención se procederá a retener.
- ❖ Luego se procederá a enviar documento físico de la retención al proveedor.
- ❖ Se tiene que esperar el vencimiento de la factura para solicitar al Gerente General la autorización de pago.
- ❖ Una vez autorizado el pago se realiza el comprobante de egreso en el módulo cuentas por pagar considerando en que banco se encuentran los recursos disponibles para su efecto.
- ❖ Confirmado el dato del banco se realiza la transferencia por su valor correcto.
- ❖ Luego se imprime documento de pago y se envía al proveedor.
- ❖ Y por último se archivará el comprobante de pago.

4. MATERIALES

- ❖ Comprobantes de egreso.

Ahora continuamos con el detalle del procedimiento Ingreso de Valores.

COMINCALZA	PROCEDIMIENTO INGRESO DE VALORES	CODIGO:	IT.FC.002
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Establece la secuencia para la recepción, ingreso y depósito de los valores recaudados en la empresa.

2. ALCANCE

Esta instrucción de trabajo se aplica a todas las recepciones e ingresos de los cobros realizados a los clientes **COMINCALZA**.

3. DESCRIPCION

- ❖ Luego de la llegada de los vendedores con el dinero recaudado, el asistente financiero - administrativo procede a realizar las siguientes actividades:
- ❖ Los vendedores entregan todos los recibos de pagos firmados por los clientes.
- ❖ Receipta de los vendedores el efectivo, cheques, Boucher, retenciones, debidamente soportados por los recibos de pago firmados por los clientes,
- ❖ Cuenta el efectivo para verificar que los valores indicados sean los entregados por los vendedores.
- ❖ Revisa el valor de la factura, recibo de pago y retención para comprobar la veracidad del valor cancelado.
- ❖ Verifica que los cheques, Boucher, retenciones están bien elaborados.
- ❖ Entrega copia del recibo de pago al vendedor una vez que este todo correcto.
- ❖ Ingresa al sistema los valores recaudados utilizando diferentes tipos de asientos de acuerdo modalidad de pago, sea efectivo, cheque, tarjeta de crédito, retenciones.
- ❖ Una vez ingresada toda la información se procede a sacar un resumen de las transacciones como soporte.

Finalmente se procede a describir el procedimiento de Recuperación de Cartera

COMINCALZA	PROCEDIMIENTO RECUPERACION DE CARTERA	CODIGO:	IT.FC.002
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Definir las actividades a realizar para un adecuado manejo de la cartera, garantizando de esta manera que se cumplan las políticas de crédito y cobranzas en la empresa.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica en el control y manejo de la cartera de clientes, para actualización de saldos y definición del flujo de dinero que dispone la empresa.

3. DESCRIPCION

- ❖ Se recopilan todas las facturas por vendedor.
- ❖ Se entrega facturas a los vendedores de acuerdo a la ruta asignada para el cobro respectivo, adicional a esto se entrega las notas de crédito con su respectiva hoja de respaldo de la documentación entregada.
- ❖ El Jefe financiero-administrativo todos los viernes emite el informe de la cartera por vendedor.
- ❖ El asistente financiero-administrativo diariamente genera notas de crédito, y contabiliza.
- ❖ Una vez generadas las notas de crédito procede a entregar a los vendedores para que legalicen con los clientes, y archivarlas.
- ❖ El Jefe Comercial procede a realizar confirmaciones de saldos de los clientes los días lunes y procede a realizar un informe en Excel para enviar al Gerente General sobre las gestiones realizadas.
- ❖ De forma diaria se revisa e ingresa las transacciones bancarias (depósitos, efectivo, Boucher, retenciones, etc.) y se archiva los documentos de respaldo.
- ❖ Se entregan recibos de pago a los vendedores que lo requieran.
- ❖ Se realiza arqueo de facturas, notas de crédito, débito, etc.

- ❖ Se presentan informes de forma quincenal sobre el comportamiento de la cartera al Jefe Comercial, Gerente General.
- ❖ Se receptan Solicitudes de crédito, verifica la información y tramita el crédito.

4. MATERIALES

- ❖ Listados de cartera, facturas, recibos de pago, notas de crédito y debito

4.2.9. Proceso de marketing

El proceso de marketing gira alrededor de una idea, que es la de dar respuesta, satisfacer alguna necesidad existente, y percibida, en el mercado y con rentabilidad para la empresa.⁵⁵

❖ OBJETIVO GENERAL

Identificar las expectativas, necesidades del cliente y tendencias del mercado para definir estrategias de fidelizar y posicionamiento en el mercado.

❖ OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Utilizar una publicidad llamativa para el cliente.
2. Ampliar la cobertura geográfica.
3. Crear procesos con valor agregado para el cliente.
4. Posicionar la marca.

❖ OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Utilizar una publicidad llamativa para el cliente.
2. Ampliar la cobertura geográfica.
3. Crear procesos con valor agregado para el cliente.
4. Posicionar la marca.

⁵⁵ Manual para la elaboración de un Plan de Marketing, <http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub>

❖ **POLITICAS**

1. Realizar frecuentemente investigaciones de mercado con la finalidad de conocer las tendencias actuales.
2. Realizar presupuestos de publicidad.
3. Auspiciar eventos sociales, deportivos, etc., con la finalidad de posicionar la marca e imagen de la empresa.

4.2.9.1. Manual de funcionamiento del proceso de marketing

A continuación describiremos el perfil del puesto de Jefe de Marketing.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MARKETING	CODIGO:JM
COORDINA ACTIVIDADES CON: GERENTE GENERAL JEFE DE COMERCIALIZACION JEFE FINANCIERO- ADMINISTRATIVO JEFE TALENTO HUMANO JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: EJECUTIVO

1. **RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:** Comercializar los productos de la empresa de forma adecuada aprovechando los canales de distribución que posee.
2. **FUNCIONES DEL PUESTO:**
 - ❖ Desarrollar e implementar nuevas estrategias de marketing a corto y largo plazo de la empresa.

- ❖ Optimizar las políticas y procedimientos comerciales.
- ❖ Desarrollar y dar seguimiento de los presupuestos.
- ❖ Determinar las metas de mercadeo con la finalidad de incrementar las ventas.
- ❖ Ejecutar actividades en relación a promociones y publicidad.
- ❖ Identificar los canales de distribución que van a utilizar para que el producto este disponible para los clientes.

3. REQUERIMIENTOS MINIMOS:

- ❖ **EDUCACION:** Formación Universitaria en marketing, administración de Empresas.
- ❖ **EXPERIENCIA:** Dos años de experiencia en cargos similares.
- ❖ **CONOCIMIENTOS:** Conocimientos y desarrollo de investigación de mercado, negociación, planes de marketing.
- ❖ **RANGO DE EDAD:** 30 – 40 años.
- ❖ **GENERO:** Indiferente.

4. HABILIDADES ESPECIALES:

- ❖ Capacidad para la toma de decisiones.
- ❖ Poder de negociación.
- ❖ Habilidad analítica.
- ❖ Trabajo en equipo y bajo presión.
- ❖ Manejo de utilitarios (informáticos).
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Líder.
- ❖ Holístico.
- ❖ Cazador de tendencias

MAPA DEL PROCESO DE MARKETING

A continuación incluiremos el mapa del proceso de Marketing de la empresa.

Tabla 27. Proceso de Marketing

PROCESO: MARKETING Identificar las expectativas, necesidades del cliente y tendencias del mercado para definir estrategias de fidelizar y posicionamiento en el mercado.			CODIGO: MK		
OBJETIVO:			RESPONSABLE: JEFE DE MARKETING		
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	PARÁMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE
Jefe Marketing	Investigación mercados	1 Identificar necesidades de clientes y Tendencias de Mercado	PLAN ESTRATEGICO	Plan de mercadeo y comunicación	Planeación Estratégica
	Información de los clientes	2 Elaboración Presupuesto anual de mercadeo y ventas		Presupuesto	Planeación Estratégica
Planeación Estratégica	Ejecución presupuestos	3 Ejecutar Plan y Presupuesto de Mercadeo y Ventas		Plan	Clientes comerciales
	Plan de mercadeo y comunicación adecuado	4 Implementar Acciones para mejorar el proceso.			Base clientes
Comercialización	Resultado	5 Evaluación.		Informe	Gerente General
Código	INSTRUCTIVOS		INDICADORES		
			Nombre	Formula	Frecuencia
MK.001	Instructivo Comunicación Publicitaria		AUMENTO EN VENTAS	%	TRIMESTRAL
RECURSOS			PARTICIPAN		
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones		Gerente General		
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos		Jefe Comercial		
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos		Jefe de Marketing		

Fuente: Autora

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso de Marketing.

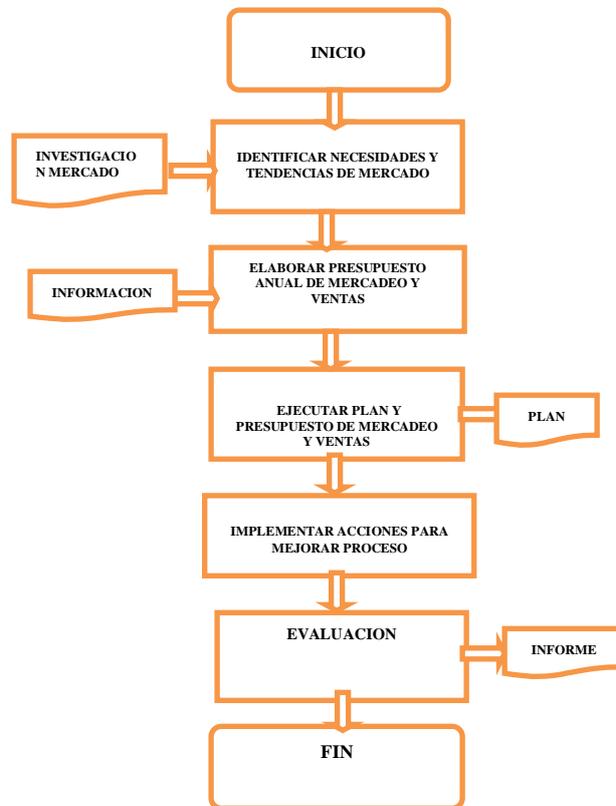


Figura 42. Proceso Marketing
Fuente: Autora

Dentro del mapa del proceso de Marketing se incluyó el instructivo de Comunicación Publicitaria, mismo que se detalla a continuación.

COMINCALZA	INSTRUCTIVO COMUNICACIÓN PUBLICITARIA	CODIGO:	IT.MK.001
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Difundir los beneficios diferenciales de la empresa, añadiendo valor a las marcas a través de un eje de comunicación común.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica para el área de marketing de la empresa, con la finalidad de crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio.

4. DESCRIPCION

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Se determina la estrategia de la campaña con el objetivo: a) Difundir los beneficios del producto b) Agregar valor a la marca c) Establecer un eje de comunicación.	JEFE MARKETING
2	Se define las normas de uso y utilización: a) Logotipo representa la identidad corporativa de la empresa b) Tipo de letra y elementos gráficos empleados en cada material de comunicación c) Personalización de los diferentes materiales de comunicación Nota: Todas las personalizaciones que se realice debe estar aprobada por marketing	JEFE MARKETING
3	Se establece los puntos de venta para las campaña de publicidad: a) Cartel genérico dimensiones de 50x60 cm b) Cartel con oferta de producto dimensiones 50x60cm	JEFE MARKETING
4	Se utiliza medios de publicidad como: a) Prensa y revista las inserciones publicitarias serán de página completa. b) Publicidad exterior: Valla publicitaria formatos de 8x3 cm Buses se utilizará la parte lateral y trasera. c) Publicidad en Radio: La duración cuña está calculada entre 20 y 25 segundos Estará locutado por hombre y mujer. Tendrá dos tipos de personalización de las cuñas promocionales y de localización. d) Folletos promocionales está conformada por : Portada constara los diseños, modelos de los productos de la empresa Contraportada dispondrá de un espacio personalizado reservado para incluir datos de los puntos de venta e) Internet permitirá el acceso a través de la dirección www.comincalza.com.ec f) Banners serán personalizados	JEFE MARKETING

4.2.10. Proceso de servicio

El proceso de servicio al cliente consiste en brindar una atención con calidad, calidez y oportunidad, que oriente, informe y de respuesta a los requerimientos del cliente interno y externo de la empresa

1. OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos eficaces para la comunicación con los clientes que permitan proporcionar información acerca de la prestación del servicio, receptar quejas y reclamos, para dar el tratamiento correcto y oportuno.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Disponer de inventario necesario para satisfacer las necesidades de producto a los clientes.
- ❖ Suministrar de productos de alta calidad y garantía como respaldo del servicio en la empresa.
- ❖ Contar con tecnología moderna para la prestación de un servicio eficaz y eficiente.
- ❖ Estar atento a las tendencias actuales del mercado para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.

3. POLITICAS

- ❖ Dotar de uniformes al personal de forma anual.
- ❖ Entregar un servicio que supere las expectativas del cliente.
- ❖ Instruir al cliente interno y externo sobre las características, beneficios del producto y servicio de la empresa.
- ❖ Cumplir lo ofrecido a los clientes.
- ❖ Considerar las quejas y reclamos por parte de los clientes como una forma de mejorar la calidad en el servicio.
- ❖ Capacitar al personal de la empresa en temas de venta y post venta.
- ❖ Mantener un trato cortés, amable con los clientes.

- ❖ Escuchar las sugerencias de los clientes para mejorar el servicio.
- ❖ Realizar estudio de mercado de manera constante con la finalidad de innovar el servicio y producto que la empresa ofrezca.

4.2.10.1. Manual de funcionamiento del proceso de servicio al cliente

Ahora describiremos el perfil del puesto de Jefe de Servicio al Cliente:

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO: SC
COORDINA ACTIVIDADES CON: JEFE COMERCIAL JEFE PRODUCCION JEFE FINANCIERO-ADMINISTRATIVO JEFE MARKETING	
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: EJECUTIVO

2. RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Atender al cliente dentro de los requerimientos específicos del servicio con la finalidad de cumplir con los objetivos y parámetros de las políticas del área de servicios.

3. FUNCIONES DEL PUESTO:

- ❖ Realizar un control al personal sobre el servicio que brindan en la empresa a los clientes.
- ❖ Dar seguimiento y resolver las quejas y reclamos de los clientes.
- ❖ Realizar encuestas de satisfacción y desarrollar campañas que ayuden a mejorar la fidelidad del cliente.
- ❖ Atender al cliente cuando sea necesario y manejar los registros de quejas y reclamos.

- ❖ Resolver problemas de los clientes de quejas y reclamos.

4. REQUERIMIENTOS MINIMOS

- ❖ **EDUCACION:** Formación Universitaria en administración de Empresas o carreras afines.
- ❖ **EXPERIENCIA:** Un año mínimo de experiencia en cargos similares.
- ❖ **CONOCIMIENTOS:** Manejo de centrales telefónicas, atención al cliente, manejo de objeciones.
- ❖ **RANGO DE EDAD:** 25 – 35 años.
- ❖ **GENERO:** Femenino.

5. HABILIDADES ESPECIALES:

- ❖ Iniciativa.
- ❖ Orientación al cliente.
- ❖ Capacidad para la toma de decisiones.
- ❖ Trabajo en equipo y bajo presión,
- ❖ Manejo de utilitarios (informáticos).
- ❖ Destreza verbal, escrita.
- ❖ Manejo de equipo de oficina.

MAPA DEL PROCESO SERVICIO AL CLIENTE

A continuación incluiremos el mapa del proceso de Servicio al Cliente de la empresa.

Tabla 28. Proceso de Servicio al Cliente

PROCESO:		SERVICIO AL CLIENTE Establecer los lineamientos eficaces para la comunicación con los clientes que permitan proporcionar información acerca de la prestación del servicio, y recepción de sus quejas y reclamos, para dar el tratamiento respectivo.		CODIGO:	SC	
OBJETIVO:				RESPONSABLE:	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		PARAMETROS DE CONTROL, MEDICION Y SEGUIMIENTO	SALIDA	CLIENTE
Gerente General	Lineamientos sistema Servicio al Cliente	1	Realizar un Matriz de los aspectos inidentificados en el servicio al cliente	INFORMACION CLIENTES	Estadísticas satisfacción cliente	Cliente
Cliente	Solicitudes Presentadas de forma verbal y escrita.	2	Atender al cliente y recibir las solicitudes de quejas y reclamos		Respuesta	Cliente
Jefe Talento Humano	Necesidades de Capacitación Personal sobre servicio al cliente	3	Desarrollo cultura de satisfacción al cliente		Informes de cumplimiento	Jefe Talento Humano
Jefe de Servicio al cliente	Formatos de Encuesta para Medición de la Satisfacción del cliente	4	Planes de mejoramiento		Acciones	Jefe de Servicio al cliente
Jefe de Servicio al cliente	Acciones	5	Evalúa satisfacción cliente		Informe	Gerente General
				INDICADORES		
Código	INSTRUCTIVO			Nombre	Formula	Frecuencia
SC.001	Instructivo de Servicio al cliente					
SC.002	Instructivo de quejas y reclamos			Cumplimiento de las Quejas y Reclamos	No. Quejas gestionadas/ No. Quejas recibidas	Mensual
SC.003	Instructivo de Medición de la Satisfacción del Cliente			Disminución Clientes Insatisfechos	No. Clientes satisfechos-No. Clientes insatisfechos/Cantidad de clientes visitados	Mensual
RECURSOS				PARTICIPAN		
FISICOS	Equipo de oficina, Software, papelería, instalaciones			Gerente General		
HUMANOS	Personal competente para la ejecución de los procesos			Jefe Talento Humano		
ECONOMICOS	Presupuesto asignado a los procesos			Jefe Servicio al cliente Clientes		

Fuente: Autora

También a continuación incluiremos una figura del mapa del proceso de Servicio al Cliente.

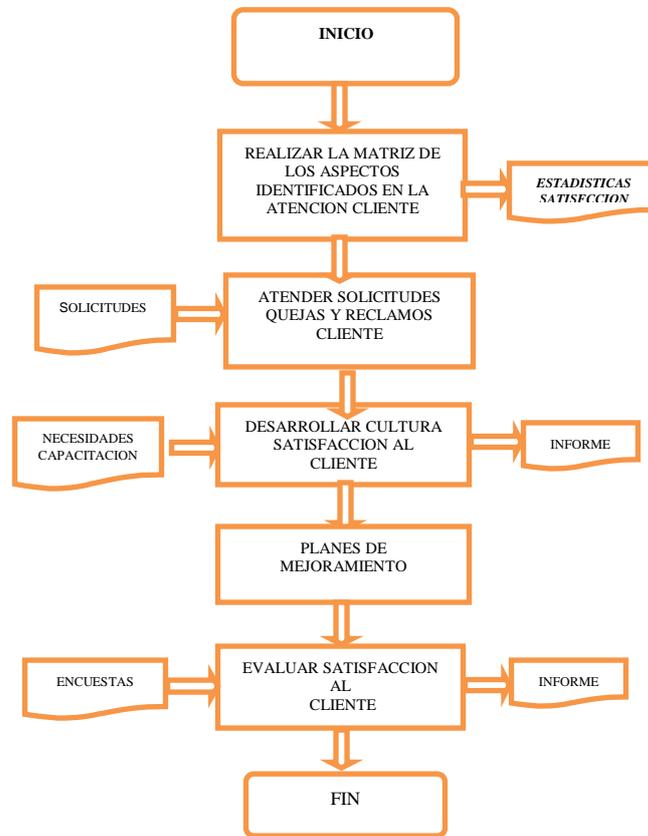


Figura 43. Proceso Servicio al Cliente
Fuente: Autora

Dentro del mapa del proceso de Servicio al Cliente se incluyó los instructivos de Manejo de Servicio al cliente, Quejas y Reclamos y Medición de la Satisfacción del Cliente, mismos que se detallan a continuación. Iniciamos con el detalle del instructivo de Manejo de Servicio al cliente

COMINCALZA	INSTRUCTIVO MANEJO DE SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO:	IT.SC.001
		FECHA:	05/11/2014

1. OBJETO

Mantener un instructivo que fomente la buena gestión de la empresa, prestando un servicio eficiente y mejorado el valor para los clientes.

2. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica a todas las actividades en la que los empleados mantengan contacto con los clientes.

3. DESCRIPCION

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	El servicio de atención al cliente COMINCALZA, debe reflejar el placer de recibir a sus clientes, los empleados deben mostrar gestos que hagan sentir bien.	Empleados
2	En lo que se refiere al SALUDO, a las personas que ingresan a la empresa debe ser afectuoso y cordial, es obligatorio dar la bienvenida y manifestar el deseo de poder ayudarlo para satisfacer sus necesidades como cliente.	Empleados
3	Las oficinas serán adecuadas de acuerdo a las necesidades de sus operaciones: Contará con sillones cómodos en caso de que se requiera esperar. Se proveerá de revistas actuales, periódicos, catálogos de productos, material publicitario. Se dispondrá de un dispensador de agua fría, caliente, café, vasos desechables, azúcar, cucharas desechables. Se mantendrá música a volumen moderado durante todo el día.	Jefe de Servicio al Cliente
4	Las oficinas de COMINCALZA, se decorarán según la tendencia actual permitiendo una atracción visual y un ambiente acogedor para los clientes.	Empresa
5	La empresa implementará un sistema de vigilancia el cual permitirá monitorear las actividades diarias con la finalidad de salvaguardar la seguridad de los clientes internos y externos.	Empresa
6	Se contratará el servicio de Guardianía con el fin de evitar incidentes dentro de la empresa.	Empresa
7	El envío de mercadería desde la bodega hacia los clientes se realizará por medio de la empresa SERVIENTREGA, TRANSPORTES PARTICULARES. Siendo el plazo mínimo de 1 día de entrega y el máximo de 4 días.	Empresa
8	En lo que se refiere a las ventas en la empresa: Clientes COMINCALZA, se procede a la facturación solicitando la cedula de identidad del cliente o el código y se cobrara de acuerdo a las políticas de crédito que mantiene con la empresa. COMINCALZA brinda su servicio de garantía del producto para el caso de fallas de fabricación. COMINCALZA brinda servicio de devoluciones para el caso de errores en el despacho de pedidos. COMINCALZA procederá a registrar las NO CONFORMIDADES que manifieste el cliente, lo cual permite tomar decisiones para solucionar inconvenientes como: errores en las actividades diarias de la empresa por parte del personal.	Jefe Comercial

A continuación se detalla el instructivo de Quejas y Reclamos del Cliente

COMINCALZA	INSTRUCTIVO QUEJAS Y RECLAMOS DEL CLIENTE	CODIGO:	IT.SC.002
		FECHA:	05/11/2014

5. OBJETO

Fomentar la buena gestión de la empresa, prestando un servicio eficiente, garantizando la participación de los clientes, basado en el derecho que tienen a obtener respuesta oportuna a sus requerimientos.

6. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplica a todas las peticiones, quejas y reclamos, presentados por los clientes.

7. DESCRIPCION

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	La recepción de la queja o reclamo lo puede hacer llenando el formulario respectivo o a través de una carta por escrito	Jefe de Servicio al Cliente
2	Lo que debe incluir la queja y reclamo: a) Lugar y fecha del reclamo b) Código Cliente c) Nombres y apellidos completos del cliente d) Numero de cedula de identidad del cliente e) Descripción concreta, clara y precisa de la queja o reclamo g) Firma del cliente	Jefe de Servicio al Cliente
3	Pueden realizar la queja y reclamo todas las personas naturales o jurídicas que cumplan la condición de cliente de COMINCALZA, siempre y cuando las quejas o reclamos se refieran a sus intereses y derechos.	Jefe de Servicio al Cliente
4	Pueden presentar la queja y reclamo los clientes en la oficina principal de COMINCALZA al Jefe de servicio al cliente.	Jefe de Servicio al Cliente
5	La empresa tiene un plazo para resolver la solicitud de queja y reclamo en un periodo de 10 días hábiles.	Jefe de Servicio al Cliente

8. ANEXO

- ❖ Formulario de Quejas y Reclamos del Cliente.

A continuación se incluye el cuadro del anexo del Formulario de Quejas y Reclamos del Cliente.

Tabla 29. Formulario de Quejas y Reclamos clientes

FORMULARIO DE QUEJAS y RECLAMOS COMINCALZA	
FECHA PRESENTACION:	_____
CODIGO CLIENTE:	_____
NOMBRES COMPLETOS:	CEDULA DE IDENTIDAD:
DESCRIPCION QUEJA O RECLAMO:	
_____	_____
FIRMA CLIENTE	FIRMA RESPONSABLE

Fuente: Autora

A continuación el detalle del instructivo de Medición de la Satisfacción del Cliente.

COMINCALZA	INSTRUCTIVO MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE	CODIGO:	IT.MC.001
		FECHA:	05/11/2014

9. OBJETO

Determinar las actividades, responsabilidades y controles adecuados que permitan obtener, medir y dar seguimiento a la información relacionada con la percepción de los clientes con respecto al cumplimiento de los requisitos del producto y servicio ofrecido por la empresa y esto permita conocer el nivel de satisfacción del cliente.

10. ALCANCE

Esta Instrucción de Trabajo se aplicará en todos los contactos que se mantenga con el cliente y la medición de la satisfacción se realizará en relación al producto y servicio en COMINCALZA.

11. DESCRIPCION

PASOS	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1.	Se establece el método para realizar el seguimiento a los clientes. COMINCALZA utilizará una encuesta enfocada al producto y servicio	Jefe de Servicio al cliente
2	Se identifica los clientes activos para ejecutar la investigación. Se establece el plan de investigación COMINCALA programa la fecha y las actividades para realizar el plan de Medición de satisfacción del cliente	Jefe de Servicio al cliente
3	Se realiza la encuesta de acuerdo a la fecha planteada al Cliente de forma correcta a fin de obtener resultados reales.	Jefe de Servicio al cliente
4	Se procede con la recopilación y tabulación de datos de acuerdo a la información obtenida de las encuestas.	Jefe de Servicio al cliente
5	Se genera un reporte con la calificación obtenida por cliente y se informa al Gerente General para la adecuada toma de decisiones.	Jefe de Servicio al cliente
6	Se revisa y analiza el informe emitido para plantear las acciones correctivas.	Gerente General

12. ANEXO

❖ Encuesta Satisfacción de los Clientes COMINCALZA

A continuación se incluye el anexo del formulario de la Encuesta de Satisfacción de los Clientes COMINCALZA

Bienvenido a la encuesta de satisfacción para los clientes COMINCALZA

- 1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos COMINCALZA?
- Menos de un año
- Más de un año
- 2 ¿Cómo supo de COMINCALZA?
- Radio
- Prensa
- Otros
- 3 ¿Cuál es la frecuencia de compra de los productos COMINCALZA?
- Quincenal
- Mensual
- Semestral
- Anual
- 4 ¿Indíquenos su grado de satisfacción acerca de los productos COMINCALZA?
- Satisfecho
- Insatisfecho
- 5 ¿Está usted satisfecho con el servicio brindado en COMINCALZA?
- Satisfecho
- Insatisfecho
- 6 ¿En comparación con la competencia los productos COMINCALZA son: ?
- Bueno
- Regular
- Malo
- 7 ¿Indíquenos a que aspectos le da importancia al momento de adquirir los productos COMINCALZA?
- Calidad producto
- Servicio al cliente
- Precio
- Experiencia de compra
- 8 ¿Recomendaría los productos COMINCALZA?
- SI
- No
- 9 ¿Cómo valora el precio del producto ofrecido por COMINCALZA?

Muy bueno

Más o menos igual

Muy malo

10 ¿Cómo valora el servicio al cliente ofrecido por COMINCALZA?

Muy bueno

Más o menos igual

Muy malo

11 ¿Cómo valora la calidad del producto ofrecido por COMINCALZA?

Muy bueno

Más o menos igual

Muy malo

12 ¿Existe alguna sugerencia para COMINCALZA?

CAPITULO V

5. ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero de la empresa **COMINCALZA**, se necesita los estados financieros como: Balance general, Estado de Resultados, mismos que permitirán determinar valores, porcentajes establecidos, para lo cual se procederá a calcular los ratios financieros y el punto de equilibrio.

5.1. BALANCE GENERAL

El balance general lo define Stanley Geoffrey como “Lo que la empresa posee y la manera de que los activos han sido financiados bajo la forma de pasivos o de participaciones en el capital”⁵⁶.

El balance general permite visualizar la situación de la empresa en un momento dado y esta conformado por las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

A continuación se detalla el Balance General de **COMINCALZA**

BALANCE GENERAL COMINCALZA

CODIGO	CUENTAS		
1	ACTIVO		
1.1	ACTIVO CORRIENTE		103200,56
1.1.01	DISPONIBLE	<u>5736,26</u>	
1.1.01.01	CAJA		
1.1.01.01.001	Caja General		
1.1.01.01.002	Caja Chica	371,51	
1.1.01.02	BANCOS		
1.1.01.02.001	Cta. Cte. Banco Pichincha	5283,18	
1.1.01.02.002	Cta. Cte. Banco Guayaquil	0,20	
1.1.01.02.003	Coop. Ah. Cred. JEP	<u>81,37</u>	
1.1.02	EXIGIBLE		<u>63685,36</u>

⁵⁶ BLOCK, Stanley, GEOFFREY, Hirt, Administración Financiera, México, Mc Graw Hill, 2005, Pág. 27

1.1.02.01	CUENTAS POR COBRAR		63685,36
1.1.02.01.001	Clientes	63403,54	
1.1.02.01.002	Clientes cuentas vencidas		
1.1.02.01.003	Cuentas por cobrar empleados		
1.1.02.01.004	Préstamos a empleados	281,82	
1.1.02.01.005	Crédito Tributario(IVA)		
1.1.02.01.007	Crédito Tributario(RENTA=		
1.1.03	REALIZABLE		33778,94
1.1.03.01.002	Productos Terminados	14136,70	
1.1.03.01.004	Productos en proceso	136,92	
1.1.03.01.005	Materia Prima	19505,32	
1.2	ACTIVOS FIJOS		3626,89
1.2.01	TANGIBLES		
1.2.01.01	DEPRECIABLES		370,82
1.2.01.01.001	Muebles y Enseres	564,32	
1.2.01.01.002	Depreciación acumulada de Muebles y Enseres	-193,50	
1.2.01.01.003	Equipo de Oficina		
1.2.01.01.004	Depreciación acumulada de Equipo de Oficina		
1.2.01.01.005	Equipo de Computación		
1.2.01.01.006	Depreciación acumulada de Equipo de Computación		
1.2.01.01.007	Vehículos		
1.2.01.01.008	Depreciación acumulada de Vehículos		
1.2.01.01.009	Maquinaria y Equipo		
1.2.01.01.010	Depreciación acumulada de Maquinaria y Equipo		
1.2.01.01.013	Herramientas y útiles varios	3256,07	3256,07
1.2.02	INTANGIBLES		
1.2.02.01	PATENTES Y MARCAS		
1.2.02.01.001	Patentes y marcas		
1.3	OTROS ACTIVOS		5213,43
1.3.01	ACTIVOS DIFERIDOS		
1.3.01.01	IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		2522,51
1.3.01.01.001	IVA en compras	4,44	
1.3.01.01.002	IVA en compras servicios		
1.3.01.01.004	Retención en la fuente sobre ventas	2518,07	
1.3.01.01.005	Retención del IVA sobre ventas		
1.3.01.01.006	Anticipo del impuesto a la Renta		
1.3.01.01.007	Otros activos diferidos		2690,92
1.3.01.02	PAGOS ANTICIPADOS		
1.3.01.02.003	Anticipo a proveedores		
1.3.01.02.004	Anticipo de sueldos	190,92	
1.3.01.02.006	Anticipo de comisiones	2500,00	
1.3.02	TRANSITORIO		
1.3.02.02	IMPORTACIONES EN TRANSITO		
1.3.02.02.001	Importaciones en transito		
	TOTAL DEL ACTIVO		<u>112040,88</u>

2	PASIVO		
2.1	CORRIENTES		71047,09
2.1.01	CORTO PLAZO		
2.1.01.01	CUENTAS POR PAGAR	47423,98	
2.1.01.01.001	Proveedores	7705,26	
2.1.01.01.005	Préstamos a terceros	39718,72	
2.1.01.02	SUELDOS Y BENEFICIOS POR PAGAR	23623,11	
2.1.01.02.001	sueldos por pagar	70,89	
2.1.01.02.002	Aporte Patronal por pagar	817,53	
2.1.01.02.003	IECE-SECAP por pagar	65,57	
2.1.01.02.004	XIII Sueldo por pagar	937,55	
2.1.01.02.005	XIV Sueldo por pagar	2436,40	
2.1.01.02.006	Vacaciones por pagar	4851,25	
2.1.01.02.007	Fondos de Reserva por pagar	45,26	
2.1.01.02.008	Préstamo Quirografario empleados	432,00	
2.1.01.02.009	Préstamo Hipotecario empleados	11346,10	
2.1.01.02.010	Provisión para la jubilación	279,17	
2.1.01.02.011	Bonos empleados		
2.1.02	LARGO PLAZO		11473,29
2.1.02.01	CUENTAS POR PAGAR L/P	11473,29	
2.1.02.01.001	Arriendos por pagar	11473,29	
2.2	OTROS PASIVOS		15634,43
2.2.01	PASIVOS DIFERIDOS		15634,43
2.2.01.02	IMPUESTOS POR PAGAR		
2.2.01.02.001	IVA sobre ventas	14788,73	
2.2.01.02.002	Retenciones en la Fuente	74,87	
2.2.01.02.003	Retenciones del IVA	95,59	
2.2.01.03	RETENCIONES AL PERSONAL		
2.2.01.03.001	Aporte Personal por pagar	675,24	
	TOTAL PASIVO		98154,81
3	PATRIMONIO		
3.1	CAPITAL		400,00
3.1.01	Capital Social	400,00	
3.2	RESULTADOS DEL EJERCICIO		
	UTILIDAD DEL EJERCICIO		13486,07
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		112040,88

5.2. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados “proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa durante un periodo determinado”⁵⁷.

El estado de resultados nos permite medir la rentabilidad de la empresa durante un determinado periodo, y se basa en los ingresos por ventas, costos de producción, costos de operación, costos financieros y el pago de impuestos, para dar como resultado valores positivos o negativos de las operaciones realizadas por la empresa

A continuación se detalla el Estado de Resultados de la empresa **COMINCALZA**

ESTADO DE RESULTADOS COMINCALZA

CODIGO	CUENTAS		
4	INGRESOS		
4.1	INGRESOS ORDINARIOS		
4.1.0.1	VENTAS		365026,50
5.1.01.01.009	Costo de Ventas		<u>-252743,09</u>
5.1.01.01.010	Utilidad bruta en ventas		112283,41
4.1.01.01	VENTAS NETAS		
4.1.01.01.001	Ventas	393343,94	
4.1.01.01.002	Devolución en ventas	-27147,23	
4.1.01.01.003	Descuentos en ventas	<u>-1170,21</u>	
4.1.01.01.004	Ventas 0%		
4.1.01.01.005	Descuentos en ventas 0%		
4.1.01.01.006	Devolución en ventas 0%		
4.2	INGRESOS EXTRAORDINARIOS		
4.2.01	OTROS INGRESOS		
4.2.01.01	OTROS INGRESOS		
4.2.01.001	Intereses ganados		
4.2.01.003	Otros ingresos		
	TOTAL INGRESOS		<u>112283,41</u>
5.2	GASTOS		
5.2.01	GASTOS DE ADMINISTRACION		88523,21
5.2.01.01	GASTOS DE DEPRECIACION		<u>39304,69</u>
5.2.01.011	Movilización y transporte	133,75	
5.2.01.015	Bono de cumplimiento	34107,50	
5.2.01.016	Gastos de representación	5063,44	
5.2.01.02	GASTOS DE PERSONAL		<u>42020,05</u>
5.2.01.02.001	Sueldos y salarios	41230,66	
5.2.01.02.008	Aguinaldos y bonos navideños	662,02	

⁵⁷ GITMAN y LAWERENCE. Principios de Administración Financiera, Pearson, México, 2003, Pág. 3

5.2.01.02.009	Uniformes		
5.2.01.02.011	Honorarios profesionales		
5.2.01.02.013	Comisiones		
5.2.01.02.014	Alimentación	127,37	
5.2.01.03	MANTENIMIENTO Y REPARACION		920,85
5.2.01.03.001	Mantenimiento y reparación de edificios	270,43	
5.2.01.03.004	Mantenimiento y reparación en maquinaria	650,42	
5.2.01.04	GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES		1298,45
5.2.01.04.001	Suministros de oficina	254,59	
5.2.01.04.003	Teléfonos y celulares	413,46	
5.2.01.04.005	Impuestos municipales		
5.2.01.04.006	Suministros de limpieza	58,65	
5.2.01.04.007	Suministros de cafetería	115,89	
5.2.01.04.008	Otros gastos administrativos	247,04	
5.2.01.04.009	Internet	139,61	
5.2.01.04.010	Fletes y correspondencia	42,45	
5.2.01.04.011	Parqueaderos y peajes	3,00	
5.2.01.04.015	Certificación de documentos	23,76	
5.2.01.04.017	Transporte general		
5.2.01.04.021	Publicaciones y clasificados		
5.2.01.5	GASTOS DE IMPORTACION		4729,17
5.2.01.5.001	Tramites de importación	1479,15	
5.2.01.5.003	Transporte de importación	580,00	
5.2.01.5.004	Gatos de importación	2670,02	
5.2.01.6	GASTOS NO DEDUCIBLES		250,00
5.2.01.6.001	Multas no deducibles	250,00	
5.2.01.6.004	Gastos administrativos no deducibles		
5.2.02	GASTOS DE VENTAS		10274,14
5.2.02.01	GASTOS DE PERSONAL		9038,47
5.2.02.01.001	Sueldos y salarios	4146,64	
5.2.02.01.011	Viáticos	4232,60	
5.2.02.01.012	GESTION EN VENTAS	659,23	
5.2.02.01.013	Comisiones		
5.2.02.02	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		1172,97
5.2.02.02.001	Mantenimiento y reparación de vehículos		
5.2.02.02.002	Gastos en combustibles vehículos	53,58	
5.2.02.02.003	Gastos de pólizas de seguros		
5.2.02.02.011	Fletes de mercaderías vendidas	1119,39	
5.2.02.03	GASTOS TRIBUTARIOS		
5.2.02.03.001	IVA cargado al gasto		
5.2.02.03.002	Intereses y multas		
5.2.03	GASTOS Y FINANCIEROS		
5.2.03.01+A32	FINANCIEROS GENERALES		62,70
5.2.03.01.001	Intereses pagados		
5.2.03.001.003	Servicios bancarios	62,70	
3.2.02	UTILIDAD DEL EJERCICIO		13486,07

5.3. RATIOS FINANCIEROS

Los ratios financieros “Se usan para ponderar y evaluar el desempeño operativo de una empresa”⁵⁸.

A continuación se detalla los ratios financieros de:

1. Liquidez

- ❖ Relación de liquidez

2. Rentabilidad

- ❖ Rentabilidad de activos
- ❖ Margen de utilidad

3. Gestión

- ❖ Rotación de existencias
- ❖ Existencias en días
- ❖ Rotación de cuentas por Cobrar
- ❖ Periodo de Cobro

5.3.1. Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez “Miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones con vencimientos a corto plazo”⁵⁹.

A continuación se detalla el cálculo del ratio financiero en Relación de la liquidez:

⁵⁸ BLOCK, Stanley. Administración Financiera, Mc Graw Hill, Mexico, 2005, Pág. 5

⁵⁹ ARROYO, Antonio. Dirección Financiera, España, Deusto, 2003, Pág. 259

Relación de liquidez	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	
Relación de liquidez	$\frac{103200,56}{71047,09}$	1,45

Al analizar la relación de liquidez de COMINCALZA, observamos que la empresa tiene buena capacidad para cancelar sus deudas a corto plazo, motivo que su valor es mayor a 1 siendo de 1,45.

5.3.2. Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad “Nos permite medir la capacidad de la empresa para ganar un rendimiento adecuado sobre las ventas, los activos y el capital”⁶⁰

A continuación se detalla el cálculo del ratio financiero de Rentabilidad de activos y Margen de utilidad:

Rentabilidad de Activos	$\frac{\text{Utilidad ejercicio + intereses Ganados}}{\text{Total de Activos}}$	
Rentabilidad de Activos	$\frac{13486,07}{112040,88}$	0,12

Al analizar la rentabilidad de activos de COMINCALZA, observamos que la empresa tiene un retorno sobre los activos del 12%.

⁶⁰ BLOCK, Stanley. Administración Financiera, Mc Graw Hill, México, 2005, Pág. 5S.

Margen de Utilidad	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Utilidad}}$	
Margen de Utilidad	$\frac{365026,5}{13486,07}$	27.066

Al analizar el margen de utilidad de **COMINCALZA**, observamos que la capacidad de la empresa para ganar un rendimiento sobre ventas es de un 27,066%.

5.3.3. Ratios de gestión

Los ratios de gestión son razones que comúnmente se reconocen como razones de eficiencia. Estas miden, con que tanta eficiencia la empresa utiliza sus activos, estando directamente relacionados con el análisis de liquidez. Destacándose las cuentas por Cobrar y Pagar e inventarios y los activos totales⁶¹.

A continuación se detalla el cálculo del ratio financiero de Rotación de existencias, Existencias en días, Rotación de Cuentas por Cobrar, Periodo de Cobro:

Rotación de Existencias	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$	
Rotación de Existencias	$\frac{252743,09}{33778,94}$	7,48

Al analizar la rotación de existencias de **COMINCALZA**, observamos que la empresa renueva su inventario 7,48 veces en el año.

Existencias en días	$\frac{\text{Existencias}}{\text{Costo de Ventas} / 365}$	
Existencias en días	$\frac{33778,94}{692,4468214}$	48,78

⁶¹ Ratios de Gestión, <http://blog.manqv.com/ratios-de-actividad-rotacion-o-de-gestion/>

Al analizar las existencias en días de COMINCALZA, observamos que la empresa tiene en el área de almacenaje sin necesidad de producir o comprar 48,78 días la mercadería.

$$\begin{array}{r} \text{Rotación de Cuentas por Cobrar} \quad \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} \\ \\ \text{Rotación de Cuentas por Cobrar} \quad \frac{365026,5}{63685,36} \quad 5,73 \end{array}$$

Al analizar la rotación de cuentas por cobrar de COMINCALZA, observamos que en la empresa las cuentas por cobrar rotan 5,73 veces en el año.

$$\begin{array}{r} \text{Periodo de Cobro} \quad \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ingreso por Ventas/ 365}} \\ \\ \text{Periodo de Cobro} \quad \frac{63685,36}{1000,072603} \quad 63,68 \end{array}$$

Al analizar el periodo de cobro de cuentas por cobrar de COMINCALZA, observamos que la empresa otorga un crédito de 63,68 días a sus clientes para que cancelar las facturas.

5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio viene dado por aquel nivel de ventas para el cual no hay beneficio ni pérdida. Es decir, cuando los costes totales igualan a los ingresos por ventas”⁶².

El punto de equilibrio nos permite visualizar cual es el efecto en la rentabilidad de la empresa en relación a la existencia de una mayor o menor proporción de los costos fijos sobre los costos totales.

Los costos que permiten calcular el punto de equilibrio en la empresa se detallan a continuación:

⁶² ARROYO, Antonio, Dirección Financiera, España, Deusto, 2003, Pág. 209

- ❖ Costos fijos no varían en relación a la producción
- ❖ Costos variables varían en relación al volumen de producción

$$Q_{pe} = \frac{CF}{p-cv}$$

Cantidad Punto de Equilibrio	88523,21	1134,91
	6,5	

Al analizar el punto de equilibrio de **COMINCALZA**, observamos que la empresa debería vender 1134,91 pares como mínimo por mes para que pueda cubrir sus costos fijos y variables.

Las ventas al mes deberían ser \$ 36.317,12 para que cubra los gastos fijos y variables, estos cálculos se realizaron en función del precio promedio de calzado, que tiene un valor de \$ 32,00.

CONCLUSIONES

La gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todo tipo de empresas. Este proceso, debe considerar a todo el personal de **COMINCALZA CIA LTDA.**, ya que ellos son los que conocen y saben dónde se puede mejorar los procesos para alcanzar el objetivo de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

Cada empresa debe ingeniarse su propio modelo a seguir en base a sus procesos y características empresariales para optimizar la efectividad y eficiencia, a través la utilización de mecanismos internos que respondan ante las eventualidades y demandas de los actuales y nuevos clientes; ya que hoy en día es importante que las empresas estén en permanente actualización para lograr la eficiencia y ser competitivos lo cual les facilita su permanencia y crecimiento ante la competencia.

Otra herramienta de mejora es la servucción, misma que está conformada por los siguientes elementos internos (Soporte físico, Personal de contacto, Servicio, Clientes) y elementos externos (Competencia, Diseño e innovación), los que ayudan a satisfacer las necesidades, superar las expectativas y evaluar las percepciones de los clientes, a través de la reducción de costos y generación de confianza, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Al realizar el análisis de la situación actual de **COMINCALZA**, podemos apreciar que es importante mejorar los procesos para de esta forma lograr aumentar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades diarias, ya que la empresa carece de una estructura administrativa formal y definida, los procesos no están claros ni definidos, por lo que no existen roles asignados de manera concreta y formal, es decir todos los empleados hacen de todo.

