



**“METODOLOGÍA PARA UN PROCESO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES**

**CASO: EMPRESA DE MANUFACTURA DEL SECTOR DEL
CALZADO**

ING. BONILLA ZHINDÓN DANIELA

DIRECTOR: ING. CORONEL JOSÉ IVÁN RODRIGO

CUENCA – ECUADOR

2014

AGRADECIMIENTO

Agradezco la motivación, colaboración e involucramiento del Dueño, la Gerencia y de los colaboradores de la Empresa Ego Zapatería, que participaron en la aplicación de esta metodología, con sus diversas ideas, opiniones y conocimientos, los cuales están plasmados en el presente documento, a mi familia que supo darme el apoyo necesario para la realización de esta propuesta así como la entereza para culminar con mis estudios, a mis profesores que me proporcionaron sus conocimientos, experiencias que contribuyeron para mi formación y de manera especial al Ing. Iván Coronel por dedicar su tiempo para la corrección y dirección de esta tesis.

DEDICATORIA

Este documento está dedicado a mis padres por inculcarme el valor del trabajo y constancia en todas las actividades que he realizado, por el sacrificio, esfuerzo y todo el apoyo brindado para que pudiera cumplir con una meta más en mi vida.

INDICE

1. Diagnóstico del sector de Pymes	10
1.1. Por qué las Pymes no cuentan con Planeación Estratégica	10
1.2. Resultados del diagnóstico	13
1.3. Conclusiones del diagnóstico	16
2. Propuesta de Metodología de Planeación Estratégica	18
2.1. Generalidades	18
2.2. Etapas de Planeación Estratégica	20
2.2.1. Análisis Situacional	20
2.2.2. Valores Estratégicos	23
2.2.3. Declaración de la Misión	27
2.2.4. Declaración de la Visión	30
2.2.5. Estrategia Corporativa	33
2.2.6. Determinación de Asuntos Críticos	35
2.2.7. Selección de Estrategias	38
2.2.8. Objetivos Estratégicos	39
2.2.9. Objetivos Específicos	41
2.2.10. Plan Operativo	42
3. Metodología Aplicada (Caso: Empresa de calzado)	45
3.1. Aplicación de Metodología de Planeación Estratégica	45
3.1.1. Introducción de la Empresa	45
3.1.2. Antecedentes de la Empresa.....	46
3.1.3. Estructura de la Empresa	47
3.1.4. Descripción del Proceso Productivo	48
3.2. Planeación Estratégica	53
3.2.1. Análisis Situacional	53
3.2.2. Valores Estratégicos	56
3.2.3. Misión	59
3.2.4. Visión	59
3.2.5. Estrategia Corporativa	62
3.2.6. Determinación de Asuntos Críticos.....	64
3.2.7. Selección de Estrategias	67

3.2.8. Objetivos Estratégicos	69
3.2.9. Objetivos Específicos	71
3.2.10. Plan Operativo Anual	73
3.3. Conclusiones	86
3.4. Recomendaciones	88
Bibliografía	89
3.5. Anexos	92

INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene el propósito de permanecer, crecer y ser competitiva en el mercado, y está obligada a contar con herramientas administrativas eficaces, medibles y controlables, orientadas a las demandas continuamente cambiantes del entorno (mercados, consumidores, las empresas competidoras) que garanticen el éxito de la organización.

Alcanzar un desarrollo sostenible implica la utilización de estrategias flexibles, que permitan cumplir los objetivos establecidos por las organizaciones, de ahí que sea importante partir de la definición de estrategia como: " El planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos" (Carrión,2007), entendiéndose de esta manera a la estrategia como una guía para abordar una situación específica, que ayuda a la adaptación de la organización con el entorno, es decir a la adaptación entre el ambiente interno y externo.

Por lo expuesto según Henry Mintzberg la planeación estratégica "es una herramienta que permite a las organizaciones, prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y está entrelazada con el proceso complejo de la dirección de modo inseparable".

La planificación tiene como centro la preocupación por el cambio y el organizar los diferentes procesos, existen organizaciones como el caso de las Pymes que son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas (Servicio de Rentas Internas,2013), que en muchos casos carecen de una Planeación Estratégica o la manejan de manera informal, y que a medida que crecen, se vuelven cada vez más complejas y difíciles de controlar, obligando a los empresarios a adoptar la planeación estratégica de una manera más formal.

Actualmente, se afirma que la planeación estratégica adopta patrones de comportamiento de acuerdo con el ciclo de desarrollo de la empresa: va de un ciclo de emprendedor —informal— a uno de planeación —formal—, lo que afecta directamente la identidad de la empresa. (Alejandro Castaño Ramírez, 2010).

Por otro lado y siendo complementario a la Planeación Estratégica, existe una serie de principios y valores culturales específicos de cada organización, la cual al enfrentar los

diferentes cambios del entorno pasa por una etapa de incertidumbre, sin saber lo que le depara el futuro, es ahí la importancia de la planeación estratégica, pues esta ayuda a que las personas de la organización tengan una guía, un camino a seguir para alcanzar las metas establecidas.

Es importante entonces establecer herramientas afines a la realidad de una organización que se adapten a las necesidades de la misma, a través de la aplicación adecuada de estos instrumentos y un debido análisis de su estructura e identidad organizacional, es por ello la necesidad de establecer una metodología para el proceso de planeación estratégica propia del sector que garantice la comprensión y adopción de esta herramienta de una manera fácil, que sea sostenible en el tiempo y que sea considerada como una ventaja competitiva para la organización.

RESUMEN

Todas las organizaciones, grandes, medianas, pequeñas, públicas y privadas, requieren de un Plan Estratégico estructurado para determinar las posiciones futuras en las que desean estar, por este motivo el propósito del presente estudio es construir una metodología transversal para el levantamiento de la Planeación Estratégica para el sector de calzado en la ciudad de Cuenca, mediante un análisis del estado en el que se encuentran las empresas en cuanto al proceso de planificación estratégica, su uso y aplicación.

Una vez estructurada la metodología de Planeación Estratégica se presenta la aplicación de esta herramienta, soportada por técnicas de recopilación de información como investigación bibliográfica, entrevistas y talleres participativos, que faciliten el establecimiento adecuado del Plan Estratégico.

Palabras Claves: Plan, Estrategia, Metodología, Objetivos

ABSTRACT

Every organization –big, midsize, small, public, or private –needs a structured Strategic Plan to define the position they want to be in the future. For this reason, the aim of this work is to build up a cross methodology to design a Strategic Plan for the area of shoe manufacturing in the city of Cuenca through an analysis of the situation shoe manufacturing companies are going through at present regarding the process of strategic planning, its use, and application.

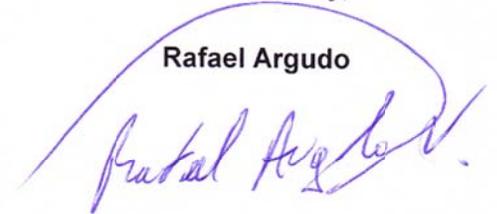
Once the Strategic Planning methodology had been structured, an application of this tool was presented, which is supported by certain information gathering techniques, such as bibliographic research, interviews, and participatory workshops, which facilitate the proper establishment of the Strategic Plan.

Key words: Plan, Strategy, Methodology, Objectives



Translated by,

Rafael Argudo



CAPÍTULO I

1.1. POR QUÉ LAS PYMES NO CUENTAN CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA¹

Toda organización tiene el propósito de permanecer, crecer y ser competitiva en el mercado, y está obligada a contar con herramientas administrativas eficaces, medibles y controlables, orientadas a las demandas continuamente cambiantes del entorno (mercados, consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores) que garanticen el éxito de la organización.

Entre estas organizaciones tenemos a las Pymes, conocidas en el Ecuador como cualquier empresa proveedora de servicios y productos o insumos para otras empresas de amplia cobertura de mercado. En nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes: Comercio al por mayor y al por menor, Agricultura y pesca, Industrias manufactureras, Construcción, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, Servicios comunales, sociales y personales, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo ayudando de manera directa a la sostenibilidad del país y a nivel de los hogares (Internas s.f.)²

A pesar de que en la actualidad las Pymes han recibido capacitación específica para la parte de manufactura y así poder desempeñar de mejor manera sus actividades, aún no han empleado herramientas de administración y control interno, haciéndolas de esta manera, vulnerables y susceptibles ante el entorno.

Por ello el objetivo del este capítulo es analizar y determinar el grado de conocimiento que los dueños o administradores de las Pymes del sector del calzado de la ciudad de Cuenca tienen sobre la aplicación o el desarrollo de la Planeación Estratégica y cuáles son las causas que evitan que los empresarios desarrollen esta herramienta, pues en la actualidad las empresas deben ser capaces de enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno, de desarrollar actividades que les permitan actuar ante cualquier dificultad o cambio que se presente, y aplicar herramientas que les permitan

¹ Carlock, R. y Ward, J. La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria. España, 2003.

² Servicio de Rentas Internas del Ecuador

realizar un seguimiento o autoevaluar su desempeño en la sociedad y así identificar su situación actual y realizar los cambios necesarios que les permitan estar un paso delante de su competencia.

Lamentablemente las Pymes se caracterizan por llevar una administración de manera empírica, manteniéndose en el mercado producto de la experiencia, caracterizadas también por contar con un escaso nivel tecnológico, baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos, falta de mano de obra calificada, producción orientada más al mercado interno, con escasa penetración de PYMES al mercado internacional, ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector, sin embargo es importante conocer las ventajas y potencialidades que presenta este grupo de empresas:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Requieren menores costos de inversión
- Utilizan insumos y materias primas nacionales
- Tienen posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- Mantienen alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Son flexibles ante cualquier exigencia del mercado (Barrera 2001)³

Como se indica, estas empresas juegan un papel importante en el desarrollo del país a nivel interno ya que son grandes generadoras de empleo y utilizan generalmente mano de obra semicalificada, cuyos oficios han sido aprendidos y adquiridos producto de la experiencia.

En nuestro país generalmente las Pymes son empresas de origen familiar, cuyas jefaturas o cargos directivos son ocupados por un integrante de la familia, especialmente en las áreas administrativas y por consiguiente cualquier información o decisiones que se lleven a cabo quedan concentradas solamente a nivel del empresario o líder, sin dar oportunidad a los valiosos aportes que puedan tener sus colaboradores. Son empresas que se dedican a la prestación de servicios o a la fabricación de productos para el consumo final y se ven afectadas enormemente por las importaciones o empresas internacionales, pues poseen tecnologías, mano de obra y gestión administrativa superiores, afectando de esta manera a los niveles de

³ Barrera, Marco. Situación y desempeño de las pymes de Ecuador en el mercado internacional.2001

producción de las Pymes, pues no cuentan con suficientes recursos físicos ni económico para ser competitivos frente a esta realidad, poniendo en riesgos su permanencia en el mercado y hasta disminuyen su participación en el mismo, sin embargo esto ha obligado a las Pymes a que comiencen un proceso de desarrollo mediante la profesionalización de su gestión, modernización tecnológica para que de esta manera sean capaces de competir e incrementar su productividad.⁴

De acuerdo a encuestas y entrevistas realizadas, muchas de estas empresas aún no han iniciado con este proceso debido principalmente a la falta de conocimiento de las diferentes herramientas de gestión existentes que les ayuden a encaminar su organización, como es el caso de la Planificación Estratégica, objeto de estudio de este proyecto.

Las Pymes desarrollan negocios a partir de modelos de emprendimiento, donde la planeación estratégica comercial tiene un alto componente informal, es manejada por el dueño o empresario con flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, sin embargo cuando una empresa ha crecido por fuera del alcance del empresario se ve obligada a hacer un proceso de planeación formal dejando atrás ciertas etapas comportamentales:

- a) Procesos informales que las hacen bastante flexibles dependiendo del ciclo de desarrollo de la empresa.
- b) Un carácter intuitivo y emocional vinculado a la personalidad del empresario, influyendo de esta manera en la toma de decisiones.
- c) Una gestión administrativa multifuncional no especializada que hace que el empresario intervenga en diversos aspectos de la empresa como finanzas, insumos, ventas, mercadeo, recursos humanos, logística, sin generar resultados óptimos.
- d) Influencia de la estructura familiar en el empresario sobre el manejo del negocio, que muchas veces no representa un apoyo para las decisiones futuras. (Castaño Ramírez 2011)⁵

Por lo expuesto, se realizó una investigación para determinar las causas del por qué los dueños o administradores de las Pymes del sector del Calzado de la ciudad de

⁴ Zúñiga Bustos Eduardo. Administración, Pequeña Empresa. Organización Interna. Argentina.2009

⁵ Castaño Ramírez, Alejandro. Revista Contaduría y Administración. «Planeación Estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre.»2011

Cuenca no aplican esta herramienta para un adecuado desempeño de sus organizaciones.

La investigación se basó en fuentes primarias a través de aplicación de encuestas y entrevistas con los empresarios y representantes de gremios de confeccionistas, para saber cuál era su apreciación y expectativas sobre el estado actual del sector del calzado, lo cual facilitó la obtención de información. Se debe indicar que la mayoría de empresas eran dirigidas por sus propios dueños y familiares.

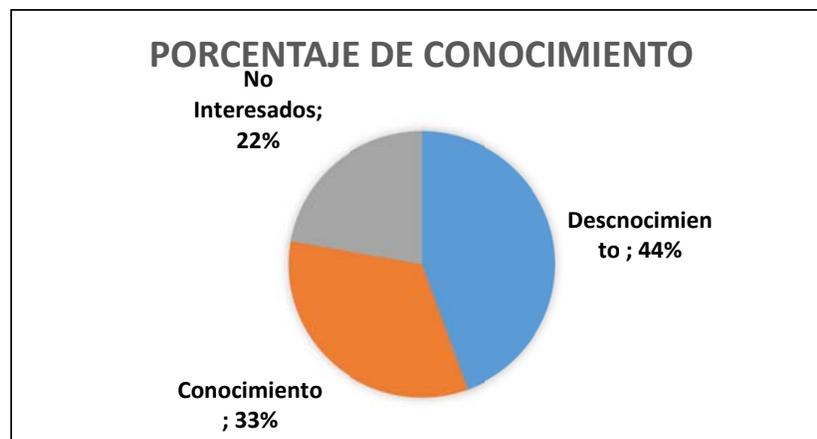
Se utilizó también como fuentes secundarias: Boletines presentados por el MIPRO referentes al sector del calzado en el Ecuador y bibliografía enfocada al sector de las Pymes en general, sobre la evolución y estado actual.