Además existe el desconocimiento de la filosofía empresarial, lo cual ha provocado una gestión deficiente, generando una falta de compromiso, lealtad y responsabilidad en las actividades a realizar en las diferentes áreas de la empresa, lo cual ha repercutido en la consecución de sus objetivos.

Otro inconveniente encontrado en la empresa es que no dispone de manuales de funciones y procedimientos definidos para que los empleados desarrollen sus actividades diarias de una forma correcta y responsable para así brindar la satisfacción total en relación al producto y servicio ofrecido.

Además se observa la falta de coordinación y comunicación entre empleados y directivos lo cual hace que sientan que no son importantes para la empresa.

En la empresa no existe una cultura de servicio y un seguimiento constante con la finalidad de mejorar la rapidez en lo que se refiera a la entrega de documentos, productos y servicios a los clientes.

Además se observa que la empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano, que facilite y garantice empleados aptos y competentes para que se desenvuelvan de forma eficiente en sus actividades diarias.

Además podemos observar que la empresa no tiene una infraestructura adecuada en lo que se refiere a distribución de espacios, decoración y un orden adecuado para que los clientes se sientan cómodos, y atraídos por un ambiente acogedor.

Con el desarrollo de esta propuesta se pretende mejorar la funcionalidad de cada uno de los procesos de **COMINCALZA**, conjuntamente con la participación del personal, y con la optimización de los recursos materiales, humanos y financieros, que ayuden a conseguir los objetivos de la empresa y su crecimiento constante basado en la servucción que es un valor agregado para los clientes y una ventaja competitiva para la empresa.

RECOMENDACIONES

Esta propuesta ayudará a los empleados y directivos de **COMINCALZA**, a que tengan una visión más amplia y clara de cómo se puede mejorar el desempeño de las actividades que realiza cada uno de sus empleados a través de una planificación por áreas, donde se detecte las necesidades y se sugieran estrategias que permitan conseguir los objetivos planteados por la empresa.

Se recomienda la aplicación de una estructura administrativa formal, ya que su actual forma de trabajo es centralizada, es decir una sola persona es responsable del funcionamiento de **COMINCALZA**. Esta persona deberá delegar funciones, afín de descentralizar las operaciones y actividades, para conseguir mejores resultados a los actuales.

Se sugiere abrir agencias de la empresa, que facilite la entrega de un mejor servicio y ahorre tiempo a los clientes con la finalidad de lograr una total satisfacción y que esto garantice su lealtad hacia la empresa.

La empresa debería realizar un plan de comunicación para que empleados conozcan la misión, visión. Valores organizacionales, políticas y objetivos, para que de esta forma sientan que son parte del crecimiento de la organización y así lograr un compromiso total por parte de ellos. También es necesario que se les informe sobre los cambios que se realicen por pequeños o grandes que sean.

Se recomienda establecer una cultura de servicio y realizar un seguimiento permanente con la finalidad de lograr la satisfacción de los clientes.

Se recomienda aplicar los instructivos, procedimientos de procesos, con la finalidad de contar con información única que ayude a un mejor desempeño de las actividades de cada uno de los empleados de acuerdo a lo establecido por la empresa con la debida implementación de mejoras de ser aplicables para aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la disminución de costos, ahorro en tiempo, eliminación de errores, etc.

Se recomienda el control del funcionamiento de los procesos para que puedan ser evaluados y se mejoren de manera continua. Cada proceso necesita un responsable lo cual permitirá la supervisión de estos y así se podrá entregar un servicio de calidad a los clientes.

Se recomienda la evaluación de indicadores para cada uno de los procesos con la finalidad de controlar su funcionamiento y esto permita realizar las mejoras necesarias.

Es importante mejorar la comunicación tanto a nivel interno como externo para mejorar la imagen corporativa, dando a conocer la efectividad en las labores realizadas, a través de la utilización de procesos efectivos.

Se recomienda realizar programas de motivación, mismos que serán de vital importancia para la aplicación, difusión y control de la implementación de procesos, por lo que se aconseja realizar una planificación periódica de actividades para los empleados, que faciliten el desarrollo y crecimiento tanto a la empresa como a los empleados.

Además es importante desarrollar planes capacitación que ayuden a socializar y desarrollar de forma concurrente en la aplicación de los procesos, y realizar evaluaciones periódicas para lograr el mejoramiento continuo para optimizar la funcionalidad del proceso.

Se recomienda realizar una reubicación de personal, en las diferentes áreas de acuerdo a su nivel de estudio, experiencia, habilidades para desarrollar de manera eficiente las actividades y a su vez capacitar de forma permanente y acorde a las necesidades de la empresa.

Se recomienda realizar investigaciones de mercado a través de encuestas que ayuden a conocer las necesidades de los clientes y así llevar una ventaja ante la competencia.

Se recomienda utilizar la herramienta de la Servucción para mejorar el servicio y atención a los clientes.

Culminando de esta manera el trabajo de investigación, doy por cumplido el objetivo de dejar establecida la propuesta de la **GESTION POR PROCESOS BASADA EN LA SERVUCCION PARA LA EMPRESA COMINCALZA CIA. LTDA.**, se recomienda su aplicación utilizando las estrategias y procedimientos sugeridos para mejorar las operaciones actuales donde se requiere compromiso, trabajo en equipo, lealtad y sobre todo lograr la formalización de su estructura organizacional en la empresa, lo cual será en beneficio de la empresa y sus empleados, al igual deberán ser utilizados de forma permanente, los indicadores de gestión planteados para lograr un mejor desempeño global de la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE EVALUACION DEL SERVICIO EN COMINCALZA CIA. LTDA.

La presente encuesta es de carácter confidencial y tiene como propósito analizar la satisfacción laboral del cliente interno de la empresa **COMINCALZA**, razón por la cual solicitamos su apoyo con respuestas sinceras al siguiente cuestionario.

Cargo que desempeña: _____

Tiempo que trabaja en la empresa: _____

1. ¿Usted tiene conocimiento de la misión de COMINCALZA?

SI NO

2. ¿Usted tiene conocimiento de la visión de COMINCALZA?

SI NO

3. ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos de COMINCALZA?

SI NO

4. ¿El gerente general fija objetivos y da seguimiento a los mismos?

SIEMPRE RARA VEZ NUNCA

5. ¿Usted considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones importantes?

SI NO

6. ¿Usted cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo entre compañeros?

SI NO

7. ¿Usted cumple con sus compromisos tanto personales como laborales?

SIEMPRE RARA VEZ NUNCA

8. ¿Usted tiene claro sus funciones, competencias y responsabilidades del cargo que actualmente desempeña en COMINCALZA?

SI NO

9. ¿Usted cumple con las normas, políticas y horarios de COMINCALZA?

SI NO

10. ¿Usted conoce de inmediato algún cambio que se realiza en COMINCALZA?

SI NO

11. ¿Existe en la empresa una actitud positiva para resolver de la mejor manera algún inconveniente entre compañeros y jefes?

SI NO

12. ¿Usted considera que su trabajo está bien remunerado, en relación con las funciones que realiza en COMINCALZA?

SI NO

13. ¿Usted cree que en un futuro no muy lejano existe la posibilidad de un ascenso en la empresa por su buen desempeño en el trabajo?

SI NO

14. ¿Usted es cuidadoso con sus materiales, herramientas y equipos necesarios para el desempeño de sus funciones en COMINCALZA?

SI NO

15. ¿Usted está conforme y comprometido con COMINCALZA?

SI NO

“GRACIAS POR SU COLABORACION”

ANEXO 2

ENCUESTA DE EVALUACION DEL SERVICIO EN COMINCALZA CIA. LTDA.

La presente encuesta es de carácter confidencial y tiene como propósito analizar la satisfacción laboral del cliente interno de la empresa **COMINCALZA**, razón por la cual solicitamos su apoyo con respuestas sinceras al siguiente cuestionario.

Cargo que desempeña: _____

Tiempo que trabaja en la empresa: _____

1. ¿Usted tiene conocimiento de la misión de COMINCALZA?

SI NO

2. ¿Usted tiene conocimiento de la visión de COMINCALZA?

SI NO

3. ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos de COMINCALZA?

SI NO

4. ¿Usted informa a sus empleados sobre la misión, visión y objetivos de COMINCALZA?

SI NO

Explique:

5. ¿Usted atiende las opiniones y puntos de vista de sus empleados?

SI NO

Explique:

6. ¿Usted formula los procedimientos de las diferentes actividades que se desarrolla en COMINCALZA?

SI NO

Explique:

7. ¿Usted cumple con las normas, políticas y horarios establecidos en COMINCALZA?

SIEMPRE RARA VEZ NUNCA

Explique:

8. ¿Usted está de acuerdo como sus empleados desarrollan sus actividades?

SIEMPRE RARA VEZ NUNCA

Explique:

9. ¿Usted comunica de forma oportuna los cambios a realizar en la empresa a sus empleados?

SI NO

Explique:

10. ¿Usted piensa que su carga de trabajo es normal?

SI NO

Explique:

11. ¿Usted piensa que la carga de trabajo de sus empleados es normal?

SI NO

Explique:

12. ¿Usted abastece de los equipos, suministros y herramientas, necesarios para el desempeño de las funciones de sus empleados?

SI NO

Explique:

13. ¿Usted incentiva a sus empleados con respecto al buen desempeño de sus funciones en COMINCALZA?

SI NO

Explique:

“GRACIAS POR SU COLABORACION”

ANEXO 3

ENCUESTA DE EVALUACION DEL SERVICIO EN COMINCALZACIA. LTDA.

Por favor, le solicito que dedique unos minutos de su tiempo en colaborar como alumna egresada de la **MAESTRIA MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA SEDE CUENCA** en la realización de este cuestionario cuyo propósito es realizar mejoras necesarias para su beneficio como **CLIENTE AL POR MENOR** elaborado en base a una empresa de calzado de Cuenca.

1. ¿Marque la casilla que corresponde a su género?

M F

2. ¿Marque la casilla que corresponde a su rango de edad?

5 a 15 años	<input type="checkbox"/>
16 a 30 años	<input type="checkbox"/>
31 a 45 años	<input type="checkbox"/>
46 en adelante	<input type="checkbox"/>

3. ¿Marque la casilla que corresponde a su frecuencia de compra de pares de calzado al año?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. ¿Enumere en el orden que Usted elegiría por estilo de calzado, siendo 1 (el menos usado) y 5 (el más usado)?

FORMAL	<input type="checkbox"/>
CASUAL	<input type="checkbox"/>
CASUAL	<input type="checkbox"/>
CONFORT	<input type="checkbox"/>
SANDALIA	<input type="checkbox"/>
CASUAL	<input type="checkbox"/>
SANDALIA	<input type="checkbox"/>
CONFORT	<input type="checkbox"/>

ESPECIFIQUE _____

5. ¿Marque la casilla que corresponde a cuál es la forma de pago que Usted prefiere, al realizar la compra de calzado?

EFFECTIVO
TARJETA
CREDITO
OTROS

6. ¿Marque la casilla considerando la calidad del calzado que Usted compra en COMINCALZA, los precios son?

PRECIOS ALTOS Y MALA CALIDAD (ALTOS)
PRECIOS ALTOS Y BUENA CALIDAD (JUSTOS)
IGUAL PRECIO Y CALIDAD (ACEPTABLES)
PRECIOS BAJOS Y BUENA CALIDAD (BAJOS)

7. ¿Marque la casilla en función de su percepción, sobre el servicio de asesoría por parte del personal de COMINCALZA al momento de adquirir el calzado?

Excelente
Por encima de lo esperado
Es más o menos lo esperado
Por debajo de lo esperado
Deficiente

8. ¿Evalúe los siguientes atributos en relación a los zapatos que Usted encuentra en COMINCALZA, en comparación con otras empresas de calzado, siendo 1 la más baja (deficiente) y 5 la más alta (excelente)?

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	4	EXCELENTE
MODELOS DE MODA										
MODELOS VARIADOS										
TALLA DISPONIBLES										
PRECIO										
GARANTIA										
CALIDAD										

9. ¿Evalúe los siguientes atributos en relación al servicio que Usted recibe en COMINCALZA, en comparación con otras empresas de calzado, siendo 1 la más baja (deficiente) y 5 la más alta (excelente)?

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
IDENTIFICACION DEL PERSONAL										
IMAGEN PERSONAL										
AMABILIDAD										
ASESORIA										
AGILIDAD										
CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS										
TIEMPO DE RESPUESTA A INCONVENIENTES										
FACILIDAD DE DEVOLUCIONES										

10. ¿Evalúe los siguientes atributos en relación a la infraestructura de COMINCALZA, en comparación con otras empresas de calzado, siendo 1 la más baja (deficiente) y 5 la más alta (excelente)?

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
AMPLITUD										
UBICACIÓN										
DECORACION										
LIMPIEZA										
COMODIDAD										
SEGURIDAD										

11. ¿Marque la casilla de acuerdo a su criterio si Usted desearía que en COMINCALZA, existan productos complementarios al calzado?

SI NO

En caso de ser positiva su respuesta especifique:

12. ¿Marque la casilla que corresponda a cuál sería para Usted la forma más cómoda de comprar calzado en temporadas especiales?

EMPRESA	<input type="checkbox"/>
VENEDORES	<input type="checkbox"/>
INTERNET	<input type="checkbox"/>
VENTA CATALOGOS	<input type="checkbox"/>
VENTA PUERTA A PUERTA	<input type="checkbox"/>

“GRACIAS POR SU COLABORACION”

ANEXO 4

ENCUESTA DE EVALUACION DEL SERVICIO EN COMINCALZACIA. LTDA.

Por favor, le solicito que dedique unos minutos de su tiempo en colaborar como alumna egresada de la **MAESTRIA MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA SEDE CUENCA** en la realización de este cuestionario cuyo propósito es realizar mejoras necesarias para su beneficio como **CLIENTE AL POR MAYOR** elaborado en base a una empresa de calzado de Cuenca.

1. ¿Marque la casilla que corresponde a su ubicación?

COSTA SIERRA ORIENTE GALAPAGOS

2. ¿Marque la casilla que corresponde a su frecuencia de compra?

SEMANTAL
QUINCENAL
MENSUAL
TRIMESTRAL
OTRO

ESPECIFIQUE: _____

3. ¿Marque la casilla en función al promedio de sus compras anuales?

de \$1 a \$ 5000
\$5001 a \$ 15000
\$ 15001 a \$ 25000
\$ 25001 a \$ 35000
\$ 35001 en adelante

4. ¿Marque la casilla que corresponde a la forma más frecuente de realizar sus pedidos en COMINCALZA?

EMPRESA	<input type="checkbox"/>
VENDEDOR	<input type="checkbox"/>
POR TELEFONO	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>

ESPECIFIQUE: _____

4.1 ¿Evalúe los atributos en relación al servicio que Usted recibe en COMINCALZA, en comparación con otras empresas de calzado, siendo 1 la más baja (deficiente) y 5 la más alta (excelente)?

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
IDENTIFICACION DEL PERSONAL										
IMAGEN PERSONAL										
AMABILIDAD										
ASESORIA										
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS										
TIEMPO DE RESPUESTA A INCONVENIENTES										
FACILIDAD DE DEVOLUCIONES										

4.2. ¿Evalúe los atributos en relación a la atención que Usted recibe por los vendedores de COMINCALZA, en comparación con otras empresas de calzado, siendo 1 la más baja (deficiente) y 5 la más alta (excelente)?

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
SALUDO										
IDENTIFICACION EMPRESA										
AMABILIDAD										
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS										
CONOCIMIENTO POLITICAS Y PRECIOS DE LA EMPRESA										
ENTREGA DOCUMENTOS										
FRECUENCIA EN LAS VISITAS										

4.3 ¿Evalúe los atributos en relación a la atención vía teléfono que Usted recibe en COMINCALZA, en comparación con otras empresas de calzado, siendo 1 la más baja (deficiente) y 5 la más alta (excelente)?

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
SALUDO										
ACTITUD AL RECIBIR LA LLAMADA										
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS										
CONOCIMIENTO POLITICAS Y PRECIOS										
TIEMPO DE ATENCION										

5. ¿Evalúe los atributos en relación a los zapatos que Usted encuentra en COMINCALZA, en comparación con otras empresas de calzado, siendo 1 la más baja (deficiente) y 5 la más alta (excelente)?

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	4	EXCELENTE
MODELOS DE MODA										
MODELOS VARIADOS										
TALLAS DISPONIBLES										
PRECIO										
GARANTIA										
CALIDAD										

6. ¿Está usted conforme con las actuales políticas de venta en COMINCALZA?

SI NO

7. ¿Marque la casilla en función de los días que tarda en llegar la mercadería desde que realizó su pedido de calzado?

EL MISMO DIA EN DOS DIAS

UN DIA DESPUES MAS DE 2 DIAS

8. ¿Está Usted conforme con el calzado que recibe de acuerdo a su nota de pedido?

SI NO

9. ¿Está Usted conforme con los valores de su factura?

SI NO

10. ¿Está Usted conforme con la forma actual de entrega de sus notas de crédito?

SI NO

11. ¿Tiene Usted conocimientos de informática?

SI NO

12. ¿Utilizaría Usted el internet para realizar sus compras de calzado?

SI NO

“GRACIAS POR SU COLABORACION”

ANEXO 5

RESULTADOS DE ENCUESTAS DE INVESTIGACION DE MERCADOS AL CLIENTE INTERNO

1. ¿Usted tiene conocimiento de la misión de COMINCALZA?

Tabla 30. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	39,13%
NO	14	60,87%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora

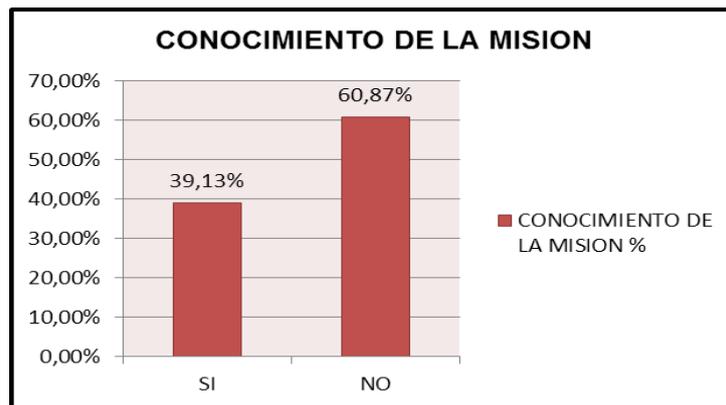


Figura 44. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 60,87% de los encuestados manifiestan, que no tienen conocimiento de la misión de la empresa, mientras que el 39,13% indican que si lo tienen.

2. ¿Usted tiene conocimiento de la visión de COMINCALZA?

Tabla 31. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	39,13%
NO	14	60,87%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

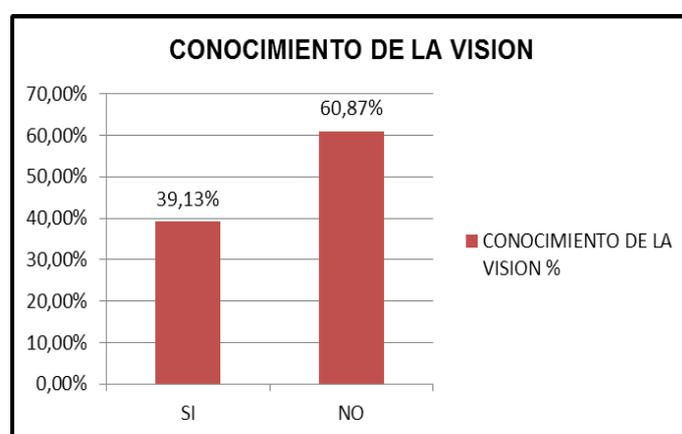


Figura 45. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 60,87% de los encuestados manifiestan, que no tienen conocimiento de la visión de la empresa, mientras que el 39,13% indican que si lo tienen.

3. ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos de COMINCALZA?

Tabla 32. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	39,13%
NO	14	60,87%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.



Figura 46. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 60,87% de los encuestados manifiestan, que no tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, mientras que el 39,13% indican que si lo tienen.

4. ¿El gerente general fija objetivos y da seguimiento a los mismos?

Tabla 33. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	8	34,78%
NO	15	65,22%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

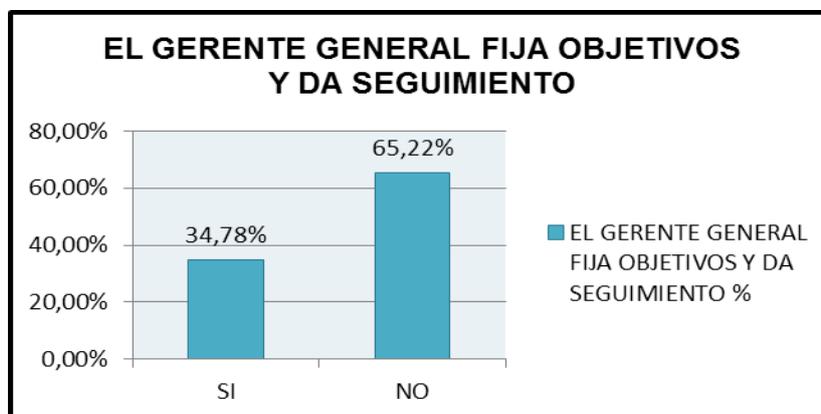


Figura 47. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 65,22% de los encuestados manifiestan, que no se fijan objetivos por la gerencia y menos existe seguimiento en el cumplimiento de las tareas a los empleados.

5. ¿Usted considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones importantes?

Tabla 34. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	10	43,48%
NO	13	56,52%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

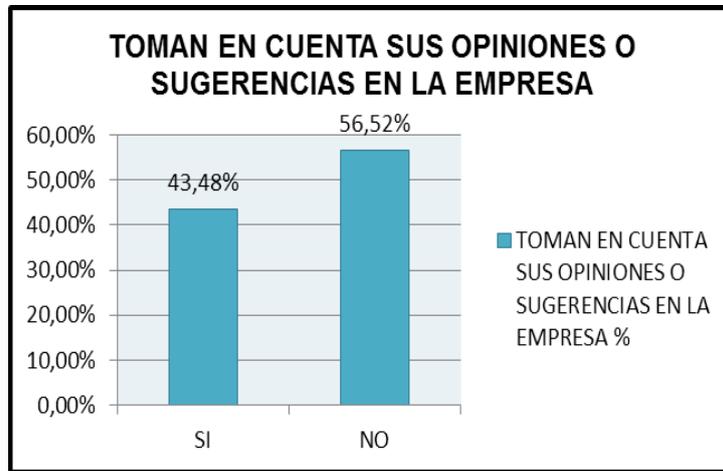


Figura 48. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 56,52% de los encuestados, consideran que no toman en cuentas sus opiniones ni sugerencias para decisiones importantes, mientras que el 43,48% consideran que sí consideran sus opiniones.

6. ¿Usted cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo entre compañeros?