Para determinar las causas del por qué los empresarios no utilizan planeación estratégica se estableció una encuesta (Anexo 1), enfocada en los siguientes aspectos: nivel de conocimiento y desconocimiento de esta herramienta, grado de importancia por parte de los empresarios sobre la Planeación Estratégica, si consideran necesario implementar esta herramienta (para esto previamente se dio a conocer las ventajas que presenta la misma) y finalmente con qué recursos estaría dispuesto a aportar para una adecuada gestión.

1.2. RESULTADOS OBTENIDOS

¿Conoce la herramienta de gestión denominada Planeación Estratégica?

El resultado obtenido fue que el 33% de los empresarios entrevistados tenían conocimiento de la herramienta, un 44% no tenía conocimiento de la herramienta, y un 22% no tuvo interés en ser entrevistado.

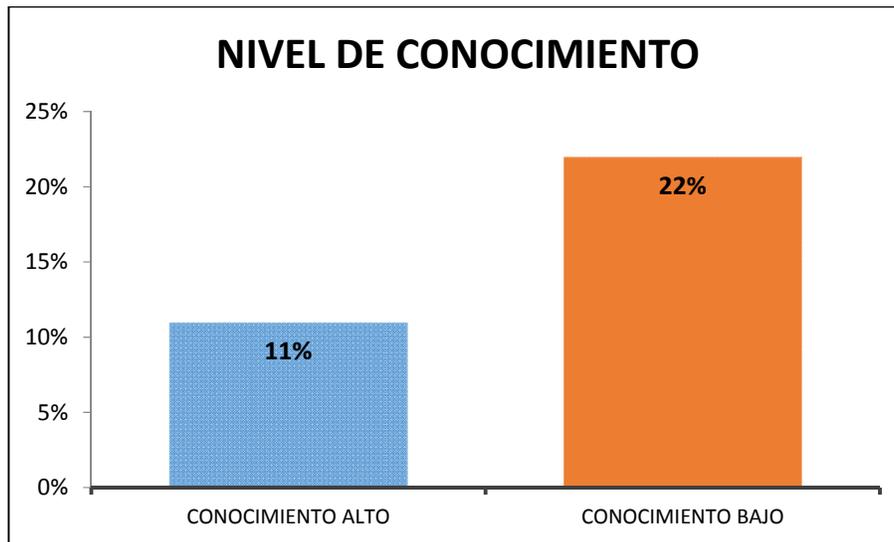


A pesar de que un 33 % de los empresarios tenían conocimiento de la herramienta, sin embargo se tuvo la percepción de que la mayoría no sabía a ciencia cierta sobre el verdadero alcance de la planeación estratégica, por lo que se tuvo la necesidad de indicarles de qué se trataba y las ventajas de esta.

Como se indicó, un 44% de los empresarios no tenían conocimiento de la herramienta, sin embargo se tuvo gran acogida por parte ellos pues estaban interesados en saber sobre que se trataba esta herramienta y que aspectos contenía.

¿Qué es lo que sabe o ha escuchado de esta herramienta denominada Planeación Estratégica?

Del 33% de las empresas que tenían conocimiento de la herramienta, se determinó que el 22% de los entrevistados tenían un conocimiento bajo sobre la misma, entendiéndose ésta como el establecimiento de misión, visión y objetivos, mientras que el 11% de las empresas entendían que se trataba de una herramienta de seguimiento, cumplimiento y control de objetivos, estrategias, indicadores, planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo.



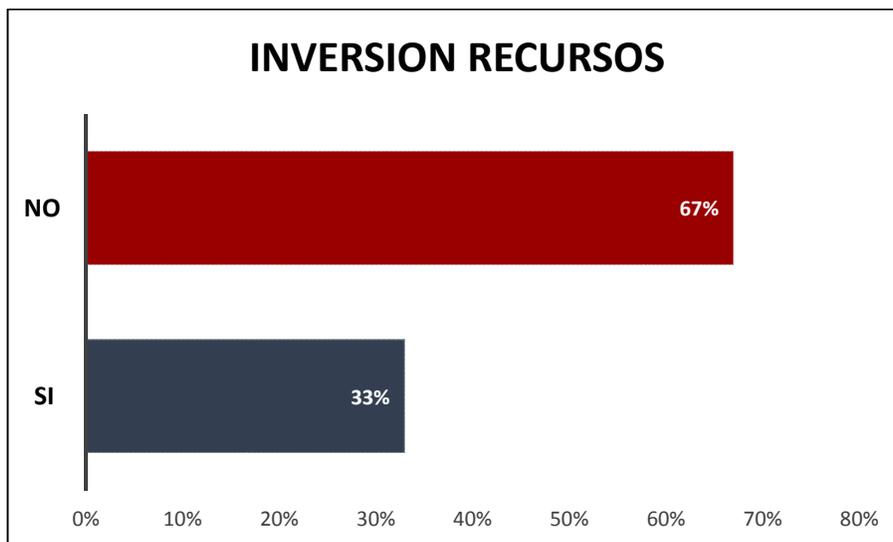
¿Considera Usted que se planifica satisfactoriamente el funcionamiento de su empresa sin necesidad de realizar una planeación estratégica?

Un 83% de los empresarios concluyeron que la planeación que manejan actualmente es llevada de una manera informal, lo que les ha impedido llevar de una manera satisfactoria el rumbo de sus empresas, pues no cuentan con una guía o camino claro hacia dónde guiar los esfuerzos de su trabajo ya que si bien saben qué se quiere lograr, no tienen correctamente visualizado el COMO hacerlo.



¿Estaría dispuesto a invertir recursos en caso de que se decida realizar una reestructuración de la empresa?

Si bien los empresarios estarían dispuestos a invertir recursos como tiempo y mano de obra para la reestructuración de sus empresas, un 67% de los empresarios no están en la capacidad de invertir dinero, pues requerirían de ayuda financiera para cumplir con los planes y proyectos propuestos, sin embargo un 33% entiende que se trataría de una inversión a largo plazo que los ayudaría a ser más competitivos en el mercado.



¿Le gustaría aplicar una herramienta de gestión que le permita enfrentarse a situaciones del entorno y prepararse para el futuro?

Una vez dado a conocer los beneficios de la Planeación Estratégica, la totalidad de los empresarios entrevistados llegaron a la conclusión de que aplicar este tipo de herramienta de gestión ayudaría a sus negocios a ser más competitivos, a crecer, a garantizar su permanencia en el mercado y a cumplir con sus objetivos y metas propuestas.



1.3. CONCLUSIONES:

- Las Pymes del sector del calzado de la ciudad de Cuenca son conscientes de que el mercado actual contiene múltiples amenazas, entre ellas está la competencia y la fuerte demanda que presenta el mercado, por lo que deben ser más competitivos, sin embargo no conocen cómo esta herramienta de gestión, la Planeación Estratégica, podría ayudarles en su desempeño cotidiano.
- Si bien han escuchado de esta herramienta, no la han utilizado pues no saben cómo aplicarla en sus empresas, el conocimiento que tienen es muy escaso, y desconocen las ventajas de esta herramienta.
- Entrevistas realizadas a empresarios jóvenes que se encuentran inmersos en este sector, coinciden que actualmente es difícil cambiar la mentalidad de los dueños de este tipo de empresas, pues están arraigados en sus costumbres y

piensan que podrán seguir subsistiendo en la misma forma como han venido haciéndolo sus familiares.