Tabla 35. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	39,13%
NO	14	60,87%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

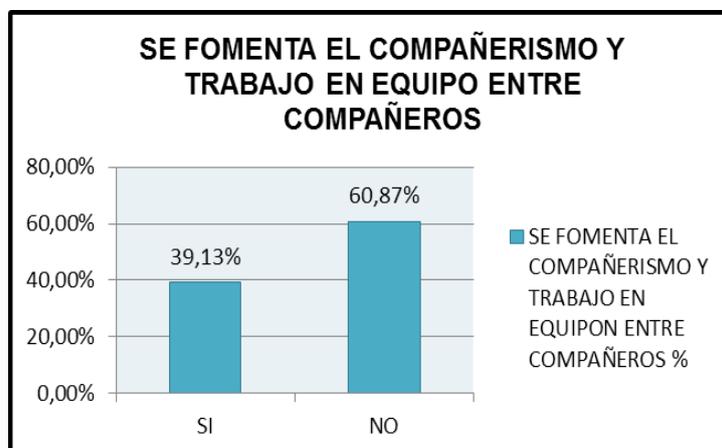


Figura 49. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 60,87% de los encuestados, opinan que no se fomenta el compañerismo por lo que no existe trabajo en equipo dentro de la empresa, mientras que el 39,13% considera que sí existe compañerismo y trabajo en equipo.

7. ¿Usted cumple con sus compromisos tanto personales como laborales?

Tabla 36. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	10	43,48%
RARA VEZ	7	30,43%
NUNCA	6	26,09%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

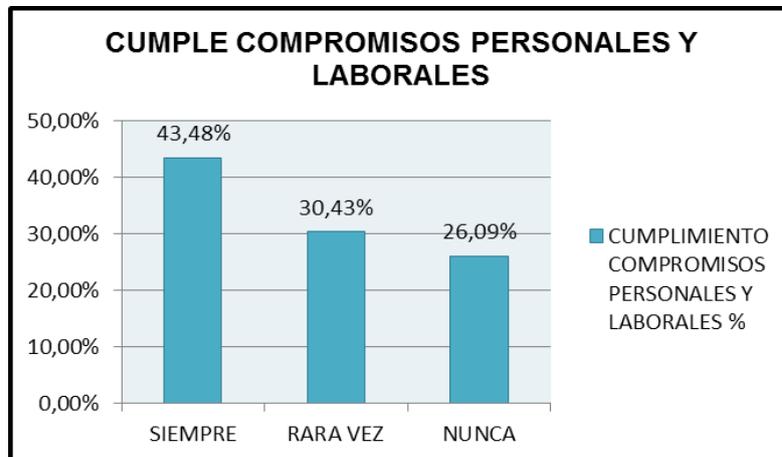


Figura 50. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 43,48% de los encuestados, indican que si cumplen con sus compromisos personales y laborales.

8. ¿Usted tiene claro sus funciones, competencias y responsabilidades del cargo que actualmente desempeña en COMINCALZA?

Tabla 37. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	11	47,83%
NO	12	52,17%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

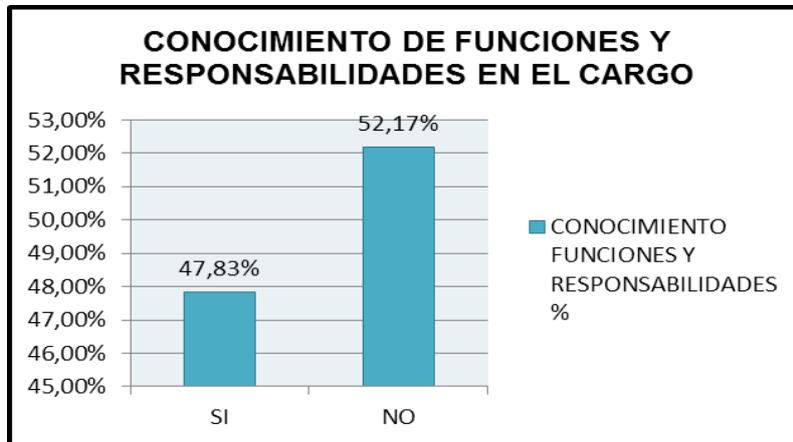


Figura 51. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.
Fuente: *Autora.*

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 52,17% de los encuestados manifiestan, que no tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, mientras que el 47,83% indican que sí lo tienen.

9. ¿Usted cumple con las normas, políticas y horarios de COMINCALZA?

Tabla 38. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	39,13%
NO	14	60,87%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: *Autora.*

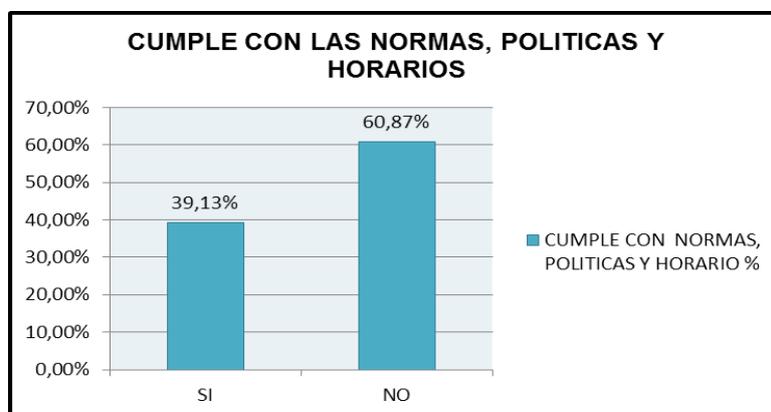


Figura 52. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 60,87% de los encuestados manifiestan, que no cumplen con las normas, políticas y horarios de la empresa, mientras que el 39,13% indican que sí cumplen.

10. ¿Usted conoce de inmediato algún cambio que se realiza en COMINCALZA?

Tabla 39. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	17,39%
NO	19	82,61%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

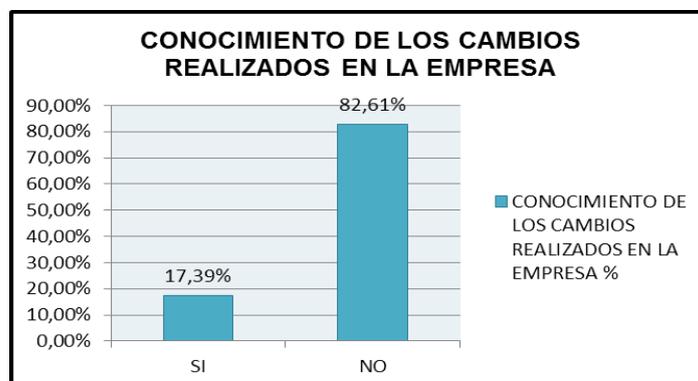


Figura 53. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 82,61% de los encuestados manifiestan, que no se les informa de manera oportuna los cambios a realizar en la empresa, mientras que el 17,39% indican que sí les informan los cambios a realizar.

11. ¿Existe en la empresa una actitud positiva para resolver de la mejor manera algún inconveniente entre compañeros y jefes?

Tabla 40. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	10	43,48%
NO	13	56,52%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora

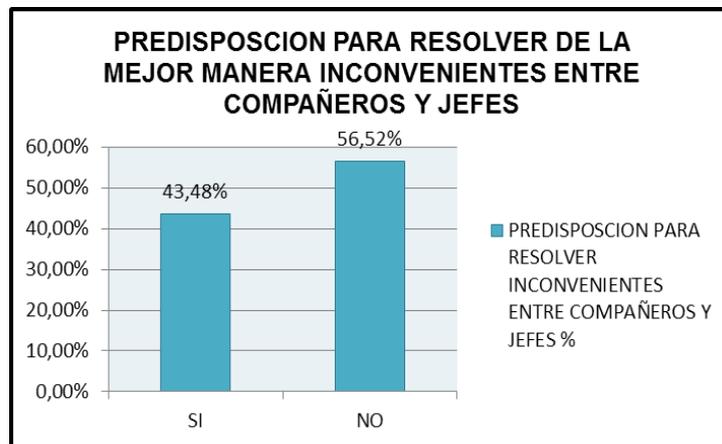


Figura 54. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 43,48% de los encuestados manifiestan, que tienen una actitud positiva para resolver de la mejor manera algún inconveniente que se dé entre compañeros y jefes, mientras que el 56,52% indican que no.

12. ¿Usted considera que su trabajo está bien remunerado, en relación con las funciones que realiza en COMINCALZA?

Tabla 41. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	11	47,83%
NO	12	52,17%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

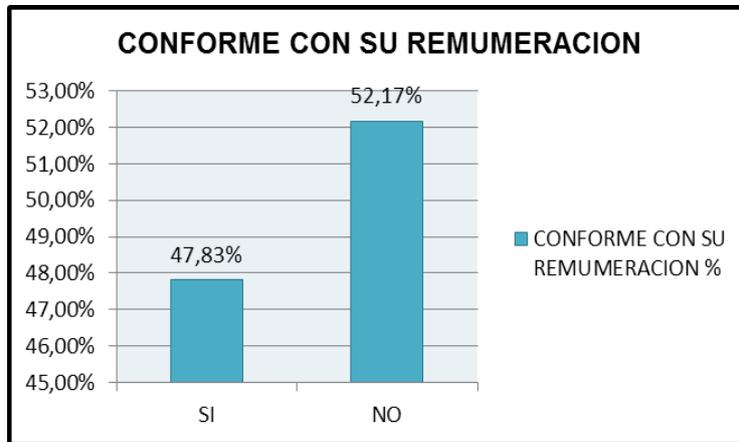


Figura 55. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 52,17% de los encuestados manifiestan, que no se sienten satisfechos, ya que el esfuerzo que hacen para cumplir sus tareas es superior, mientras que el 47,83% indican que sí están satisfechos.

13. ¿Usted cree que en un futuro no muy lejano existe la posibilidad de un ascenso en la empresa por su buen desempeño en el trabajo?

Tabla 42. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	10	43,48%
NO	13	56,52%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

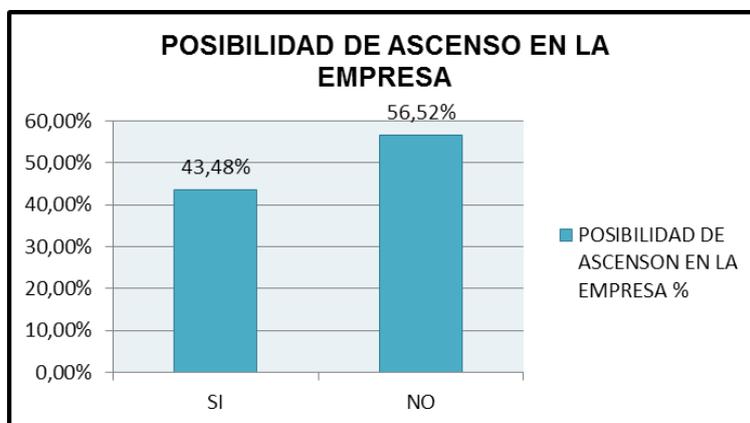


Figura 56. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 56,52% de los encuestados manifiestan, que no tienen la posibilidad de ascender a pesar del esfuerzo que hacen para cumplir sus tareas, mientras que el 43,48% piensan que sí tienen la posibilidad de ascender.

14. ¿Usted es cuidadoso con sus materiales, herramientas y equipos necesarios para el desempeño de sus funciones en COMINCALZA?

Tabla 43. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	23	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

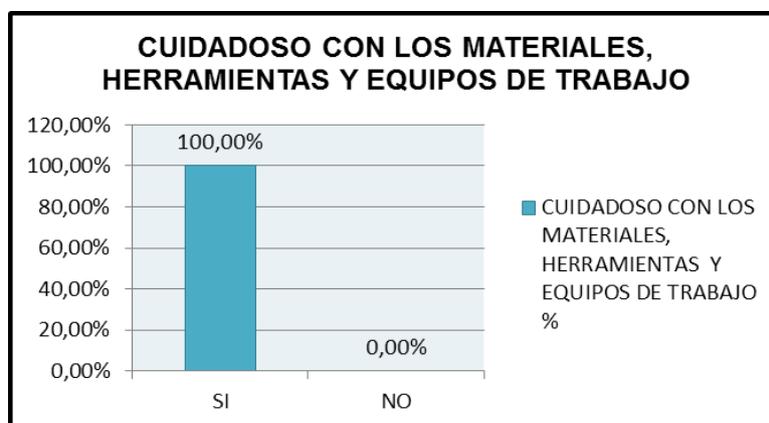


Figura 57. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 100% de los encuestados manifiestan, que son bastantes cuidadosos con sus materiales, herramientas y equipos de trabajo.

15. ¿Usted está conforme y comprometido con COMINCALZA?

Tabla 44. Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	15	65,22%
NO	8	34,78%
TOTAL	23	100,00%

Fuente: Autora.

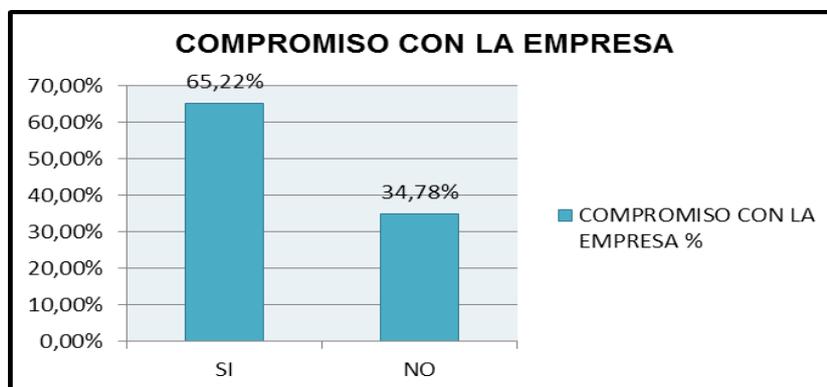


Figura 58. Análisis gráfico de los Resultados sobre el cliente interno en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 65,22% de los encuestados manifiestan, que se sienten comprometidos con la empresa, mientras que el 34,78% indican que no.

“GRACIAS POR SU COLABORACION”

ANEXO 6

RESULTADOS DE ENCUESTAS DE INVESTIGACION DE MERCADOS AL CLIENTE EXTERNO

VENTAS AL POR MENOR

1. Género a los que se realizó la encuesta:

Tabla 45. Resultados del género de los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
FEMENINO	123	61,81%
MASCULINO	76	38,19%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

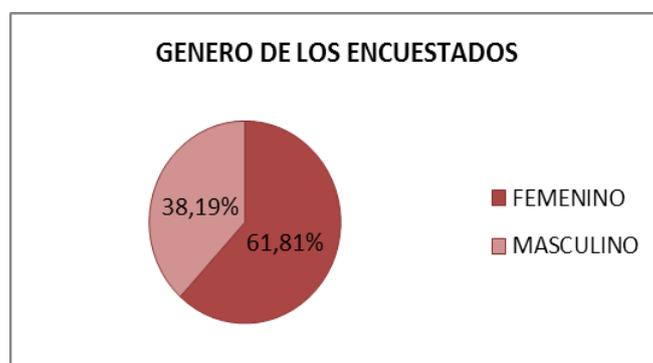


Figura 59. Análisis gráfico de los resultados del género de los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico que: el 61,81% corresponde al género femenino y el 38,19% al género masculino.

2. Edad de los Encuestados:

Tabla 46. Resultados de la edad de los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
5 a 15	35	17,59%
16 a 30	75	37,69%
31 a 45	64	32,16%
46 en adelante	25	12,56%
Total	199	100,00%

Fuente: Autora.

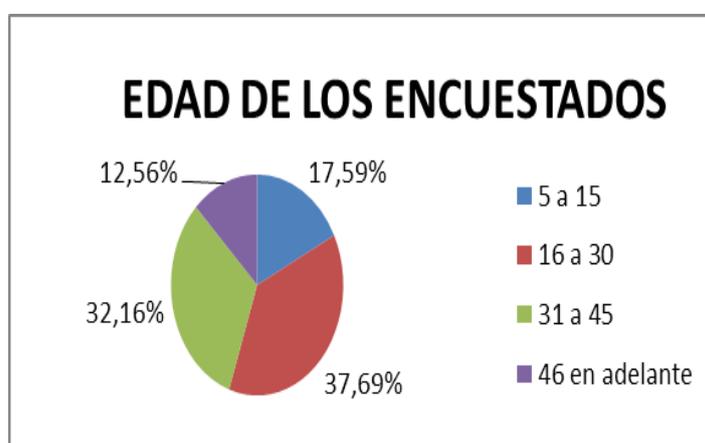


Figura 60. Análisis gráfico de los resultados de la edad de los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 37,69% están en una edad de 16 a 30 años, el 32,16% en una edad de 31 a 45 años, el 17,59% en una edad de 5 a 15 años y el 12,56% están sobre los 46 años.

3. Pares de calzado comprados en el año

Tabla 47. Resultados de la cantidad de pares de calzado que compran al año los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	4	2,01%
2	12	6,03%
3	19	9,55%
4	31	15,58%
5	42	21,11%
6	29	14,57%
7	20	10,05%
8	18	9,05%
9	13	6,53%
10	11	5,53%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

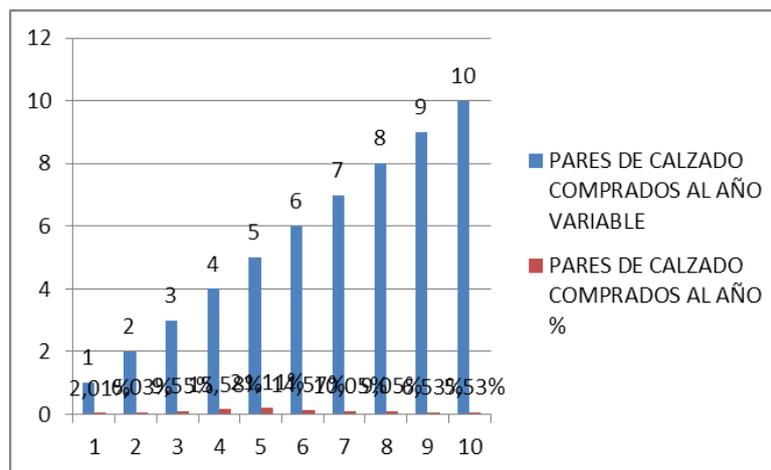


Figura 61. Análisis gráfico de los resultados de la cantidad de pares de calzado que compran al año los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 21,11% compran 5 pares de calzado al año, el 15,58% compran 4 pares de calzado, el 14,57% compran 6 pares de calzado y sólo el 5,53% compran 10 pares de calzado.

4. Estilos de calzado de acuerdo a las preferencias de los encuestados:

Tabla 48. Resultados de la preferencia de estilos de calzado de los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
CASUAL	31	15,58%
FORMAL	18	9,05%
CASUAL CONFORT	86	43,22%
SANDALIAS CASUAL	23	11,56%
SANDALIA CONFORT	41	20,60%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

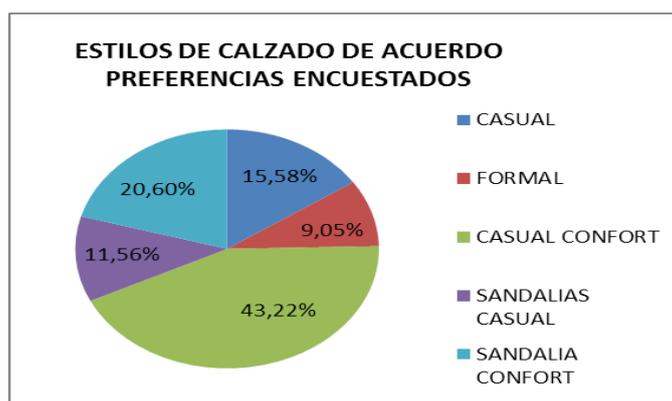


Figura 62. Análisis gráfico de los resultados de la preferencia de estilos de calzado de los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 43,22% prefieren el calzado casual confort, seguido en un 20,60% la sandalia confort, luego en un 15,58% el calzado casual, seguido en un 11,56% las sandalias casual, y en un 9,05% el calzado formal, cabe indicar que en las encuestas también hacen mención a que se debería lanzar en la empresa una línea para calzado de fiesta y de oficina.

5. Preferencia en la forma de pago las compras de calzado:

Tabla 49. Resultados de la preferencia en la forma de pago las compras de calzado de los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
EFFECTIVO	90	45,23%
TARJETA DE CREDITO	104	52,26%
OTROS	5	2,51%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

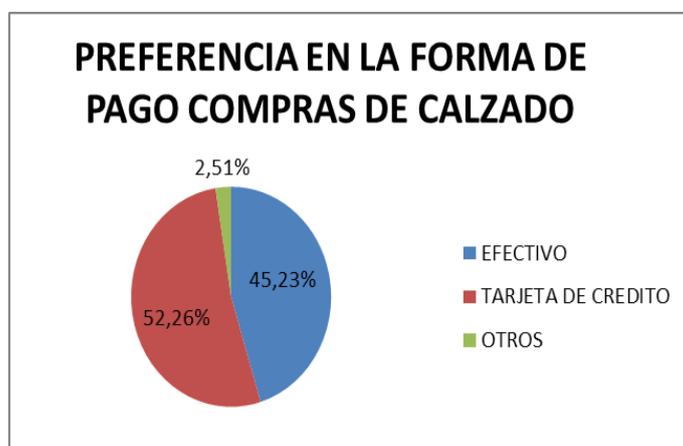


Figura 63. Análisis gráfico de los Resultados de la preferencia en la forma de pago de las compras de calzado de los encuestados en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 52,26% prefieren pagar con tarjeta de crédito el calzado, el 45,23% de los encuestados prefieren en efectivo y sólo un 2,51% indican que prefieren con cheques, tarjetas débito, órdenes de pago, etc.

6. Los precios de COMINCALZA basados en su calidad de acuerdo a la experiencia de los encuestados son:

Tabla 50. Resultados de los precios según su calidad en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
PRECIOS ALTOS Y MALA CALIDAD (altos)	29	14,57%
PRECIOS ALTOS Y BUENA CALIDAD (justos)	69	34,67%
IGUAL PRECIO Y CALIDAD (aceptables)	86	43,22%
PRECIOS BAJOS Y BUENA CALIDAD (bajos)	15	7,54%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.



Figura 64. Análisis gráfico de los Resultados de los precios según su calidad en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 43,22% de los encuestados indican que los precios de COMINCALZA son aceptables es decir su precio es igual a la calidad, en un 34,67% piensa que son justos a pesar de que su precio es alto pero la calidad es de buena y el 14,57% consideran que para la calidad que tiene el calzado su precio es alto.