- Sin embargo existe un temor por parte de los empresarios pues saben que a más de la competencia nacional, se ha incrementado la competencia internacional la cual cuenta con exigentes estándares de calidad, nuevos y creativos diseños, nuevas tecnologías, personal calificado, por lo que son conscientes que es necesario realizar una reestructuración a sus negocios.
- Lamentablemente los pequeños empresarios del calzado no tienen una guía, un plan de acción claro a seguir y no saben exactamente a donde van ni a donde quieren llegar, se han venido manejando con una administración y planeación de manera informal que hasta el momento les ha servido para responder a cambios y problemas que se han presentado en el mercado y entorno, pero son conscientes de que a largo plazo si no empiezan a buscar nuevas maneras de administración, sus negocios no perdurarán con el tiempo.

Por las razones expuestas a continuación se presenta una herramienta de gestión, la Planeación Estratégica, como un documento guía y de fácil entendimiento y aplicación para la Pymes del sector del calzado y que constituirá además una ventaja competitiva a nivel local y nacional.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA⁶

2.1 GENERALIDADES

Este capítulo tiene la finalidad de establecer una herramienta guía para el pequeño empresario dedicado a la confección de calzado, que sirva para la consecución de sus objetivos y metas y de esta manera alcanzar un desarrollo sostenible. Esto implica la utilización de estrategias flexibles que permitan cumplir los objetivos establecidos por las organizaciones, de ahí que sea importante partir de la definición de estrategia como: "El planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos" (Carrión,2007), entendiéndose de esta manera a la estrategia como un plan, como una guía para abordar una situación específica, que ayuda a la adaptación de la organización con el entorno, es decir a la adaptación entre el ambiente interno y externo.

Por lo tanto es necesario establecer una herramienta que ayude a las organizaciones a enfatizar el "qué lograr" (objetivos) y el "cómo hacer" (estrategias), concentrándose en aquellos objetivos que son factibles de lograr en función a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Esto se puede alcanzar con el desarrollo de un Plan Estratégico que propicie además, el crecimiento de la organización, al establecer métodos adecuados de utilización de los recursos que reduzcan de alguna manera los niveles de incertidumbre que se pueden presentar y evite que las decisiones que se tomen se las realicen de manera empírica, impulsando más bien a la toma de decisiones basadas en hechos.

Las organizaciones que basan su gestión a través de planes tienen la posibilidad de perdurar en el tiempo, adaptarse y responder ante cualquier cambio del entorno y poder responder adecuadamente a la demanda que cada vez se hace más exigente, garantizando así su permanencia en el mercado.

George A. Steiner afirma que la Planeación Estratégica es el esfuerzo sistémico y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y

⁶ Alvarado Martínez, Tomás Everardo. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. México: Editorial: Red Revista Mexicana de Agronegocios, 2006.

estrategias básicas para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La planeación estratégica tiene el objeto de lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.⁷

La planeación estratégica tiene tres componentes:

- **Direccionamiento Estratégico:** Componente necesario para direccionar el futuro de la organización, es la base de la planeación estratégica y táctica para la toma de decisiones consistentes y la evaluación de resultados.
- **Planeación estratégica de largo plazo:** Busca la formulación de ventajas competitivas, dándole un rumbo estratégico a la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y permitiendo el fortalecimiento de la organización, para esto la empresa debe funcionar como un conjunto de partes que interactúan para lograr un objetivo empresarial único, es decir, el éxito depende de la integración estratégica de la gerencia y las demás áreas de la empresa.
- **Planeación táctica de corto plazo:** Proceso operativo que plantea mecanismos e instrumentos de aplicación práctica y seguimiento de la planeación a largo plazo, encargado de llevar a cabo planes específicos para la consecución de los objetivos estratégicos.

Beneficios de la Planeación Estratégica:

Entre los principales beneficios que ofrece la planeación estratégica tenemos los siguientes:

- Ayuda a prever problemas que se presenten y afrontarlos antes que se agraven
- Desarrolla un mejor sistema de comunicación
- Analiza las debilidades y amenazas de la organización para fortalecerlas y las oportunidades y fortalezas para potenciarlas
- Establece objetivos adecuados y realistas

⁷ Caldera Mejía, Rodolfo. "Planeación Estratégica de Recursos Humanos". España.2004

- Coordina mejor la ejecución de las actividades internas y externas
- Mejora la administración del trabajo
- Asegura la adaptabilidad de la organización al entorno
- Disminuye la incertidumbre en la toma de decisiones e implementación de acciones minimizando el riesgo.
- Genera compromiso y motivación
- Proporciona elementos para llevar a cabo un control sobre el rendimiento de la empresa.
- Permite ejecutar alternativas para la toma de decisiones (Rodríguez Castillo 2010)

2.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional se encarga de examinar el entorno y la realidad de la organización, identificando las oportunidades y amenazas así como su capacidad para responder a las mismas; al pronosticar los cambios se puede establecer las estrategias para enfrentarlos. De esta manera se facilita la comprensión de la evolución de la organización ante los diferentes cambios del entorno.

En esta etapa se llevará a cabo el análisis de aspectos importantes como: organización de la empresa, proceso productivo, cantidad de trabajadores, mercado, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, finanzas y rentabilidad, información y comunicación, toma de decisiones, contingencias, información que nos servirá de base para realizar un diagnóstico y determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y poder potenciarlos.

Para esto se empleará las siguientes técnicas:

- **Entrevista** con dueño de la organización: Se lleva a cabo mediante un diálogo entre dos personas, entrevistador y entrevistado a quien se le dará a conocer los objetivos, tiempo de la entrevista y utilización de la información obtenida. Esta técnica se utiliza con el objeto de averiguar datos específicos sobre la información que se requiere, motivo por el cual es necesario se seleccione previamente a quien se va a realizar la entrevista que por lo general deberá ser alguien entendido en la materia.

- **Encuesta:** Es una técnica utilizada para recabar información, se lleva a cabo a través de la formulación de preguntas a un grupo de personas quienes proporcionarán información necesaria para el estudio o materia de investigación.

A diferencia de la entrevista, en la encuesta se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a las personas, con el fin de que sean contestadas de igual manera, es decir por escrito.

A continuación se presenta un cuestionario con una serie de preguntas guías que podrán ser utilizadas tanto por el entrevistador y encuestador para la obtención de información relevante relacionada en este caso al Análisis Situacional de la organización que es objeto de este estudio:

Matriz para Análisis Situacional

ANÁLISIS SITUACIONAL	
PERSONAS	1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?
	2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?
	3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
	4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
	5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
PRODUCTOS/ SERVICIOS	6. ¿Cuáles son nuestros productos / servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?
	7. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos /servicios en nuestra cartera de productos / servicios?
	8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos / servicios?
	9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos / servicios?
	10. ¿Cuáles son los productos / servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?
MERCADO	11. ¿Qué mercado(s) atendemos?
	12. ¿Quiénes son nuestros clientes?
	13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?
	14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?
	15. ¿Cuál es nuestra participación de mercado?
PRECIOS RETRIBUCIONES	16. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?
	17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?
	18. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?
	19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
	20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?
INSTALACIONES Y RECURSOS	21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?
	22. ¿Tenemos acceso a los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?
	23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?
	24. ¿Tenemos control sobre la productividad, productos obsoletos e impactos ambientales?
	25. ¿Incorporamos nueva tecnología con la frecuencia necesaria?
RISGOS FINANCIEROS Y RENTABILIDAD	26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?
	27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?
	28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

INFORMACION Y COMUNICACIÓN	29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda?
	30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?
	31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
	32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?
	33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información?
TOMA DE DECISIONES	34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?
	35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales y comunicacionales?
	36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?
	37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
	38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?
CONTINGENCIAS	39. ¿Cómo influye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?
	40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?
	41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?
	42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos / servicios?
	43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?
	44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?
	45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro desempeño ambiental?

⁸ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

Los aspectos detallados en esta tabla como se indicó son una guía que el entrevistador o encuestador pueden tomar como base para su análisis, sin embargo si el responsable del análisis considera omitir o aumentar otros aspectos lo puede hacer, pues todo depende del alcance del estudio.

2.2.2 VALORES ESTRATÉGICOS

Los valores estratégicos son enunciados que sirven como mecanismos de autocontrol y dirección estratégica de los diferentes procesos que se realizan en la organización. Es un conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. (Rodríguez Castillo 2010)

Con el objeto de lograr una mayor comprensión y definición de los valores estratégicos, estos se han agrupado de la siguiente manera:

- **Valores Éticos:** Son los que definen cómo nos relacionamos con los demás. Responde a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar a ser los que somos?
- **Valores Prácticos:** Son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo. Responde a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar hasta dónde estamos?

⁸ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

- **Valores de Desarrollo:** Son los que definen cómo generamos o creamos. Responde a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr? (Rodríguez Castillo 2010)

Por lo expuesto a continuación se presenta 3 de pasos a seguir para el levantamiento de los valores estratégicos de la organización.

1. Llevar a cabo una lluvia de ideas: Esta técnica grupal tiene el objeto de establecer ideas compartidas entre el grupo, pues genera más y mejores ideas o resultados que las que cada persona puede producir individualmente. En este caso el grupo dará a conocer los valores que ellos consideran que la organización debe tener.
2. Se realiza un análisis grupal de las ideas obtenidas y se escogen las que mejor se adapten al objeto de estudio. En este caso se selecciona los valores que son compartidos por todo el grupo y que se apeguen a la razón de ser de la organización. Esta selección se realizará mediante la técnica de ponderación a través de la cual se da un peso de importancia a cada valor, estableciéndose y determinándose los valores más importantes que deberá tener la organización.
3. Para tener una idea clara de lo que significa cada valor, se recomienda definirlos conceptualmente, para esto se detalla la siguiente tabla de valores con sus significados, los cuales podrán ser tomados como guía para el establecimiento de los valores estratégicos de la organización.

Significados Valores Estratégicos: (Alles 2009)

VALOR	SIGNIFICADO
Eficiencia	Capacidad para hacer uso de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos individuales y organizacionales.
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales.
Confianza	Sentimiento de confianza y apoyo, creencia en que la otra

	persona cumple con sus compromisos dando un sentimiento de seguridad por las acciones realizadas.
Disciplina	Capacidad de actuar ordenada y perseverantemente cumpliendo con las obligaciones y compromisos en el momento adecuado. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados.
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.
Optimismo	Confianza en sus capacidades y posibilidades, enfrentándose con perseverancia y de manera positiva ante cualquier circunstancia, encontrando la solución a cualquier problema que se presente.
Responsabilidad	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto las estrategias organizacionales, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales.
Comunicación Eficiente	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales.

Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para lo demás.
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, y lograr mantener un clima organizacional armónico.
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros colaboradores de la empresa, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza promoviendo la cooperación entre áreas.
Orientación al Cliente	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
Creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y con los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
Compromiso con la calidad	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener además altos niveles de desempeño.
Sentido de pertenencia	Preocupación por todos los aspectos de la organización, el grupo que la conforma, su cultura, buscando siempre el bien común.
Organización	Determinar eficazmente metas y prioridades de su área y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.
Adaptación	Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias,

	incluso puntos de vista encontrado, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación
Decisión	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr mejores resultados.
Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlo exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su participación en el mercado.

Los valores descritos con sus definiciones ayudarán a la empresa a entender de mejor manera el significado de los valores estratégicos, sin embargo la organización podrá hacer uso o no de ellas si lo considera conveniente. Estas siempre deben estar definidas en función a la razón de ser de cada organización.

A continuación se detalla un formato que podrá ser utilizado por la organización para el levantamiento de valores estratégicos, en el cual se definen los diferentes valores estratégicos de acuerdo a su clasificación (valores éticos, prácticos y de desarrollo):

Matriz de levantamiento de Valore Estratégicos

TABLA DE LEVANTAMIENTO VALORES ESTRATEGICOS					
CLASIFICACION	1	2	3	4	VALORES
VALORES ETICOS					Eficiencia
					Ética
					Confianza
					Disciplina
					Compromiso
					Respeto
					Optimismo
VALORES PRACTICOS					Responsabilidad
					Trabajo en equipo
					Comunicación Eficiente
					Iniciativa
					Liderazgo

VALORES DE DESARROLLO					Colaboración
					Orientación al Cliente
					Creatividad
					Compromiso con la calidad
					Sentido de pertenencia
					Organización
					Adaptación
					Decisión
					Productividad

Como se indicó este es un formato guía, los valores descritos pueden ser utilizados por la organización para su análisis, ser modificados o ajustados en función a los valores que la empresa considere como estratégicos.

Una vez clasificados los valores estratégicos, los integrantes de la organización deberán calificar cada valor, para esto se ha establecido una escala de calificación de 1 a 4, considerándose 4 como más importante, de esta manera se podrá obtener los valores organizacionales que más se ajustan a la realidad de la organización y que deberán ser compartidos por todos los colaboradores.

2.2.3. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La Misión describe la razón de ser de toda organización, es la meta que moviliza todas sus energías y capacidades. Establece las prioridades y dirección del negocio, indicando los mercados que quiere servir, los productos que ofrece y cuáles son las competencias claves, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus decisiones. (Velásquez Leyva 2007)

La declaración de la Misión determinará claramente el futuro de la organización y establecerá las bases para la toma de decisiones orientando el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización.

Cabe indicar que en la Misión también se puede describir el producto y/o servicio por lo que hace y no por lo que es, detectando el beneficio y el valor que recibe el cliente.

Características de la Misión: (Velásquez Leyva 2007)

Entre las principales características que definen una misión tenemos:

- Orientada hacia la necesidad de la sociedad
- Orientada hacia el futuro
- Tener credibilidad tanto para colaboradores como para clientes o consumidores
- Ser simple, clara y directa
- Ser original y ambiciosa

Para la formulación de la Misión se requiere una definición clara de lo que es el negocio a través de una declaración concisa del propósito para el cual fue creado.