7. Percepción sobre la asesoría por parte del personal de COMINCALZA

Tabla 51. Resultados de la percepción de los encuestados sobre la asesoría por parte del personal en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	80	40,20%
POR ENCIMA DE LO ESPERADO	59	29,65%
ES MAS O MENOS LO ESPERADO	39	19,60%
POR DEBAJO DE LO ESPERADO	11	5,53%
DEFICIENTE	10	5,03%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

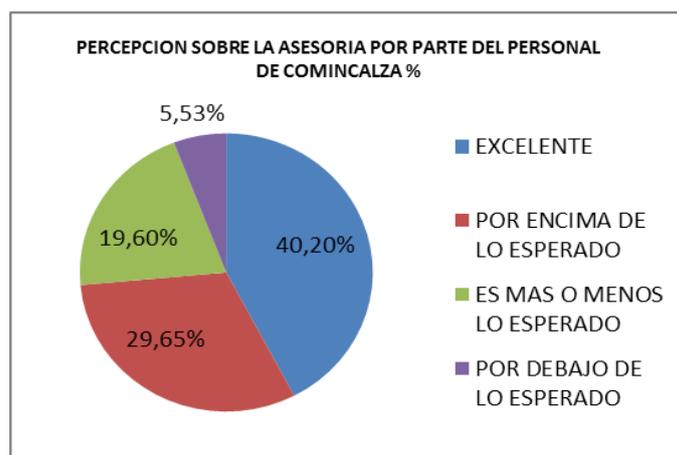


Figura 65. Análisis gráfico de los Resultados de la percepción de los encuestados sobre la asesoría por parte del personal en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 40,20% de los encuestados indican que la asesoría del personal es excelente, el 29,65% de los encuestados consideran que está por encima de lo esperado y sólo un 5,53% está por debajo de lo esperado.

8. EVALUACION ATRIBUTOS CALZADO

Tabla 52. Resultados de la evaluación de los atributos del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	DEFICIENTE	MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
MODELOS DE MODA	18	27	33	49	72
MODELOS VARIADOS	16	30	41	47	65
TALLAS DISPONIBLES	13	24	46	55	61
PRECIO	17	20	28	45	89
GARANTIA	16	19	28	46	90
CALIDAD	3	17	33	54	92

Fuente: Autora.

8.1 MODELOS DE MODA

Tabla 53. Resultados de la evaluación de los MODELOS DE MODA en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	18	9,05%
MALA	27	13,57%
REGULAR	33	16,58%
BUENA	49	24,62%
EXCELENTE	72	36,18%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora

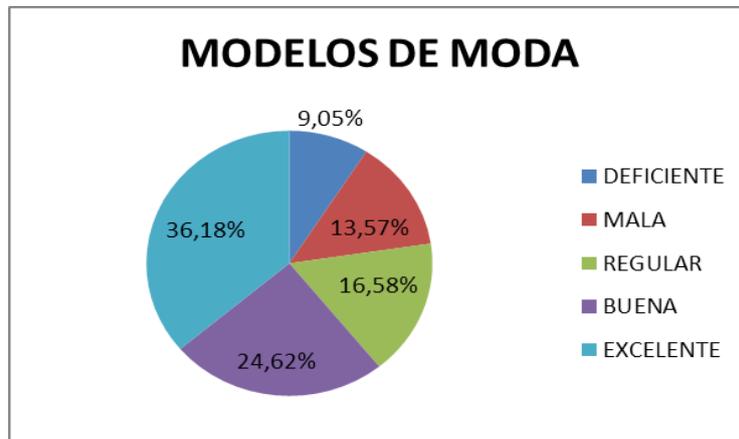


Figura 66. Análisis gráfico de los Resultados de evaluación de los *MODELOS DE MODA* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 36,18% de los encuestados indican que la variedad de modelos es excelente, el 24,62% consideran que es buena y sólo un 9,05% piensan que es deficiente.

8.2 MODELOS VARIADOS

Tabla 54. Resultados de la evaluación de los *MODELOS VARIADOS* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	16	8,04%
MALA	30	15,08%
REGULAR	41	20,60%
BUENA	47	23,62%
EXCELENTE	65	32,66%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

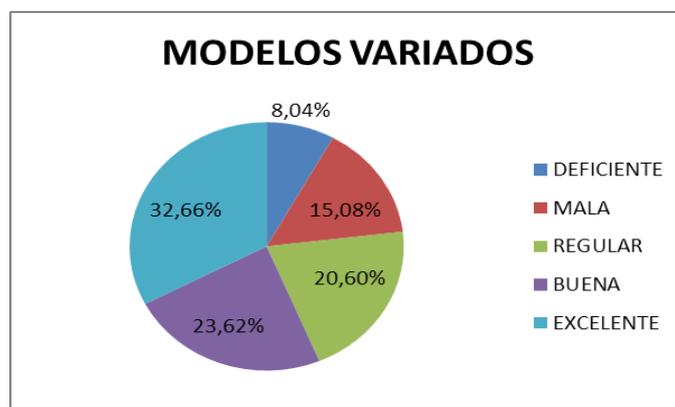


Figura 67. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de los *MODELOS VARIADOS* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 32,66% de los encuestados, indican que los modelos variados son excelentes, el 23,62% de los encuestados consideran que es buena y tan solo un 8,04% consideran que es deficiente.

8.3 DISPONIBILIDAD DE TALLAS

Tabla 55. Resultados de la evaluación sobre las *TALLAS DISPONIBLES* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	13	6,53%
MALA	24	12,06%
REGULAR	46	23,12%
BUENA	55	27,64%
EXCELENTE	61	30,65%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

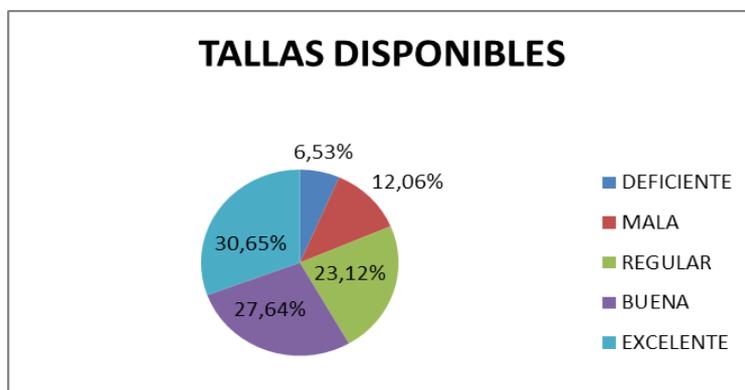


Figura 68. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre las TALLAS DISPONIBLES en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 30,65% de los encuestados califican como excelente las tallas disponibles, el 27,64% de los encuestados califican como buena y sólo un 6,53% califican como deficiente.

8.4 PRECIO

Tabla 56. Resultados de la evaluación sobre los PRECIOS del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	17	8,54%
MALA	20	10,05%
REGULAR	28	14,07%
BUENA	45	22,61%
EXCELENTE	89	44,72%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

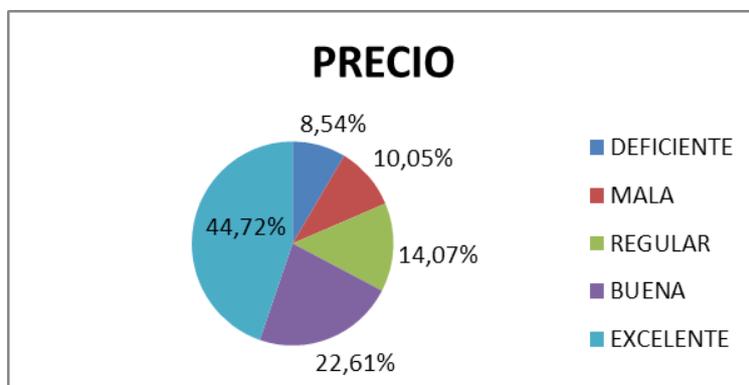


Figura 69. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre los PRECIOS de calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 44,72% de los encuestados califican como excelente los precios, el 22,61% califican como buena y sólo un 8,54% califican como deficiente.

8.5 GARANTIA CALZADO

Tabla 57. Resultados de la evaluación sobre la GARANTIA del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	16	8,04%
MALA	19	9,55%
REGULAR	28	14,07%
BUENA	46	23,12%
EXCELENTE	90	45,23%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

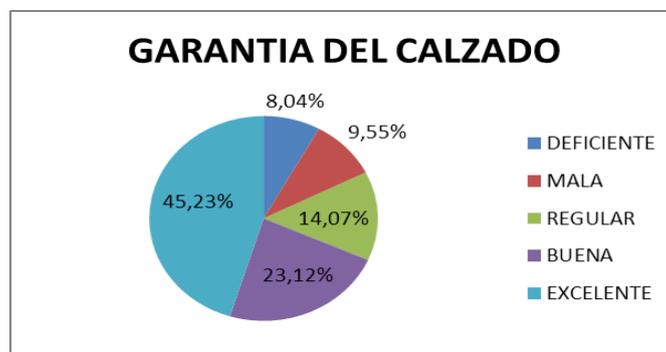


Figura 70. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la GARANTIA del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 45,23% de los encuestados califican como excelente la garantía del calzado, el 23,12% califican como buena y sólo un 8,04% califican como deficiente.

8.6 CALIDAD CALZADO

Tabla 58. Resultados de la evaluación sobre la CALIDAD del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	3	1,51%
MALA	17	8,54%
REGULAR	33	16,58%
BUENA	54	27,14%
EXCELENTE	92	46,23%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

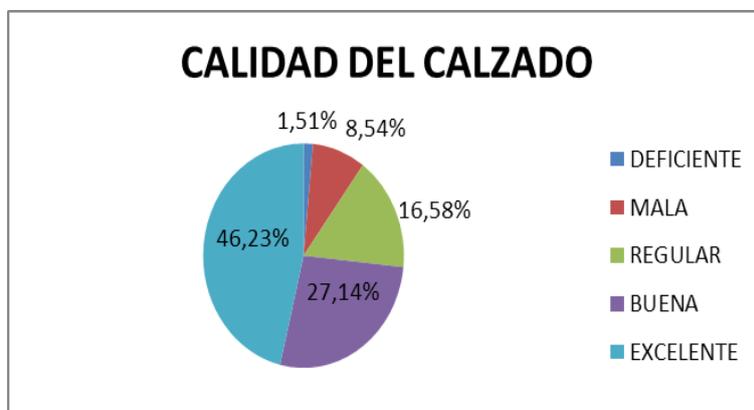


Figura 71. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la CALIDAD del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 46,23% de los encuestados califican como excelente la calidad del calzado, el 27,14% califican como buena y sólo un 8,54% califican como deficiente.

9. EVALUACION SERVICIO DE COMINCALZA

Tabla 59. Resultados de la evaluación del SERVICIO en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	DEFICIENTE	MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
IDENTIFICACION DEL PERSONAL	40	42	43	38	36
IMAGEN PERSONAL	11	43	44	66	35
AMABILIDAD	44	12	63	53	27
ASESORIA	44	11	38	55	51
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	21	35	45	48	50
TIEMPO DE RESPUESTA A INCONVENIENTES	18	33	40	53	55
FACILIDAD DE DEVOLUCIONES	25	27	29	58	60

Fuente: Autora.

9.1 IDENTIFICACION DEL PERSONAL

Tabla 60. Resultados de la evaluación de la IDENTIFICACION DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	40	21,11%
MALA	42	20,10%
REGULAR	43	21,61%
BUENA	38	19,10%
EXCELENTE	36	18,09%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

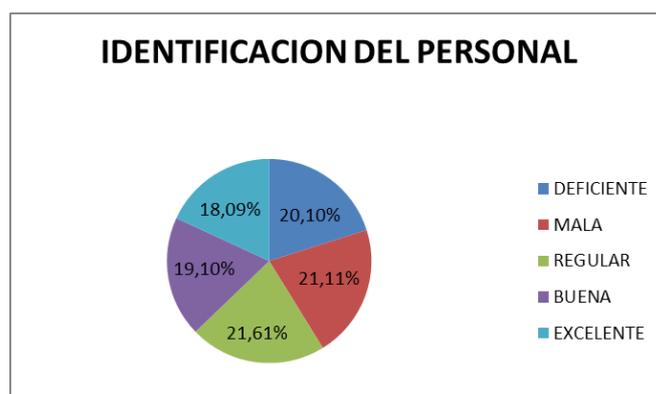


Figura 72. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de la IDENTIFICACION DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 21,61% de los encuestados califican como regular la identificación del personal, el 21,11% califican como malo y el 20,10% indican que es deficiente, en consecuencia los encuestados perciben que no existe identificación por parte del personal.

9.2 IMAGEN DEL PERSONAL

Tabla 61. Resultados de la evaluación de la *IMAGEN DEL PERSONAL* en el estudio de mercado *COMINCALZA*

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	11	5,53%
MALA	43	21,61%
REGULAR	44	22,11%
BUENA	66	33,17%
EXCELENTE	35	17,59%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

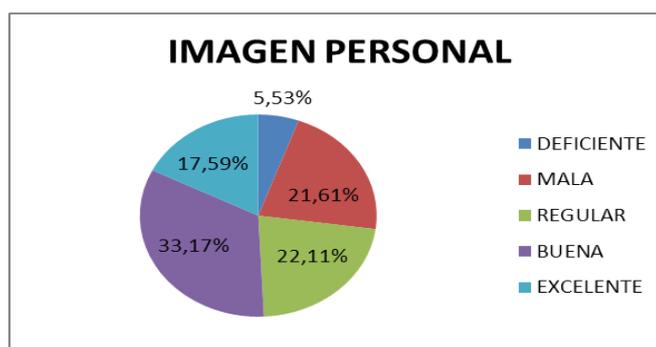


Figura 73. Análisis gráfico de los Resultados la evaluación de la *IMAGEN DEL PERSONAL* en el estudio de mercado *COMINCALZA*

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 33,17% de los encuestados califican como buena la imagen personal, el 22,11% califican como regular y sólo un 21,61% califican como mala.

9.3 AMABILIDAD DEL PERSONAL

Tabla 62. Resultados de la evaluación de la AMABILIDAD DEL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	44	22,11%
MALA	12	6,03%
REGULAR	63	31,66%
BUENA	53	26,63%
EXCELENTE	27	13,57%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

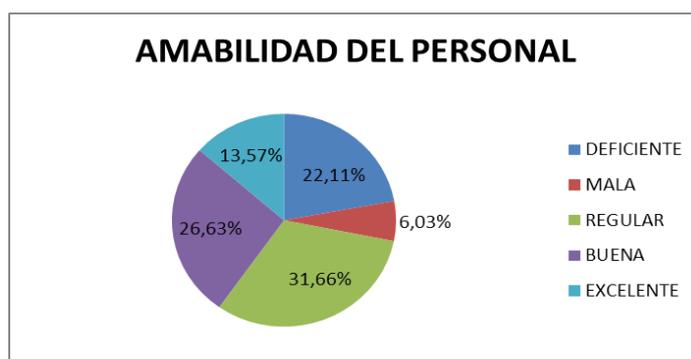


Figura 74. Análisis gráfico de los Resultados la evaluación de la AMABILIDAD DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 31,66% de los encuestados califican como regular la amabilidad del personal, el 26,63% califican como buena y sólo un 22,11% califican como deficiente.

9.4 ASESORIA DEL PERSONAL

Tabla 63. Resultados de la evaluación de la ASESORIA DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	44	22,11%
MALA	11	5,53%
REGULAR	38	19,10%
BUENA	55	27,64%
EXCELENTE	51	25,63%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

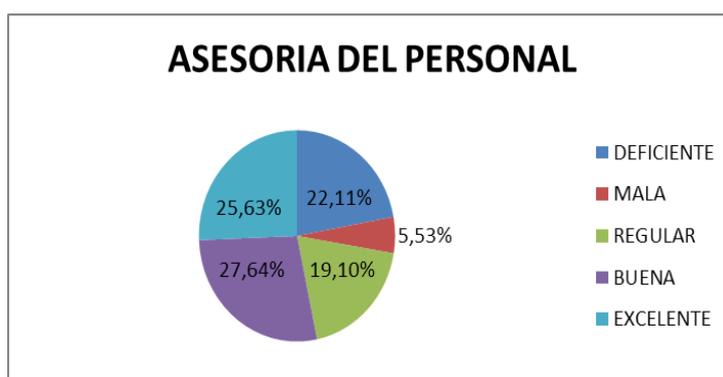


Figura 75. Análisis gráfico de los Resultados la evaluación de la ASESORIA DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 27,64% de los encuestados califican como buena la asesoría del personal, el 25,63% califican como excelente y sólo un 22,11% califican como deficiente.

9.5 CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

Tabla 64. Resultados de la evaluación de la CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	35	17,59%
MALA	21	10,55%
REGULAR	45	22,61%
BUENA	48	24,12%
EXCELENTE	50	25,13%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.



Figura 76. Análisis gráfico de los Resultados la CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 25,13% de los encuestados califican como excelente la capacidad para resolver problemas y sólo el 10,55% califican como como deficiente.

9.6 TIEMPO DE RESPUESTA A LOS INCONVENIENTES

Tabla 65. Resultados de la evaluación sobre el TIEMPO DE RESPUESTA A LOS INCONVENIENTES en el estudio de mercado COMINCALZA

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	18	9,05%
MALA	33	16,58%
REGULAR	40	20,10%
BUENA	53	26,63%
EXCELENTE	55	27,64%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

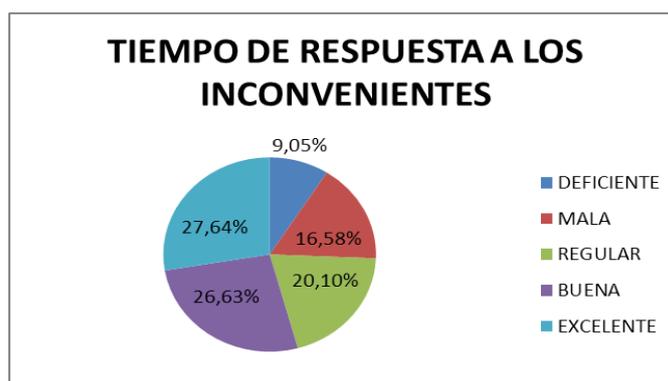


Figura 77. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre el TIEMPO DE RESPUESTA A LOS INCONVENIENTES en el estudio de mercado COMINCALZA

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 27,64% de los encuestados califican como excelente el tiempo de respuesta a los inconvenientes, el 26,63% lo califican como buena, el 20,10% dicen que es regular, el 16,58 % califican como malo y sólo el 9,05% dicen que es deficiente.

9.7 FACILIDAD DE DEVOLUCIONES

Tabla 66. Resultados de la evaluación sobre la *FACILIDAD DE DEVOLUCIONES* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	25	13,57%
MALA	27	12,56%
REGULAR	29	14,57%
BUENA	58	29,15%
EXCELENTE	60	30,15%
TOTAL	199	100%

Fuente: Autora.

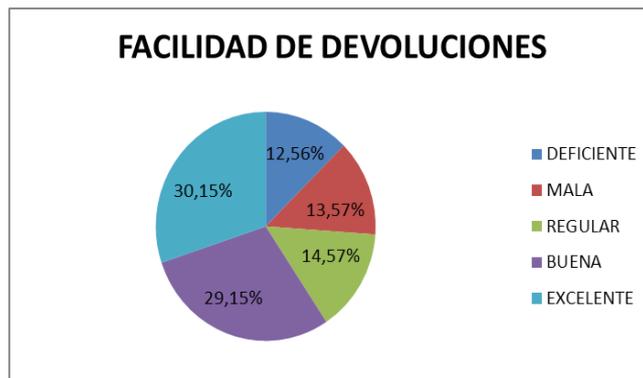


Figura 78. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la *FACILIDAD DE DEVOLUCIONES* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 30,15% de los encuestados califican como excelente la facilidad de devoluciones, el 29,15% lo califican como buena, el 14,57% dicen que es regular, el 12,56 % califican como malo y sólo el 13,75% dicen que es deficiente.

10. EVALUACION ATRIBUTOS INFRAESTRUCTURA COMINCALZA

Tabla 67. Resultados de la evaluación sobre los atributos de la en el estudio de mercado COMINCALZA.

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
AMPLITUD		37		29		72		48		13
UBICACIÓN		32		33		65		30		39
DECORACION		30		38		71		29		31
LIMPIEZA		20		22		40		68		49
COMODIDAD		36		29		28		65		41
SEGURIDAD		23		38		33		50		55

Fuente: Autora.

10.1 AMPLITUD COMINCALZA

Tabla 68. Resultados de la evaluación sobre la AMPLITUD en la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECIENCIA	%
DEFICIENTE	37	18,59%
MALA	29	14,57%
REGULAR	72	36,18%
BUENA	48	24,12%
EXCELENTE	13	6,53%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

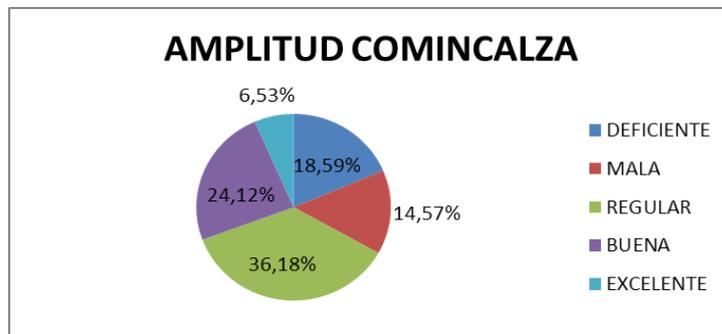


Figura 79. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la AMPLITUD en la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 36,18% de los encuestados califican como regular la amplitud en COMINCALZA, el 24,12% lo califican como buena y el 18,59% opinan que es deficiente.

10.2 UBICACIÓN DE COMINCALZA

Tabla 69. Resultados de la evaluación sobre la UBICACION de la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	32	16,08%
MALA	33	16,58%
REGULAR	65	32,66%
BUENA	30	15,08%
EXCELENTE	39	19,60%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.



Figura 80. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la UBICACION de la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 32,66% de los encuestados califican como regular la ubicación de COMINCALZA, el 19,60% califican como excelente, el 16,58% califican como malo y el 16,08% opinan que es deficiente.

10.3 DECORACION EN COMINCALZA

Tabla 70. Resultados de la evaluación sobre la DECORACION en la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	30	15,08%
MALA	38	19,10%
REGULAR	71	35,68%
BUENA	29	14,57%
EXCELENTE	31	15,58%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.



Figura 81. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la DECORACION en la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA
Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 35,68% de los encuestados califican como regular la decoración en COMINCALZA, el 19,10% califican como malo y el 15,58% opinan que es excelente.