Para esto se debe responder a 5 preguntas básicas: (Jimenez Figueroa 2009)

- ¿Qué funciones realiza la empresa?:
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Por qué la organización hace lo que hace?
- ¿Cómo lo hace la organización?
- ¿Para quién hará la organización lo que hace?

Pasos para formular la Misión:

A continuación se detallan 7 pasos a seguir para una adecuada formulación de la Misión Organizacional.

1. Determinar sobre qué aspecto se quiere definir la Misión (toda la organización, un departamento o un producto).
2. Reunir al grupo de personas claves de la Empresa, pues la misión normalmente debe ser definida por los dueños de la organización y el grupo directivo quienes tienen el poder de decisión. En este caso la reunión se desarrollará con el dueño del negocio y los jefes departamentales de la empresa.
3. Realizar una lluvia de ideas sobre lo que cada uno considera que debe ser la Misión, para esto cada persona en una hoja de papel anotará su idea y la dará a conocer al resto del grupo, se irán reuniendo todas las ideas para analizarlas.
4. Una vez reunidas todas las ideas se clasificarán y se determinarán las ideas más concurrentes.
5. Posteriormente se hará una primera redacción de la Misión, la cual deberá ser analizada hasta llegar a un consenso de todo el grupo.

6. Una vez analizada y aprobada la Misión por todo el grupo, se procederá a verificar si cumple con los requisitos necesarios, es decir con las 5 preguntas básicas, además que sea clara, concisa y motivadora.
7. Se publicará y explicará a todo el personal. (Jimenez Figueroa 2009)

A continuación se presenta un formato con una breve explicación de cada pregunta básica con el objeto de facilitar la respuesta al colaborador de la empresa y de esta manera definir la misión:

Matriz de declaración de la Misión

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN		
PREGUNTA	EXPLICACIÓN	RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué funciones realiza la empresa? 	<p>Qué es lo que en realidad hace. La respuesta deberá contestar la organización en términos de las necesidades del cliente que trata de cubrir.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué lo hace? 	<p>Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad de lo cubre con la adquisición del producto.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué la organización hace lo que hace?: 	<p>Es decir ¿cuál fue el motivo por el que se dio la creación de la organización?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo lo hace la organización?: 	<p>¿De qué medios se vale para hacerlo? Esto señalará la estrategia fundamental del negocio, como por ejemplo el servicio personalizado,</p>	

	precio bajo, innovación.	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Para quién hará la organización lo que hace?: 	Así se definirá a que segmento de mercado se enfoca la organización.	
Redacción de la Misión:		

Se recomienda que estas preguntas sean utilizadas también en el momento de elaborar la misión a nivel individual, pues de esta manera el colaborador tendrá una idea clara de lo que quiere decir y se facilitará la redacción definitiva de la Misión a nivel grupal.

2.2.4. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

La Visión define a dónde quiere llegar la empresa en un futuro determinado. Visualiza la posición que quiere alcanzar la empresa conjuntamente con su alta administración en los siguientes años y cómo desearía ser percibida por sus clientes, accionistas empleados, competidores, la sociedad y otros grupos de interés. (Gill Suárez 2009)

Características de una visión ⁹

Entre las principales características que definen una visión tenemos:

- Planteada a largo plazo: mayor a cinco años
- Desafiante: Retadora
- Realista: Enmarcada en posibilidades reales
- Alcanzable: Que se puede lograr, conseguir.
- Medible: Que se pueda cuantificar para valorar su alcance
- Integradora: Debe integrar a todos los miembros de la organización
- Tiempo. Debe tener un horizonte de tiempo

⁹ Gil Suárez, Esperanza; Altahona Quijano, Teresa de Jesús. "Libro Práctico Planeación Estratégica para Pyme". Bucaramanga. 2009

La Visión tiene el propósito de definir un horizonte, una dirección hacia donde la organización deberá moverse. Esta tendrá que ser formulada por los líderes y luego compartida al resto de la Empresa, para esto se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en un plazo determinado?
- ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?
- ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?
- ¿Cuáles serán los impactos en nuestra organización de la tecnología, requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado y entorno?
- ¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?
- ¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rendimiento, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?
- ¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?
- ¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros?
- ¿Qué valores deberán ser potenciados?¹⁰

Pasos para formular la Visión:

A continuación se detallan 7 pasos a seguir para una adecuada formulación de la Visión Organizacional.

1. Determinar sobre qué aspecto se quiere definir la Visión (si es a toda la organización, a una planta, a un departamento o a una sucursal)
2. Definir el horizonte temporal que se desea visualizar: 5 años, 10 años, 20, años, etc.
3. Realizar una lluvia de ideas sobre cómo cada integrante del grupo visualiza a la empresa en un tiempo determinado, para esto cada persona en una hoja de papel anotará su idea y la dará a conocer al resto del grupo, luego se irán reuniendo todas las ideas para analizarlas.

¹⁰ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

4. Una vez reunidas todas las ideas sobre la Visión que debe tener la organización, se analizarán y se escogerán las que compartan puntos en común.
5. Posteriormente se hará una primera redacción de la Visión, la cual deberá ser analizada hasta llegar a un consenso de todo el grupo.
6. Una vez aprobada la Visión por todo el grupo se procederá a verificar si cumple con los requisitos, es decir con las preguntas indicadas anteriormente y que esta sea de fácil entendimiento, inspiradora, creíble y consistente con los valores estratégicos.
7. Se publicará y explicará a todo el personal.

A continuación se presenta un formato que puede ser aplicado por la organización en donde se detallan las preguntas bases para definir la visión:

Matriz de declaración de la Visión

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	
PREGUNTA	RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • ¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en un plazo determinado? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles serán los impactos en nuestra organización de la tecnología, requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado y entorno? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre clientes, mercados, 	

<p>proveedores, competitividad, productividad, rendimiento, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valores deberán ser potenciados? 	
<p>Redacción de la Visión:</p>	

Cabe indicar que este formato puede ser ajustado de acuerdo a las necesidades de la organización. Se recomienda que las respuestas a las preguntas indicadas sean claras, concisas y alcanzables.

2.2.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La Estrategia Corporativa considera los objetivos de la organización, las oportunidades y amenazas del entorno, los recursos y los principios corporativos así como el nivel de competitividad, para definir acciones que conlleven a desarrollar programas de inversión con objetivos que incrementen la productividad y rentabilidad de la organización.

Para definir la estrategia corporativa es necesario priorizar las áreas claves de la organización sobre las cuales se deberá prestar mayor atención para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.

➤ **Determinación de factores estratégicos de la organización**

Los factores estratégicos son los principales aspectos hacia los cuales debe enfocarse la atención de la organización para un rendimiento efectivo. Son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa, permitiendo facilitar la participación de los directivos y trabajadores.

Teniendo en cuenta la actividad realizada por el sector del calzado, se determinan a continuación aquellas áreas que son vitales para un adecuado funcionamiento de la organización:

- Directiva
- Financiera
- Tecnológica
- Innovación
- Competitividad
- Capital Humano / Recursos
- Materias Primas/Proveedores
- Requerimiento del Cliente
- Calidad de los productos
- Productividad y Rentabilidad

Una vez determinados los factores estratégicos del negocio se procede a establecer el nivel de importancia de un factor respecto al otro, determinando así factores estratégicos o más importantes en las que la organización deberá concentrar sus esfuerzos para cumplir con su misión y visión.

A continuación se presenta una matriz con los factores establecidos para el sector del calzado la cual servirá de apoyo para determinar las áreas críticas de la Empresa y determinar la Estrategia Corporativa.

Para esto se deberá citar tanto en las columnas como en las filas los factores estratégicos establecidos, y se hará la comparación de un factor respecto al otro analizando el nivel de importancia que hay entre los mismos, se colocará el número 1 si tiene mayor importancia y se dejará en blanco en caso de no tener influencia mayor, al final se realizará un conteo de las columnas y filas y se tomarán como áreas críticas las que mayor puntaje tengan.

Matriz de decisiones de factores estratégicos:

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATEGICOS
--

	1. Participación de la Dirección	2. Accesibilidad a Financiamiento	3. Capacidad Tecnológica	4. Innovación	5. Competitividad	6. Capital Humano y Recursos	7. Proveedores/Materia Prima	8. Requerimiento de Clientes	9. Calidad de Productos	10. Productividad y rentabilidad	total (1)
1. Participación de la Dirección											
2. Accesibilidad a Financiamiento											
3. Capacidad Tecnológica											
4. Innovación											
5. Competitividad											
6. Capital Humano y Recursos											
7. Proveedores/Materia Prima											
8. Requerimiento de Clientes											
9. Calidad de Productos											
10. Productividad y rentabilidad											
verticales (blancos)											
horizontales (1)											
total											
orden de prioridad											

¹¹ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

Una vez determinado el orden de prioridad de los factores estratégicos, conjuntamente con la alta dirección se procede a establecer la **Estrategia Corporativa**, la cual determinará y señalará la dirección que la organización deberá seguir para cumplir con su misión y alcanzar su visión, así como los mecanismos y acciones necesarias para lograrlo.

Una vez determinada la Estrategia Corporativa que nos servirá de base para la fijación de acciones a seguir, es importante definir los asuntos críticos los cuales nos ayudarán a establecer los objetivos estratégicos, objetivos específicos, planes y programas a seguir.

2.2.6. DETERMINACIÓN DE ASUNTOS CRÍTICOS

Los asuntos críticos incorporan los aspectos relacionados con oportunidades y amenazas externas (**evaluación externa**) a la empresa, así como fortalezas y

¹¹ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

debilidades (**evaluación interna**) de la organización, que tendrán un marcado efecto en el cumplimiento de la misión y de la visión.¹²

Evaluación Interna: Consiste en realizar un análisis profundo y una investigación detallada del conjunto de problemas internos de la organización, entre las cuales tenemos:

- **Fortalezas:** Son las capacidades de la organización que permiten garantizar el cumplimiento de los objetivos que la empresa propone.
- **Debilidades:** Son las carencias, fallas o limitaciones de orden interno que pueden restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa.

Evaluación Externa: Consiste en el conocimiento preciso del contexto organizacional, mediante la identificación de factores que pueden incidir en el desarrollo de la organización, se trata de conocer cuál es la situación actual del medio y sus implicaciones en el entorno organizacional, dentro de los cuales se analizará lo siguiente:

- **Oportunidades:** Son los hechos, las situaciones que otorga el análisis de factores del entorno claves que pueden contribuir y ser utilizados para alcanzar unos determinados objetivos de desarrollo.
- **Amenazas:** Son hechos, o situaciones que pueden constituirse como barreras que frenen el desarrollo de la organización o el alcance de determinado objetivo.

13

Diagnóstico Interno y Externo

Una vez establecidos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, se realiza un diagnóstico tanto interno y externo para determinar el nivel de impacto que estos asuntos críticos tienen sobre la organización.

Para realizar este diagnóstico a continuación se presenta una matriz en la cual se deberán clasificar los diferentes asuntos críticos en función a las áreas críticas establecidas y a su nivel de impacto, de esta forma se priorizará Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para posteriormente compararlas y relacionarlas en la matriz FODA y establecer así los Objetivos Estratégicos y las Estrategias.

¹² <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/el-concepto-de-planeacin-estratgica> (10/02/2014)

¹³ Zabala Salazar, Hernando. "Planeación Estratégica aplicado a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias". Colombia. 2006

Matriz para Diagnóstico Interno

DIAGNOSTICO INTERNO ASUNTOS ESTRATEGICOS CRITICOS							
CATEGORIAS FACTORES ESTRATEGICOS	CLASIFICACION DE ASUNTOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		Nivel Impacto			Nivel Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva							
Financiera							
Innovación							
Capital Humano / Recursos							
Calidad de los productos							
Productividad y Rentabilidad							

Matriz para Diagnóstico Externo

DIAGNOSTICO EXTERNO ASUNTOS ESTRATEGICOS CRITICOS							
CATEGORIAS FACTORES ESTRATEGICOS	CLASIFICACION DE ASUNTOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Nivel Impacto			Nivel Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológica							
Competitividad							
Materias Primas/Proveedores							
Requerimiento del Cliente							

Estas matrices nos ayudarán a determinar las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas que tengan más incidencia en la organización. Para esto se colocarán las áreas críticas establecidas y se enumerarán los asuntos críticos más relevantes en esas áreas. Luego se calificará cada asunto crítico de acuerdo al nivel de impacto (alto, medio y bajo) y se escogerán los que tenga un nivel alto de incidencia. Esta selección facilitará el establecimiento de las estrategias y objetivos estratégicos de la organización, para lo cual se empleará la matriz FODA.

Análisis FODA: Conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas dentro de la evaluación de un sistema organizacional, que al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional.¹⁴

A continuación se una matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de realizar comparaciones que permitan generar estrategias

¹⁴ Zabala Salazar, Hernando. "Planeación Estratégica aplicado a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias". Colombia. 2006

alternativas factibles, lo cual nos ayudará a determinar los objetivos estratégicos y metas organizacionales:

Matriz FODA

	Fortalezas (F) Listado de fortalezas halladas en la fase de evaluación interna	Debilidades (D) Listado de debilidades halladas en la fase de evaluación interna
Oportunidades (O) Listado de oportunidades halladas en la fase de evaluación externa	Estrategias (FO) Utilización de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias (DO) Vencer las debilidades, aprovechando las oportunidades
Amenazas (A) Listado de amenazas halladas en la fase de evaluación externa	Estrategias (FA) Utilización de fortalezas para evitar o disminuir el impacto de las amenazas	Estrategias (DA) Reducir las debilidades para evitar o disminuir el impacto de las amenazas

¹⁵ Zabala Salazar, Hernando. "Planeación Estratégica aplicado a cooperativas y demás formas asociativas y solidaria

Una vez estructurada esta matriz con las variables indicadas se procede a realizar el cruce de las fortalezas con las oportunidades y de las debilidades con las oportunidades dando como resultado:

- **Estrategias FO:** Son el conjunto de variables donde se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Se pretende encontrar variables que permitan vencer las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Tienen como propósito utilizar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas.

¹⁵ Zabala Salazar, Hernando. "Planeación Estratégica aplicado a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias". Colombia. 2006

- **Estrategias DA:** Tiene el propósito de reconocer las amenazas del medio ambiente para encontrar alternativas factibles reduciendo las debilidades con las que cuenta la organización.