10.4 LIMPIEZA EN COMINCALZA

Tabla 71. Resultados de la evaluación sobre la LIMPIEZA en la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECIENCIA	%
DEFICIENTE	20	10,05%
MALA	22	11,06%
REGULAR	40	20,10%
BUENA	68	34,17%
EXCELENTE	49	24,62%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

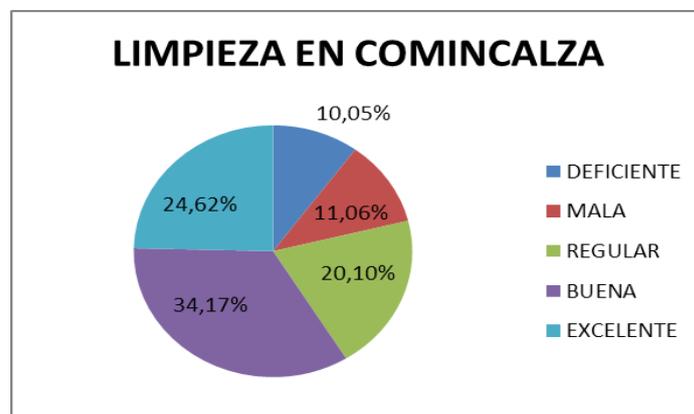


Figura 82. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la en la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 34,71% de los encuestados califican como buena la limpieza en COMINCALZA, el 24,62% califican como excelente y el 20,10% califican como regular.

10.5 SEGURIDAD EN COMINCALZA

Tabla 72. Resultados de la evaluación sobre la SEGURIDAD en la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECIENCIA	%
DEFICIENTE	23	11,56%
MALA	38	19,10%
REGULAR	33	16,58%
BUENA	50	25,13%
EXCELENTE	55	27,64%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

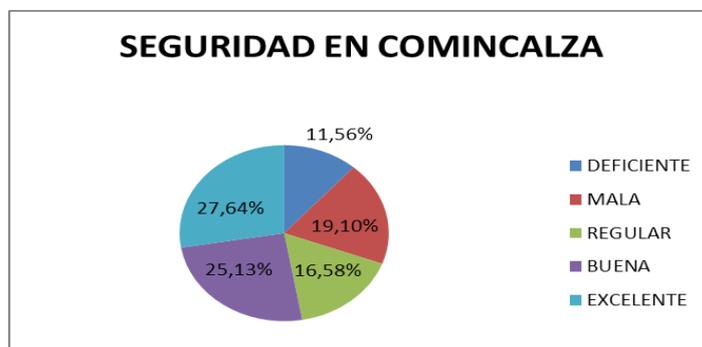


Figura 83. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre el atributo la *SEGURIDAD* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 27,64% de los encuestados califican como excelente la seguridad en COMINCALZA, el 25,13% califican como buena y el 19,10% califican como mala.

11. PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS EN COMINCALZA

Tabla 73. Resultados de encontrar productos complementarios en la empresa en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

VARIABLE	FRECIENCIA	%
SI	120	60,30%
NO	79	39,70%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

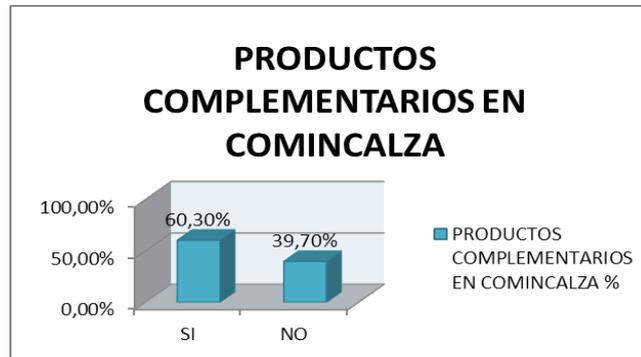


Figura 84. Análisis gráfico de los Resultados de encontrar productos complementarios en la empresa en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 60,39% de los encuestados desean encontrar productos complementarios en COMINCALZA.

11.1 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS QUE DESEAN ENCONTRAR

Tabla 74. Resultados de productos complementarios que desean encontrar en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECIENCIA	%
CORREAS	59	29,65%
CARTERAS	78	39,20%
BILLETERIAS	45	22,61%
OTROS	17	8,54%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

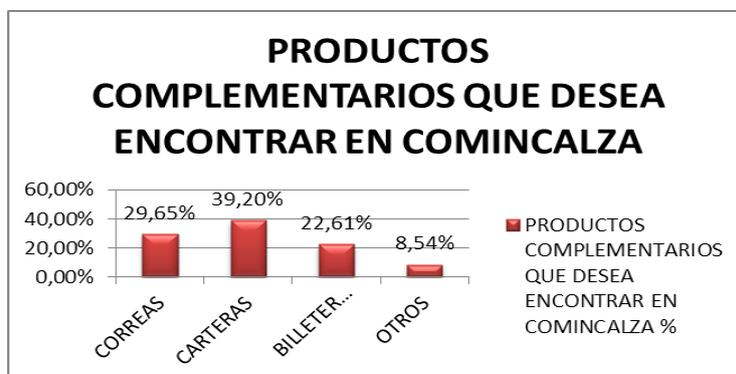


Figura 85. Análisis gráfico de los Resultados de encontrar productos complementarios en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico los encuestados tienen el deseo de encontrar productos complementarios como: carteras en un 39,20%, correas en un 29,65%, billeteras en un 22,61%, y otros productos como monederos, gorras en un 8,54%.

12. FORMA MAS COMODA DE COMPRA EN TEMPORADAS ESPECIALES DEL CALZADO

Tabla 75. Resultados sobre la forma más cómoda de compra de calzado en temporadas especiales en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
EMPRESA	43	21,61%
VENDEDORES	14	7,04%
INTERNET	36	18,09%
VENTA CATALOGOS	58	29,15%
VENTA PUERTA A PUERTA	48	24,12%
TOTAL	199	100,00%

Fuente: Autora.

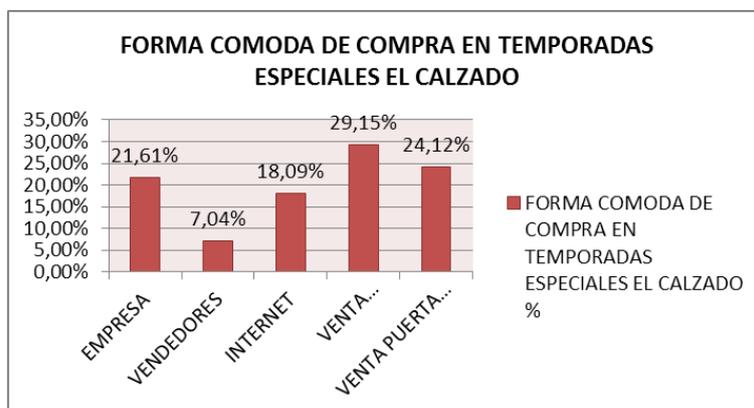


Figura 86. Análisis gráfico de los Resultados sobre la forma más cómoda de compra de calzado en temporadas especiales en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico los encuestados prefieren comprar en temporadas especiales a través de: en un 29,15% por venta de catálogos, luego en un 24,12% por ventas puerta a puerta, en un 21,61% en la empresa, en un 18,09% por internet y en un 7,04% que le visite un vendedor.

“GRACIAS POR SU COLABORACION”

ANEXO 7

RESULTADOS DE ENCUESTAS DE INVESTIGACION DE MERCADOS AL CLIENTE EXTERNO

VENTAS AL POR MAYOR

1. UBICACIÓN MAYORISTAS

Tabla 76. Resultados de la ubicación de los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
COSTA	46	22,66%
SIERRA	138	67,98%
ORIENTE	19	9,36%
GALAPAGOS	0	0,00%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

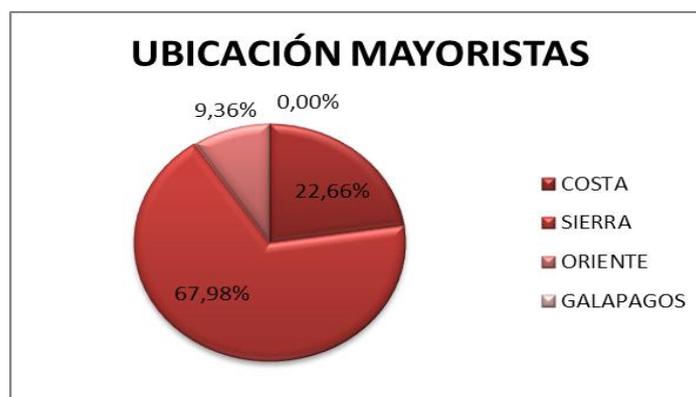


Figura 87. Análisis gráfico de los Resultados de la ubicación de los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 67,98% corresponde a clientes mayoristas de la sierra, el 22,66% a clientes de la costa y el 9,36% a clientes del oriente.

2. FRECUENCIA DE COMPRA CALZADO

Tabla 77. Resultados de la frecuencia de compra en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SEMANAL	54	26,60%
QUINCENAL	70	34,48%
MENSUAL	62	30,54%
TRIMESTRAL	9	4,43%
OTRO	8	3,94%
Total	203	100,00%

Fuente: Autora.

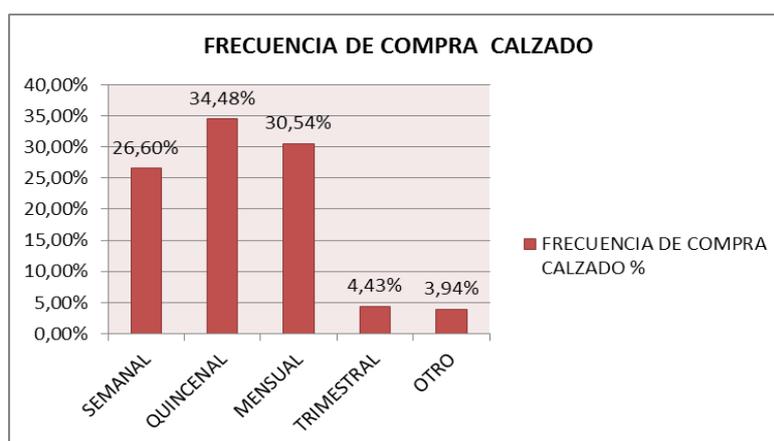


Figura 88. Análisis gráfico de Resultados de la frecuencia de compra en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 34,48% de los clientes mayoristas encuestados realizan compras de calzado en forma quincenal, el 30,54% de forma mensual y 26,60% de forma semanal.

3. PROMEDIO DE COMPRA POR AÑO DE CALZADO

Tabla 78. Resultados del promedio de compra por año de calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
de \$1 a \$ 5000	17	8,37%
\$5001 a \$ 15000	80	39,41%
\$ 15001 a \$ 25000	64	31,53%
\$ 25001 a \$ 35000	25	12,32%
\$ 35001 en adelante	17	8,37%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

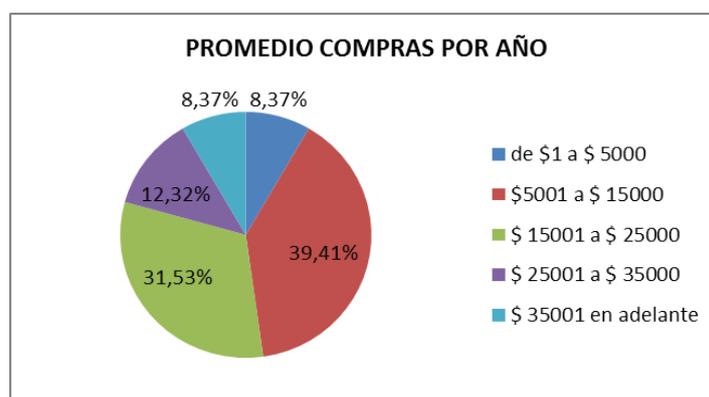


Figura 89. Análisis gráfico de los Resultados del promedio de compra por año de calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 39,41% de los clientes mayoristas encuestados compran en promedio \$ 5000 a \$ 15000, en un 31,53% compran \$15001 a \$25000 y sólo en un 8,37% compran sobre los \$ 25000.

4. FORMA DE REALIZAR LOS PEDIDOS

Tabla 79. Resultados de la forma de realizar pedidos los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
EMPRESA	51	25,12%
VENDEDOR	75	36,95%
POR TELEFONO	77	37,93%
OTROS	0	0,00%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

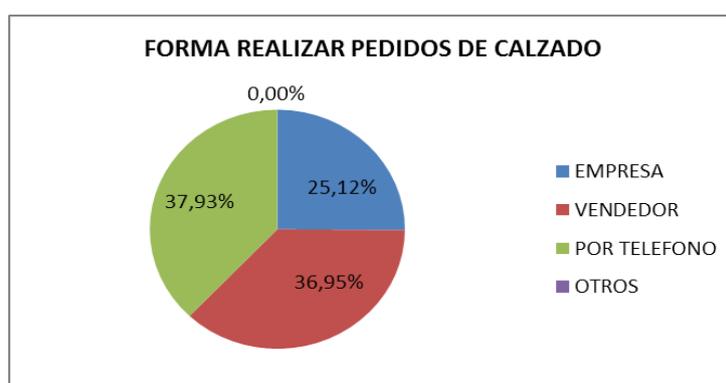


Figura 90. Análisis gráfico de los Resultados de la forma de realizar pedidos los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico en un 37,93% los clientes mayoristas realizan pedidos por teléfono, el 36,95% lo hacen a los vendedores y el 25,12% realizan en la empresa.

4.1 EVALUACION SERVICIO DE COMINCALZA

Tabla 80. Resultados de la evaluación *SERVICIO* en la empresa en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
IDENTIFICACION DEL PERSONAL		41		42		43		40		37
IMAGEN PERSONAL		12		43		67		45		36
AMABILIDAD		13		45		28		64		53
ASESORIA		12		39		55		52		45
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS		22		45		51		49		36
TIEMPO DE RESPUESTA A INCONVENIENTES		19		41		33		56		54
FACILIDAD DE DEVOLUCIONES		28		26		30		58		61

Fuente: *Autora*.

4.1.1 IDENTIFICACION DEL PERSONAL

Tabla 81. Resultados de la evaluación de la *IDENTIFICACION DEL PERSONAL* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	41	20,20%
MALA	42	20,69%
REGULAR	43	21,18%
BUENA	40	19,70%
EXCELENTE	37	18,23%
TOTAL	203	100%

Fuente: *Autora*.

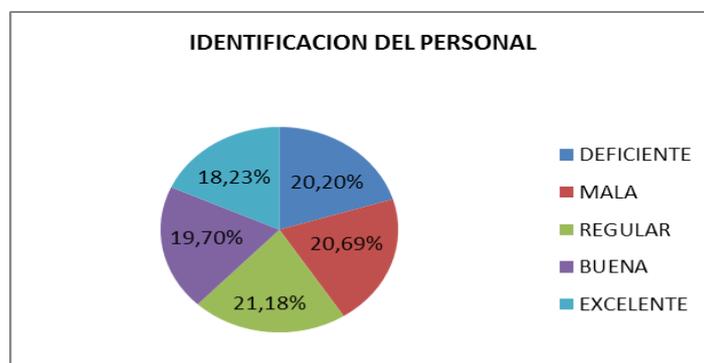


Figura 91. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de la IDENTIFICACION DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA
Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 21,18% de los encuestados califican como regular la identificación del personal, el 20,69% de los encuestados califican como mala y sólo en un 20,20% califican como deficiente, por lo que se puede apreciar que no existe identificación por parte del personal.

4.1.2 IMAGEN DEL PERSONAL

Tabla 82. Resultados de la evaluación de la IMAGEN DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	12	5,91%
MALA	43	21,18%
REGULAR	45	22,17%
BUENA	67	33,00%
EXCELENTE	36	17,73%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

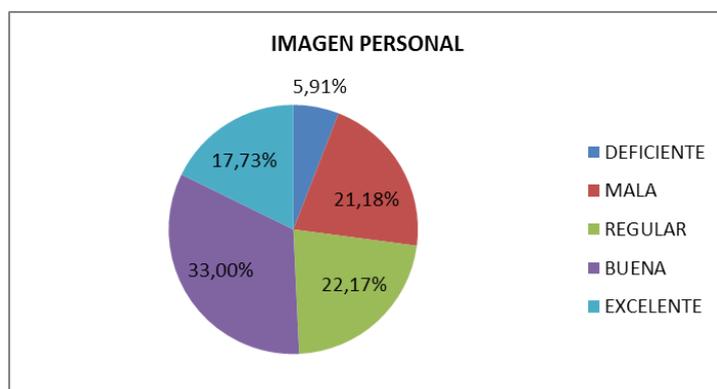


Figura 92. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de la IMAGEN DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 33% de los encuestados califican como buena la imagen del personal, el 22,17% califican como regular, el 21,18% dicen que es mala y sólo en un 5,91% califican como deficiente.

4.1.3 AMABILIDAD DEL PERSONAL

Tabla 83. Resultados de la evaluación de la AMABILIDAD DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	44	21,67%
MALA	12	5,91%
REGULAR	67	33,00%
BUENA	53	26,11%
EXCELENTE	27	13,30%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

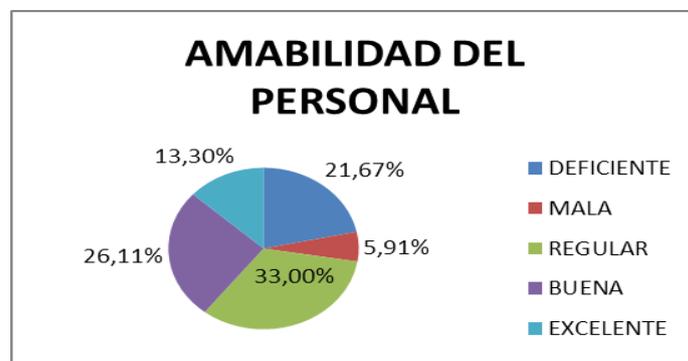


Figura 93. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de la AMABILIDAD DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 33% de los encuestados califican como regular la amabilidad personal, el 26,11% califican como buena y sólo en un 21,67% califican como deficiente.

4.1.4 ASESORIA DEL PERSONAL

Tabla 84. Resultados de la evaluación de la ASESORIA DEL PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	12	5,91%
MALA	39	19,21%
REGULAR	55	27,09%
BUENA	52	25,62%
EXCELENTE	45	22,17%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

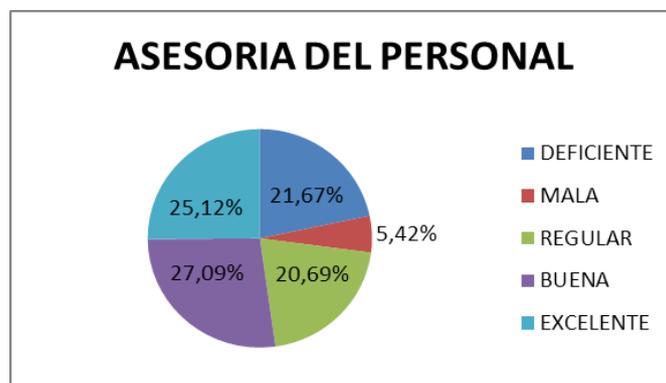


Figura 94. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de la *ASESORIA DEL PERSONAL* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.
Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 27,09% de los encuestados califican como buena la asesoría del personal, el 25,12% califican como excelente y el 20,69% dicen que es regular.

4.1.5 CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

Tabla 85. Resultados de la evaluación sobre la *CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS* en el estudio de mercado *COMINCALZA*.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	22	10,84%
MALA	45	22,17%
REGULAR	49	25,12%
BUENA	51	24,14%
EXCELENTE	36	17,73%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

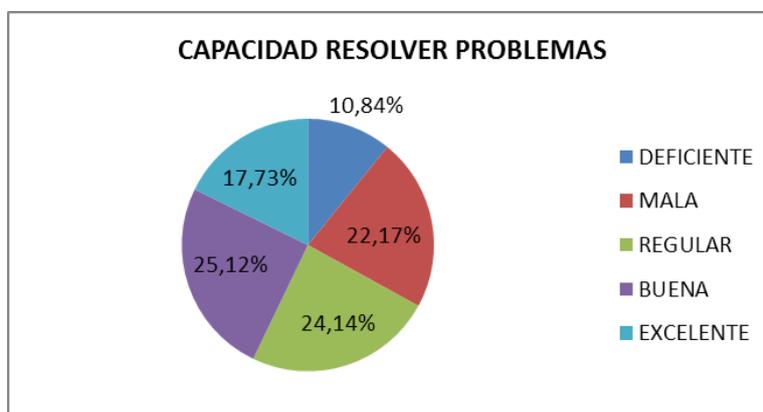


Figura 95. Análisis gráfico de los Resultados sobre la CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 25,12% de los encuestados califican como buena la capacidad para resolver problemas, en un 24,14% califican como regular, 22,17% dicen que es malo y sólo el 10,84% califican como como deficiente.

4.1.6 TIEMPO DE RESPUESTA A LOS INCONVENIENTES

Tabla 86. Resultados de la evaluación sobre el TIEMPO DE RESPUESTA A LOS INCONVENIENTES en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	19	9,36%
MALA	41	20,20%
REGULAR	33	16,26%
BUENA	56	27,59%
EXCELENTE	54	26,60%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

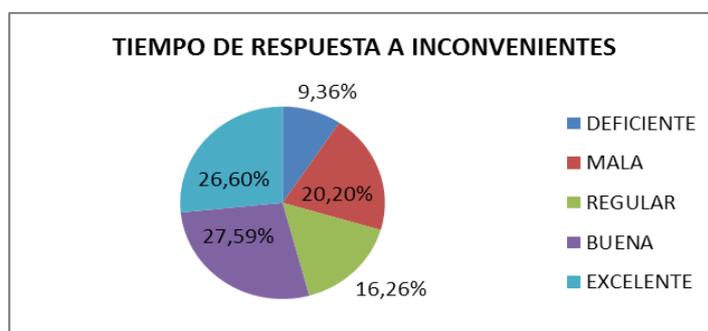


Figura 96. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre el TIEMPO DE RESPUESTA A LOS INCONVENIENTES en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 27,59% de los encuestados califican como bueno el tiempo de respuesta a los inconvenientes, el 26,60% lo califican como excelente, el 20,20% dicen que es malo y sólo el 9,36% califican como deficiente.

4.1.7 FACILIDAD DE DEVOLUCIONES

Tabla 87. Resultados de la evaluación sobre la FACILIDAD DE DEVOLUCIONES PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	28	13,79%
MALA	26	12,81%
REGULAR	30	14,78%
BUENA	58	28,57%
EXCELENTE	61	30,05%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

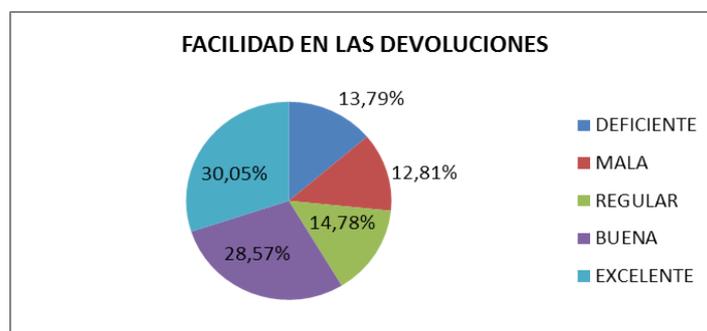


Figura 97. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la FACILIDAD EN LAS DEVOLUCIONES en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 30,05% de los encuestados califican como excelente la facilidad en las devoluciones, el 28,57% lo califican como buena, el 14,78% dicen que es regular, el 12,81% califican como malo y el 13,79% dicen que es deficiente.

4.2 SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DEL VENDEDOR DE COMINCALZA

Tabla 88. Resultados de la evaluación sobre el servicio al cliente por parte del vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
SALUDO		38		29		48		46		42
IDENTIFICACION EMPRESA		21		45		28		56		53
AMABILIDAD		15		27		42		60		59
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS		44		21		12		65		61
CONOCIMIENTO DE POLITICAS Y NORMAS DE LA EMPRESA		26		19		40		60		58
ENTREGA DE DOCUMENTOS		38		63		65		20		17
FRECUENCIA EN LAS VISITAS		25		55		60		53		10

Fuente: Autora.

4.2.1 SALUDO VENDEDOR

Tabla 89. Resultados de la evaluación sobre salud de los vendedores en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	38	18,72%
MALA	29	14,29%
REGULAR	46	22,66%
BUENA	48	23,65%
EXCELENTE	42	20,69%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora

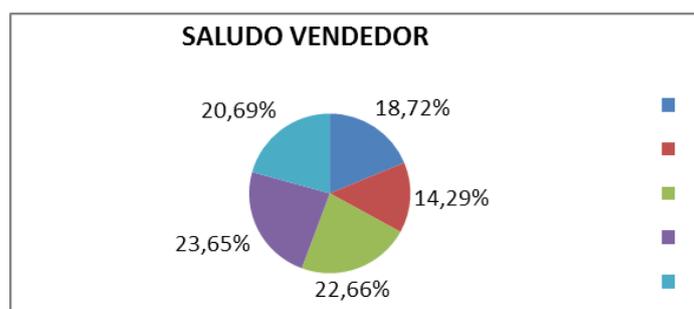


Figura 98. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre el salud de los vendedores en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 23,65% de los encuestados califican como bueno el salud de los vendedores, el 22,66% lo califican como regular, el 20,69% dicen que es excelente, el 14,29% califican como malo y el 18,72% dicen que es deficiente.

4.2.2 IDENTIFICACION DEL VENDEDOR

Tabla 90. Resultados de la evaluación sobre la identificación del vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	21	10,34%
MALA	45	22,17%
REGULAR	28	13,79%
BUENA	56	27,59%
EXCELENTE	53	26,11%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

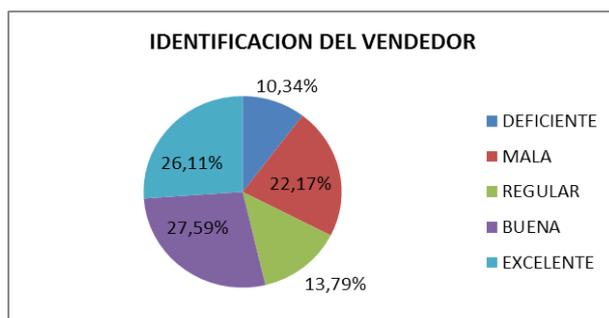


Figura 99. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la identificación del vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 27,59% de los encuestados califican como buena la identificación de los vendedores, el 26,11% lo califican como excelente, el 22,17% dicen que es mala, el 13,79% califican como regular y el 10,34% dicen que es deficiente.

4.2.3 AMABILIDAD VENDEDOR

Tabla 91. Resultados de la evaluación sobre la amabilidad del PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	15	7,39%
MALA	27	13,30%
REGULAR	42	20,69%
BUENA	60	29,56%
EXCELENTE	59	29,06%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

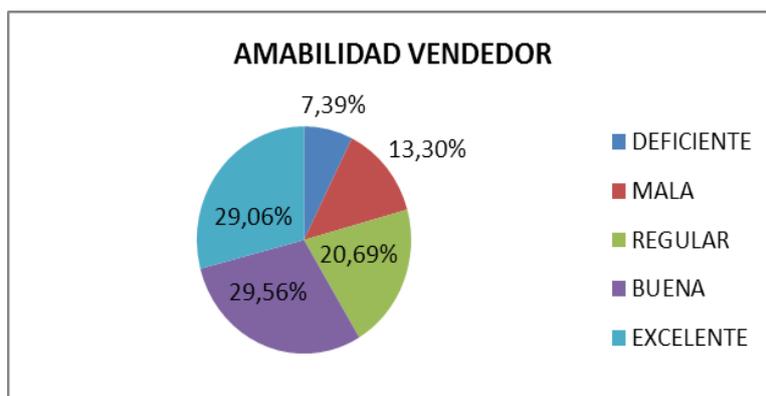


Figura 100. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la amabilidad del vendedor PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 29,56% de los encuestados califican como buena la amabilidad de los vendedores, el 29,06% lo califican como excelente, el 20,69% dicen que es regular y sólo 7,39% dicen que es deficiente.

4.2.4 CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

Tabla 92. Resultados de la evaluación sobre la capacidad para resolver problemas del vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	44	21,67%
MALA	21	10,34%
REGULAR	12	5,91%
BUENA	65	32,02%
EXCELENTE	61	30,05%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

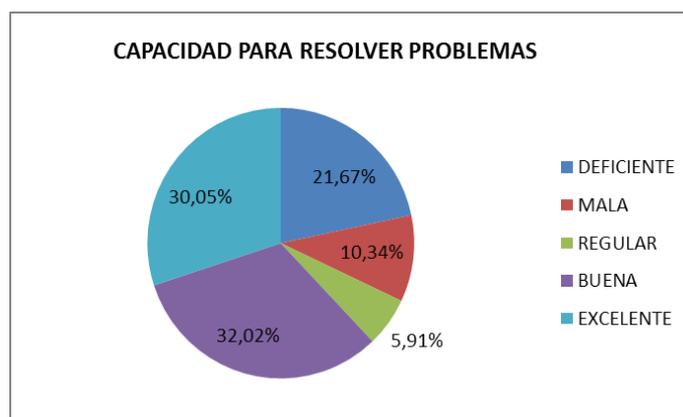


Figura 101. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la capacidad para resolver problemas del vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 32,02% de los encuestados califican como buena la capacidad para resolver problemas de los vendedores, el 30,05% lo califican como excelente, y sólo en un 21,67% dicen que es deficiente.

4.2.5 CONOCIMIENTO DE POLITICAS Y PRECIOS

Tabla 93. Resultados de la evaluación sobre conocimiento de políticas y precios del vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	26	12,81%
MALA	19	9,36%
REGULAR	40	19,70%
BUENA	60	29,56%
EXCELENTE	58	28,57%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

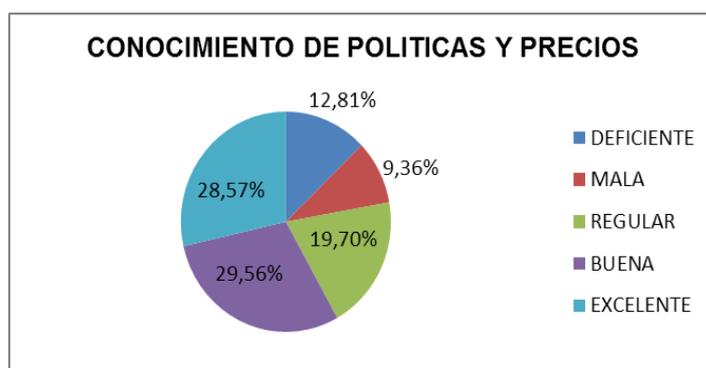


Figura 102. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación del conocimiento de políticas y precios por parte de los vendedores en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 29,56% de los encuestados califican como buena el conocimiento de políticas y precios por parte de los vendedores, el 28,57% lo califican como excelente y sólo en un 12,81% dicen que es deficiente.

4.2.6 ENTREGA DE DOCUMENTOS POR EL VENDEDOR

Tabla 94. Resultados de la evaluación sobre la entrega de documentos por el vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	38	18,72%
MALA	63	31,03%
REGULAR	65	32,02%
BUENA	20	9,85%
EXCELENTE	17	8,37%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

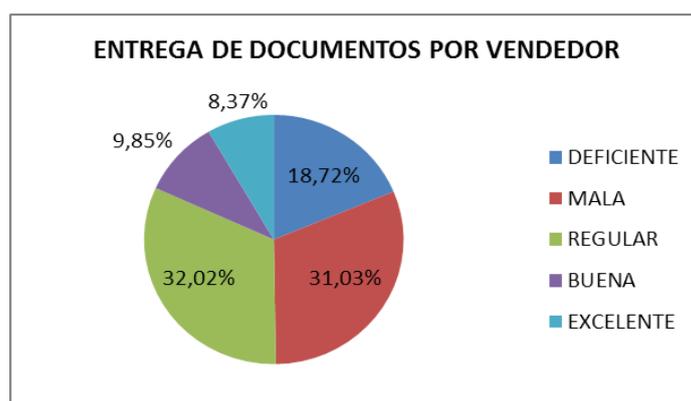


Figura 103. Análisis gráfico de los Resultados sobre la entrega de documentos por el vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 32,02% de los encuestados califican como regular la entrega de documentos por parte del vendedor, el 31,03% califican como mala, y sólo un 8,37% dicen que es deficiente.

4.2.7 FRECUENCIA VISITAS DE VENDEDOR

Tabla 95. Resultados de la evaluación sobre la frecuencia de visitas de vendedor PERSONAL en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	25	12,32%
MALA	55	27,09%
REGULAR	60	29,56%
BUENA	53	26,11%
EXCELENTE	10	4,93%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora

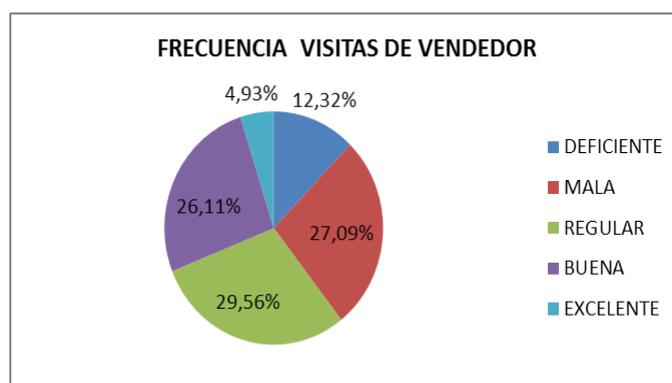


Figura 104. Análisis gráfico de los Resultados sobre la frecuencia de visitas de vendedor en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 29,56% de los encuestados califican como regular la frecuencia de visitas por parte del vendedor, el 27,09% lo califican como mala y el 26,11% dicen que es mala.

4.3 ATENCION POR TELEFONO

Tabla 96. Resultados de la evaluación sobre la atención por teléfono en el estudio de mercado COMINCALZA.

	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
SALUDO		20		25		42		66		50
ACTITUD AL RECIBIR LA LLAMADA		19		30		28		86		40
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS		15		30		50		74		34
CONOCIMIENTO POLITICAS Y PRECIOS		20		28		32		69		54
TIEMPO DE ATENCION		22		29		32		64		56

Fuente: Autora.

4.3.1 SALUDO

Tabla 97. Resultados de la evaluación sobre la atención por teléfono en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	20	9,85%
MALA	25	12,32%
REGULAR	42	20,69%
BUENA	66	32,51%
EXCELENTE	50	24,63%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

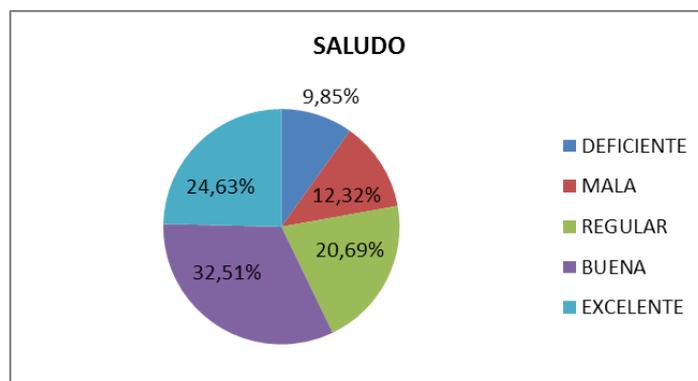


Figura 105. Análisis gráfico de los Resultados sobre la atención por teléfono en el estudio de mercado COMINCALZA.
Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 32,51% de los encuestados califican como buena la atención por teléfono de los empleados de COMINCALZA, el 24,63% lo califican como mala, el 20,69% dicen que es regular.

4.3.2 ACTITUD AL RECIBIR LAS LLAMADAS POR TELEFONO

Tabla 98. Resultados de la evaluación de la actitud al recibir llamadas por teléfono en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	19	9,36%
MALA	30	14,78%
REGULAR	28	13,79%
BUENA	86	42,36%
EXCELENTE	40	19,70%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

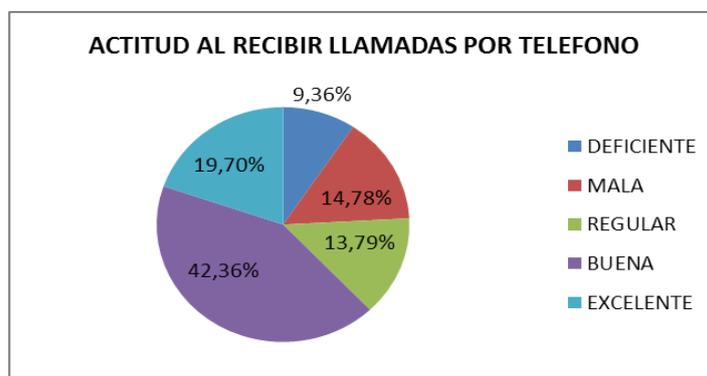


Figura 106. Análisis gráfico de los Resultados sobre la actitud al recibir llamadas por teléfono en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 42,36% de los encuestados califican como buena la actitud al recibir llamadas por teléfono los empleados de COMINCALZA, el 19,70% califican como excelente y sólo el 9,36% dicen que es deficiente.

4.3.3 CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS

Tabla 99. Resultados de la evaluación sobre la capacidad para resolver problemas a los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	15	7,39%
MALA	30	14,78%
REGULAR	50	24,63%
BUENA	74	36,45%
EXCELENTE	34	16,75%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.



Figura 107. Análisis gráfico de los Resultados sobre la capacidad para resolver problemas a los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 36,45% de los encuestados califican como buena la capacidad para resolver problemas por teléfono los empleados de COMINCALZA, el 24,63% califican como regular, el 16,75% dicen que es excelente y el 14,78% califican como mala.

4.3.4 CONOCIMIENTO DE POLITICAS Y PRECIOS

Tabla 100. Resultados de la evaluación sobre el conocimiento de políticas y precios en la atención por teléfono a los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	20	9,85%
MALA	28	13,79%
REGULAR	32	15,76%
BUENA	69	33,99%
EXCELENTE	54	26,60%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

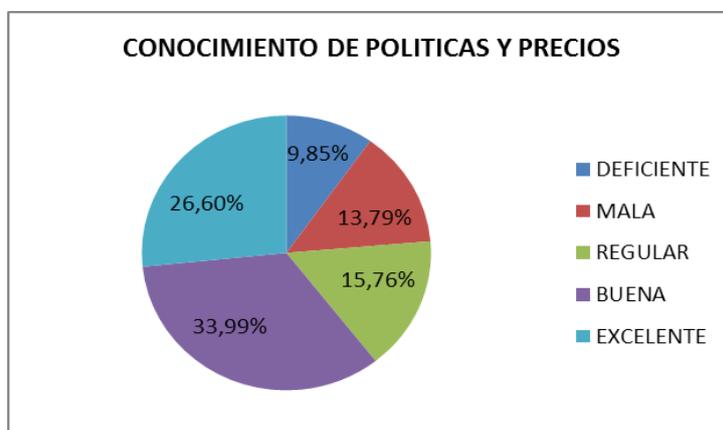


Figura 108. Análisis gráfico de los Resultados sobre el conocimiento de políticas y precios en la atención por teléfono a los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 33,99% de los encuestados califican como buena el conocimiento de las políticas y precios de los empleados por teléfono, el 26,60% califican como excelente, el 16,75% dicen que es excelente y sólo el 9,85% dicen que es deficiente.

4.3.5 TIEMPO DE ATENCION EN LAS LLAMADAS POR TELEFONO

Tabla 101. Resultados de la evaluación sobre el tiempo de atención en las llamadas por teléfono a los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	22	10,84%
MALA	29	14,29%
REGULAR	32	15,76%
BUENA	64	31,53%
EXCELENTE	56	27,59%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.



Figura 109. Análisis gráfico de los Resultados sobre el tiempo de atención en las llamadas por teléfono a los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 31,53% de los encuestados califican como buena el tiempo de atención por teléfono, el 27,59% califican como excelente, y el 14,29% dicen que es malo.

5 EVALUACION ATRIBUTOS CALZADO COMINCALZA

Tabla 102. Resultados de la evaluación sobre los atributos del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	1	DEFICIENTE	2	MALA	3	REGULAR	4	BUENA	5	EXCELENTE
MODELOS DE MODA		18		37		49		72		27
MODELOS VARIADOS		16		45		47		65		30
TALLAS DISPONIBLES		13		24		50		55		61
PRECIO		17		20		32		45		89
GARANTIA		16		19		32		46		90
CALIDAD		3		17		37		54		92

Fuente: Autora.

5.1 MODELOS DE MODA

Tabla 103. Resultados de la evaluación de los modelos de moda en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	18	8,87%
MALA	37	18,23%
REGULAR	49	24,14%
BUENA	72	35,47%
EXCELENTE	27	13,30%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

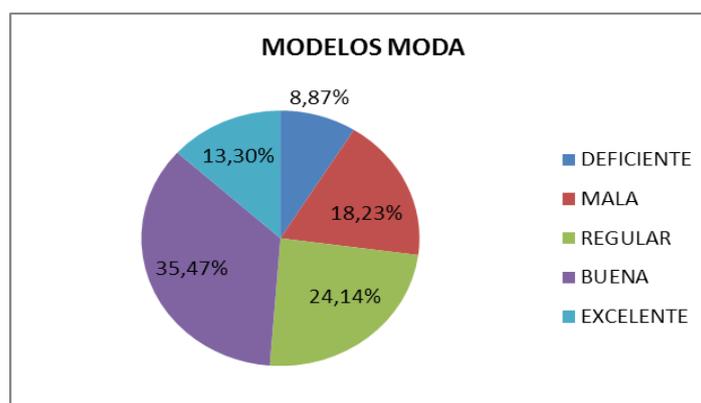


Figura 110. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de los modelos de moda en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 35,47% de los encuestados indican que los modelos de moda en COMINCALZA es bueno, el 24,14% califican como regular y el 18,23% dicen que es malo.

5.2 MODELOS VARIADOS

Tabla 104. Resultados de la evaluación de los modelos variados en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	16	7,88%
MALA	45	22,17%
REGULAR	47	23,15%
BUENA	65	32,02%
EXCELENTE	30	14,78%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

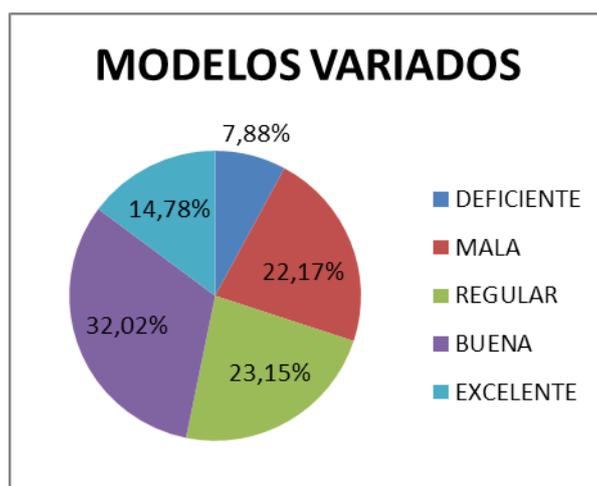


Figura 111. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de los modelos variados en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 32,02% de los encuestados indican que los modelos variados son buenos, el 23,15% califican como regular y el 22,17% consideran que es malo.

5.3 TALLAS DISPONIBLES

Tabla 105. Resultados de la evaluación de las tallas disponibles en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	13	6,40%
MALA	24	11,82%
REGULAR	50	24,63%
BUENA	55	27,09%
EXCELENTE	61	30,05%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

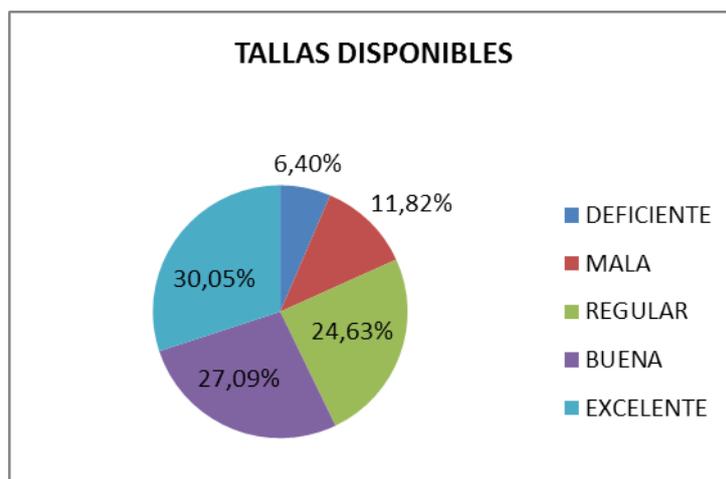


Figura 112. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de las tallas disponibles en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 30,05% de los encuestados califican como excelente las tallas disponibles, el 27,09% califican como buena y un 24,63% califican como regular.

5.4 PRECIO

Tabla 106. Resultados de la evaluación del precio del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	17	8,37%
MALA	20	9,85%
REGULAR	32	15,76%
BUENA	45	22,17%
EXCELENTE	89	43,84%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

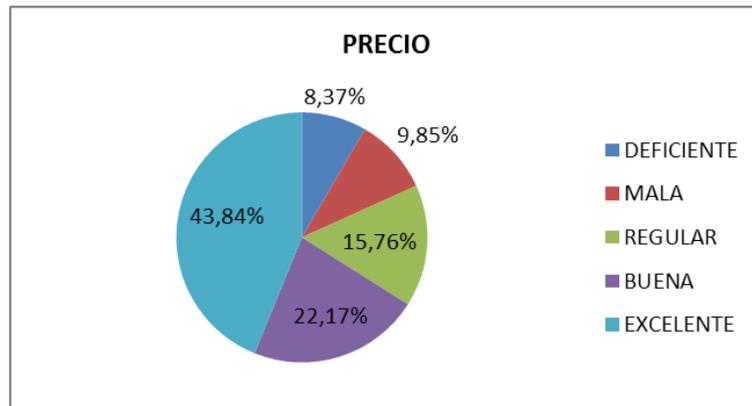


Figura 113. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación del precio del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 43,84% de los encuestados califican como excelente los precios de calzado COMINCALZA, el 22,17% califican como buena, el 15,76% califican como regular y sólo el 8,37% dicen que es deficiente.

5.5 GARANTIA CALZADO

Tabla 107. Resultados de la evaluación de la garantía del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	16	7,88%
MALA	19	9,36%
REGULAR	32	15,76%
BUENA	46	22,66%
EXCELENTE	90	44,33%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

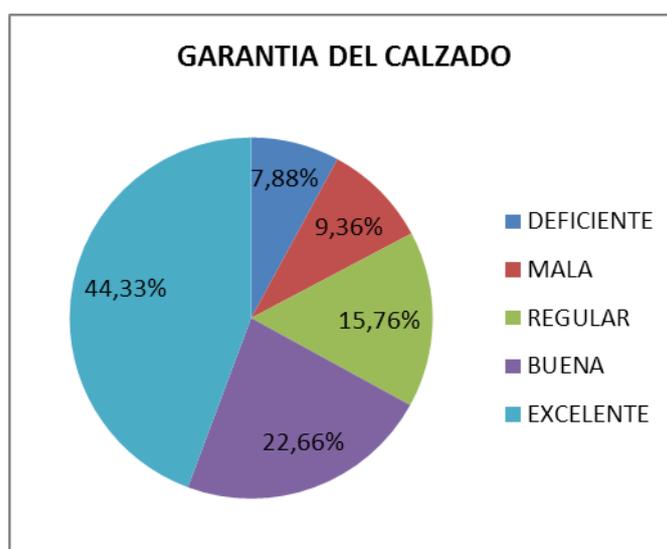


Figura 114. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de la garantía del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 44,33% de los encuestados califican como excelente la garantía del calzado, el 22,66% califican como buena y sólo el 7,88% califican como deficiente.

5.6 CALIDAD CALZADO

Tabla 108. Resultados de la evaluación de calidad del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DEFICIENTE	3	1,48%
MALA	17	8,37%
REGULAR	37	18,23%
BUENA	54	26,60%
EXCELENTE	92	45,32%
TOTAL	203	100%

Fuente: Autora.

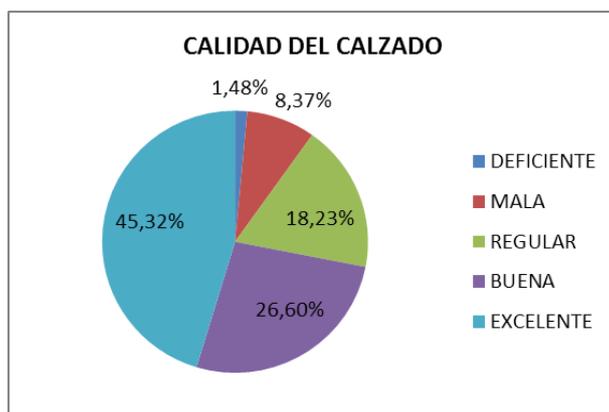


Figura 115. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de calidad del calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 45,32% de los encuestados califican como excelente la calidad del calzado, el 26,60% califican como buena y sólo el 1,48% califican como deficiente.

6. CONFORMIDAD POLITICAS DE VENTA

Tabla 109. Resultados de la evaluación sobre la conformidad de las políticas de venta en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECIENCIA	%
SI	120	59,11%
NO	83	40,89%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

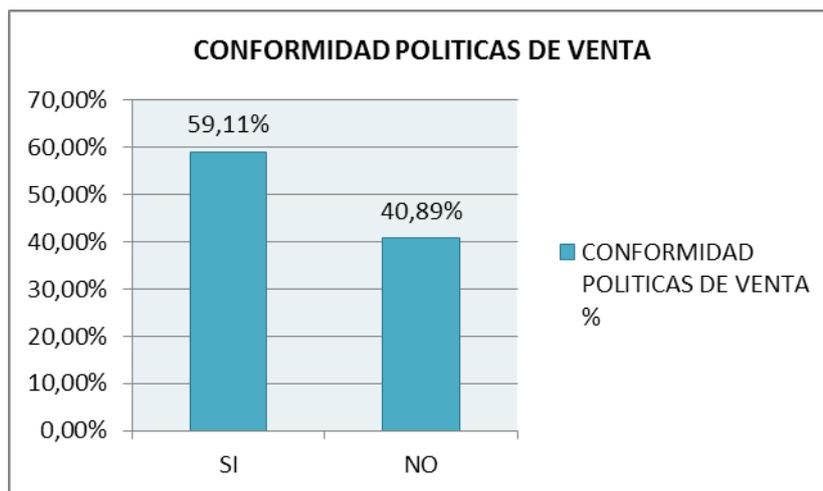


Figura 116. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la conformidad de las políticas de venta en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 59,11% de los clientes mayoristas encuestados están conformes con las políticas de venta de COMINCALZA y el 40,89 indican que no están de acuerdo.

7. TIEMPO DE ENTREGA DE PEDIDOS

Tabla 110. Resultados de la evaluación de los tiempos de entrega de los pedidos en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
EL MISMO DIA	32	15,76%
UN DIA DESPUES	36	17,73%
EN DOS DIAS	74	36,45%
MAS DE 2 DIAS	61	30,05%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

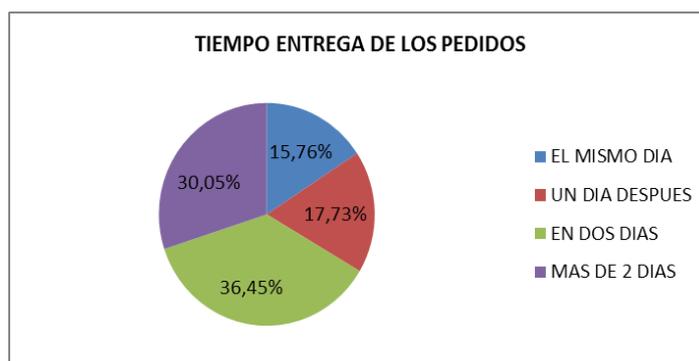


Figura 117. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación de los tiempos de entrega de los pedidos en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 36,45% de los clientes mayoristas encuestados indican que reciben en dos días su mercadería, el 30,05% indican que reciben más de dos días, el 17,73% indican que reciben un día después y el 15,76% dicen que reciben el mismo día.

8. CONFORMIDAD ENTRE CALZADO PEDIDO VS RECIBIDO

Tabla 111. Resultados de la evaluación sobre la conformidad del calzado pedido vs recibido en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	158	77,83%
NO	45	22,17%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

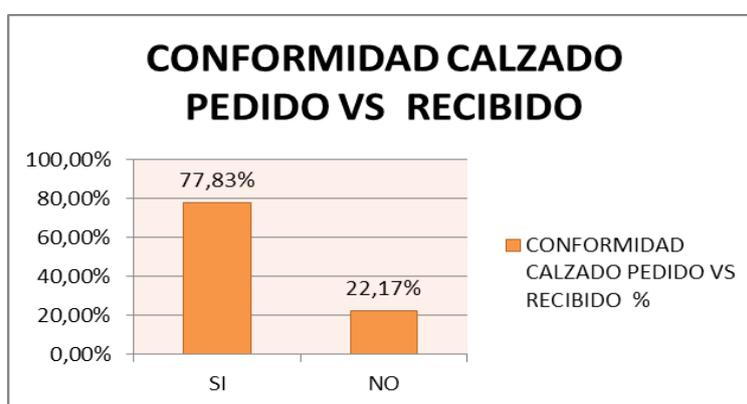


Figura 118. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la conformidad del calzado pedido vs recibido en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 77,83% de los clientes mayoristas indican que están conformes con el calzado que solicitaron, mientras que el 22,17% indican que no reciben lo que solicitaron.

9. CONFORMIDAD CON LOS VALORES FACTURADOS

Tabla 112. Resultados de la evaluación sobre la conformidad con los valores facturados en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	126	62,07%
NO	77	37,93%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

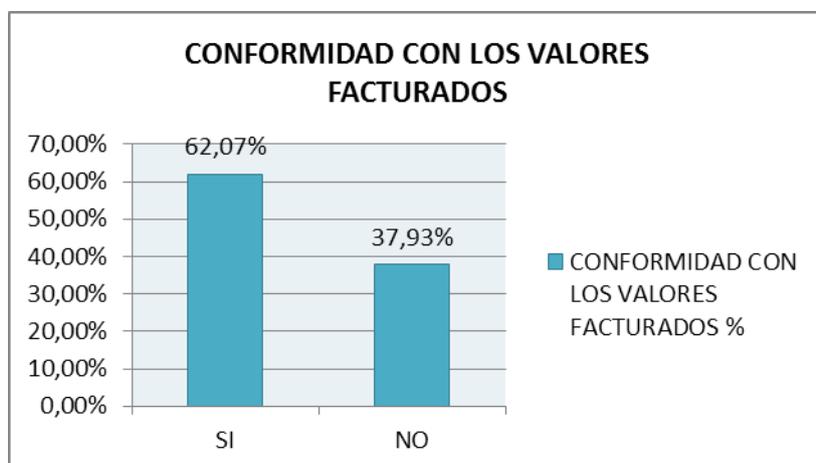


Figura 119. Análisis gráfico de los Resultados sobre la conformidad con los valores facturados en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 62,07% de los clientes mayoristas encuestados indican que están conformes con los valores que se les factura y el 37,93% no están de acuerdo.

10. CONFORMIDAD EN LA ENTREGA DE DOCUMENTOS

Tabla 113. Resultados de la evaluación sobre la conformidad con la entrega de documentos en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	45	22,17%
NO	158	77,83%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.



Figura 120. Análisis gráfico de Resultados sobre la conformidad con la entrega de documentos en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 77,83% de los clientes mayoristas encuestados indican que no están conformes con la entrega de documentos y el 22,17% están de acuerdo.

11. CONOCIMIENTOS DE INFORMATICA

Tabla 114. Resultados de la evaluación sobre el conocimiento de informática por parte de los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	136	67,00%
NO	67	33,00%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

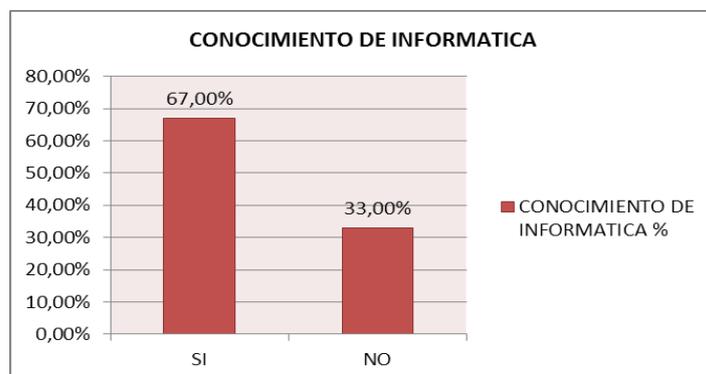


Figura 121. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre el conocimiento de informática por parte de los clientes mayoristas en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 67,00% de los clientes mayoristas encuestados tienen conocimientos de informática, mientras que el 33% indican que no lo tienen.

12. UTILIZACION DE INTERNET PARA COMPRAS DE CALZADO

Tabla 115. Resultados de la evaluación sobre la utilización de internet para comprar calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	130	64,04%
NO	73	35,96%
TOTAL	203	100,00%

Fuente: Autora.

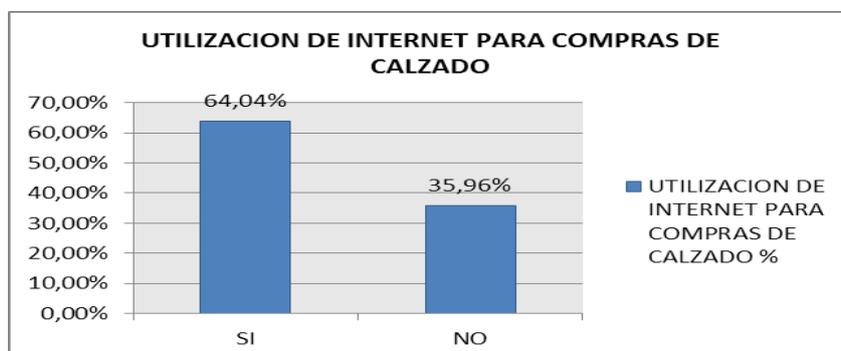


Figura 122. Análisis gráfico de los Resultados de la evaluación sobre la utilización de internet para comprar calzado en el estudio de mercado COMINCALZA.

Fuente: Autora.

CONCLUSIONES: Como se puede observar en el gráfico el 64,04% de los clientes mayoristas encuestados si utilizarían el internet para sus compras, mientras que el 35,96% dicen que no.

“GRACIAS POR SU COLABORACION”

ANEXO 8



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

RESOLUCION No. **SC.DIC.C.12.096**

Dr. Santiago Jaramillo Malo
INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE CUENCA

CONSIDERANDO:

Que se han presentado a este despacho tres testimonios de la escritura pública otorgada ante el Notario **Noveno** del Cantón CUENCA el **31/Enero/2012**, que contienen la constitución de la compañía **COMERCIALIZADORA DE INSUMOS Y CALZADO COMINCALZA CÍA. LTDA.**

Que la Unidad Jurídica de Compañías, mediante Memorando Nro. SC.UJ.C.2012.51 de 03/Febrero/2012, ha emitido informe favorable para su aprobación.

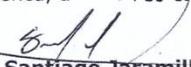
En ejercicio de las atribuciones asignadas mediante Resoluciones SC-IAF-DRH-G-2011-147 del 10 de febrero de 2011; y, ADM-Q-2011-009 del 17 de enero del 2011;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía **COMERCIALIZADORA DE INSUMOS Y CALZADO COMINCALZA CÍA. LTDA.** y disponer que un extracto de la misma se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario antes nombrado, tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente resolución; b) Que el Registrador Mercantil o de la Propiedad a cargo del Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía inscriba la referida escritura y esta resolución; c) Que dichos funcionarios sienten razón de esas anotaciones; y, d) Cumplido lo anterior, remítase a la Dirección de Registro de Sociedades, la publicación original del extracto publicado en un periódico de amplia circulación en el domicilio principal de la compañía, copia certificada de la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, original de los nombramientos inscritos de los administradores y original del formulario 01A del Registro Unico de Contribuyentes.

Comuníquese.- DADA y firmada en Cuenca, a 6 FEB 2012


Dr. Santiago Jaramillo Malo
INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE CUENCA

Exp. Reserva 7406574
Trámite 3.2012.48

ZON: Con esta fecha queda inscrito el presente documento y la Resolución No. SC.DIC.C.12.096 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, de fecha seis de febrero del dos mil doce, bajo el No. 111 del **REGISTRO MERCANTIL**. Queda archivada la segunda copia de la escritura pública de constitución de la compañía denominada: **COMERCIALIZADORA DE INSUMOS Y CALZADO COMINCALZA CIA LTDA**. Se da así cumplimiento a lo dispuesto en el artículo Segundo literal b) de la citada Resolución de conformidad a lo establecido en el Decreto No. 733 de veinte y dos de Agosto de mil novecientos setenta y cinco, publicado en el Registro Oficial 881, de veinte y nueve de agosto del mismo año. Se anoto en el Repertorio con el No. 1.363. **CUENCA, QUINCE DE FEBRERO DEL DOS MIL DOCE.- LA REGISTRADORA.-**

dr.
de la Compañía, como certificación de la escritura pública
de la Compañía



Verónica Vázquez

Dra. Verónica Vázquez I
Registradora Mercantil
del Cantón Cuenca.

ANEXO 9
FOTOGRAFIAS



Figura 123. *Fachada Empresa COMINCALZA.*
Fuente: *Autora.*

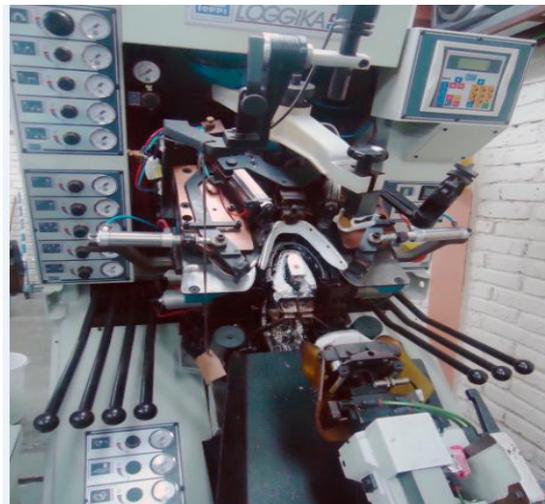


Figura 124. *Máquina Armadora de Puntas COMINCALZA.*
Fuente: *Autora.*



Figura 125. *Máquina Armadora de Talones COMINCALZA.*
Fuente: *Autora.*



Figura 126. *Máquina Conformadora de Talones COMINCALZA.*
Fuente: *Autora.*



Figura 127. *Máquina Túnel de Frio COMINCALZA.*
Fuente: *Autora.*

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ALEXANDER SERVAT, Alberto. (2002), Gerencia de Procesos: Nuevo Sistema Gerencial.
- ❖ ALLES, Martha. (2006), Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Granica, Buenos Aires.
- ❖ ARROYO, Antonio. (2003), Dirección Financiera, España, Deusto.
- ❖ BADIA, A y BELLIDO, S. (2002), Técnicas para la Gestión de la Calidad- la Gestión por Procesos, Ed Tecnos.
- ❖ BADIA, A y BELLIDO, S. (2002), Técnicas para la Gestión de la Calidad- la Gestión por Procesos, Ed Tecnos.
- ❖ EIGLER, Pierre y LANGEARD, Eric. (1989), Servucción. El Marketing de Servicios, McGraw-Hill Interamericana de España S.A.
- ❖ GAITNER, Frances. (1983), Creative Customer Service Management, International Journal of Physical distribution, Vol N3.
- ❖ GITMAN y LAWERENCE. (2003), Principios de Administración Financiera, Pearson, México.
- ❖ GONZÁLEZ, Gerardo, (2009), 7 Consejos útiles para lograr una excelente atención y clientes asiduos a su negocio, Decisión: la Revista del cambio Empresarial, No. 25, México.
- ❖ LOVELOCK, Christopher, (2004), Administración de Servicios, Pearson Education, primera edición, México.
- ❖ MARIÑO, Hernando. (2003), Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega.
- ❖ MONDY, R, WAYNE y NOE, ROBERT, M. (2005), Administración de Recursos Humanos. Pearson/Prentice Hall. México.
- ❖ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. (2005), El servicio en Acción: la única forma de ganar a todos, Ecoe ediciones, Bogotá.

- ❖ RAPHMEL, John M. (1974), Marketing in the service sector, Cambridge Massachusetts, Winthrop Publishers Inc.
- ❖ SANDHUSEN, L. Richard. (2002), Mercadotecnia Primera Edición, Compañía Editorial Continental.
- ❖ BLOCK, Stanley. (2005), Administración Financiera, Mc Graw Hill, México.
- ❖ BLOCK, Stanley y GEOFFREY, Hirt. (2005), Administración Financiera, México, Mc Graw Hill.

LINKOGRAFÍA

- ❖ Análisis de productos, Disponible en:
http://www.oni.escuelas.edu.ar/2002/santiago_del_estero/madre-fertil/producto.htm.
- ❖ Análisis PEST, Disponible en:
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3578/MorenoCarolina2012.pdf.txt?sequence=7>.
- ❖ Área Financiera Empresa, Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/46/finanycontra.htm>.
- ❖ Definición de precio, Que es, significado y concepto, Disponible en:
<http://definicion.de/precio/#ixzz2iPbxxWgB>.
- ❖ Definición de los clientes internos y externos, Disponible en:
<http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html>.
- ❖ Características de la Gestión por Procesos, Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/caracteristicas-de-los-procesos-en-la-empresa.htm>.
- ❖ Concepto de producto, Disponible en:
<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>.
- ❖ Creatividad Catálogo, Disponible en:
<http://masterguapohacker.blogspot.com/2012/04/la-creatividad-publicitaria.html>.
- ❖ Elaboración Plan de Marketing, Disponible en:
<http://www.esepoch.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub>.
- ❖ Estrategia, Disponible en:
<http://www.estrategia.com.ar/ediciones/edicion0054/el%20problema%20de%20la%20serviccion.pd>.

- ❖ Estrategias de Preventa, Disponible en:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Estrategias-De-Preventa/26548004.html>.
- ❖ Estrategia de Venta, Disponible en:
<http://7cidcaanproduccion.blogspot.com/2007/10/estrategia-de-ventas.html>.
- ❖ Formación-Excelencia empresarial, Disponible en:
<http://web.jet.es/amozarrain/Formacion.htm>.
- ❖ Foda análisis Foda concepto, Disponible en: <http://rie.cl/index.php?a=30567>.
- ❖ GES01, Disponible en:
<http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5302>.
- ❖ Institutor Tecnológico Superior de Lerdo, Servicio, Disponible en:
www.itslerdo.edu.mx/.
- ❖ Investigación de Mercados, Disponible en:
<http://www.crecenegocios.com/pasos-para-realizar-una-investigacion-de-mercados/>.
- ❖ La Competencia, Disponible en: http://www.competencia.euskadi.eus/z02-contciud/es/contenidos/informacion/que_es_competencia/es_que_es/que_es_c ompetencia.html.
- ❖ La Gestión de los Procesos, Disponible en:
<http://es.slideshare.net/villalobosanet/documento10142>.
- ❖ La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos, Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>.
- ❖ La Matriz BCG, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/94108813/Matriz-BCG>.
- ❖ La Matriz BCG, Disponible en:
<http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>.
- ❖ Manual para la elaboración de un Plan de Marketing, Disponible en:
<http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub>.

- ❖ Motivación, Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/marketing/motivacion-de-la-fuerza-de-ventas.htm>.
- ❖ Objetivos Encuesta, Disponible en:
<http://www.clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/Tipos-De-Encuestas/2234332.html>.
- ❖ Perspectivas Económicas 2014, Disponible en:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>.
- ❖ Principios de la Gestión por Procesos, Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-en-la-gestion-de-procesos.htm>.
- ❖ Producción, procesos y operaciones-Gestiopolis.com, Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/producción.htm>.
- ❖ Publicidad, Disponible en:
<http://roble.pntic.mec.es/msanto1/lengua/2publici.htm>.
- ❖ Ratios de Gestión, Disponible en:
<http://blog.manqv.com/ratios-de-actividad-rotacion-o-de-gestion/>.
- ❖ Sector Calzado, Disponible en: <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-comerciante/item/calzado-se-impulsa-en-el-mercado.html>.
- ❖ Universidad Tecnológica Equinoccial, Concepto Catálogo, Disponible en:
<http://www.newsartesvisuales.com/editor/edit023.htm> Boletines de diseño del Instituto de Artes.