2.2.7. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A partir del análisis FODA se determinarán las estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos, permitiéndonos también realizar una clasificación de estrategias por área: administrativa, operativa, económica, mercado, etc.

Las estrategias ayudarán a poner en orden y asignar en base a sus fortalezas como a sus debilidades, los recursos de la empresa, con el fin de encaminar a la misma al cumplimiento de su misión y a alcanzar su visión, así como anticiparse a posibles cambios que se presenten en el entorno.

Como se indicó a partir del análisis interno y externo, la evaluación del enunciado de la misión, visión y los valores organizacionales, se evalúan las estrategias que sean más factibles para el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se presenta una matriz la cual nos facilitará llevar a cabo la clasificación de las estrategias por áreas de la empresa.

Matriz de Clasificación de Estrategias

FACTORE ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS
Factor 1:	
Factor 2:	

Factor3:	
Factor 4:	

Una vez realizado la clasificación de las estrategias se habrá concluido con el análisis FODA el cual servirá de base para el establecimiento de objetivos estratégicos y específicos.

2.2.8. OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

Los objetivos estratégicos representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro. Establecen lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados esperados, aprovechando las oportunidades, evitando las amenazas, impulsando las fortalezas y superando las debilidades.

Realizado el análisis externo e interno de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan potencializar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Para formular los objetivos estratégicos, se deberá cumplir con las siguientes características:

- Deben ser medibles
- Deben ser alcanzables con un plazo establecido
- Factibles de lograrse
- Claros y comprensibles
- Retadores, relevantes realistas
- Conocidos y aceptados por toda la organización.

- Emplear verbos en tiempos infinitivos (observar, analizar)

A continuación se presenta una matriz que ayudará a la empresa a establecer los objetivos estratégicos partiendo de las estrategias establecidas:

Matriz para establecimiento de Estrategias y Objetivos Estratégicos

FACTORES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS (FO, DO, FA, DA)
Factor 1:		
Factor 2:		
Factor 3:		
Factor 4:		

Es importante mencionar que los objetivos deben tener un adecuada redacción dependiendo de las acción que se pretenda realizar para esto se tomará como base las características de los objetivos estratégicos mencionadas anteriormente.

2.2.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Los objetivos específicos son aquellos se deben lograr dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento de la organización y establecer resultados realizables y medibles.

Una vez establecidos las estrategias y los objetivos estratégicos se procederá a establecer los objetivos específicos o a corto plazo, a través de los cual se determinarán los planes, proyectos y programas a realizar por la organización.

La matriz que se detalla a continuación servirá como guía para el establecimiento de los objetivos específicos.

Matriz de establecimiento de objetivos específicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS
Objetivo1:	Estrategia 1:	
	Estrategia 2:	

Objetivo 2:	Estrategia 1:	
	Estrategia 2:	

Es importante mencionar que estos objetivos representan los pasos que se han de realizar para alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que estos deberán ser formulados en términos operativos y ser estructurados en secuencia lógica.

2.2.10. PLAN OPERATIVO ANUAL

El Plan Operativo Anual consiste en un documento donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos estratégicos y específicos, su implementación, medición y cómo se van a ejecutar las estrategias formuladas.

Establece también que actividades se van a realizar, responsables, recursos, tiempos en que se obtendrán los resultados, indicadores de gestión e inversión requerida para la implementación o ejecución de las actividades, con el objetivo de monitorear el grado de consecución de los objetivos específicos, orientar y evaluar los procesos dentro de una organización, proporcionando un valor de referencia a través del cual se hace una comparación entre la meta planteada y el desempeño. (Stubbs 2004).

Elementos del Plan Operativo Anual:

- ✓ Área: Departamento responsable del cumplimiento de las diferentes actividades.
- ✓ Estrategias: Determinan y señalan la dirección que la organización deberá seguir para cumplir con su misión y alcanzar su visión.
- ✓ Objetivos Estratégicos: Establecen lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados esperados.

- ✓ Indicadores Claves de desempeño: Son indicadores que ayudan a monitorear y ayudan a la empresa a definir y medir el progreso de cumplimiento de los objetivos, planes, programas y proyectos.
- ✓ Objetivos Estratégicos o Corto Plazo: Son aquellos se deben lograr dentro de un año y permiten cuantificar el rendimiento de la organización.
- ✓ Acción/Actividad: Conjunto de acciones que se realizan y que persiguen un fin determinado o el cumplimiento de una meta.
- ✓ Cronograma de trabajo: Tiempo de ejecución de una determinada acción.
- ✓ Recursos: Medio humano, físico o económico que se requiere para alcanzar un determinado fin, meta o acción.
- ✓ Responsables: Aquellas personas que tienen el compromiso y el deber de cumplir una meta o acción.
- ✓ Métrica de Éxito: Es el producto que se obtendrá como resultado del cumplimiento de los planes o acciones.

A continuación se presenta la matriz en la cual se detalla todos los elementos necesarios para establecer el POA de la organización.

Matriz de Plan Operativo Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
FACTOR:																		
OBJETIVO ESTRATEGICO:																		
ESTRATEGIA:																		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO:																		
ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	

¹⁶ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

El Plan Operativo Anual corresponde a la parte final de la Planeación Estratégica, razón por la cual su elaboración debe realizarse correctamente, con el objeto de lograr resultados de manera planificada y que pueda constituirse en una ventaja competitiva.

Se recomienda que el POA sea una herramienta corta, ágil y sencilla para garantizar el cumplimiento del Plan, para esto es necesario que el empresario realice reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de los indicadores definidos, determinando así el cumplimiento de las acciones o actividades establecidas.

¹⁶ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

CAPÍTULO 3

3.1. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EMPRESA DE MANUFACTURA SECTOR DEL CALZADO

EGO ZAPATERÍA

3.1.1. INTRODUCCIÓN

El presente Plan Estratégico surge por la necesidad de establecer una herramienta de gestión de fácil entendimiento y aplicación para empresas del sector de las Pymes, para lo cual, partiendo de un estudio de mercado realizado a empresarios del sector del calzado, se ha establecido una metodología que cumpla con los aspectos más relevantes para empresas dedicadas a la fabricación de calzado.

La metodología establecida se aplicó en la empresa de Calzado Ego Zapatería, para su desarrollo se contó con la participación activa de la Gerencia y de todo el personal que conforma la organización a través de talleres participativos donde se establecieron metas, objetivos y estrategias que permitan cumplir con los diferentes actividades, planes, proyectos y programas de la Empresa, fortaleciendo así el compromiso organizacional a nivel interno y externo. Se pudo analizar también los ambientes interno y externo y lo posibles y futuros escenarios en el que se desenvuelve la Empresa.

Como actividad relevante dentro de este proceso podemos indicar la definición de la misión y visión alineados a la razón de ser de la Empresa y a los valores organizacionales que direccionan el accionar de la organización, se han planteados también objetivos y estrategias en respuesta a las necesidades internas y externas de la Empresa.

Para la aplicación de la metodología establecida para el desarrollo de un Plan Estratégico y el levantamiento de la información, se contó con el apoyo y colaboración tanto de la Gerencia como de los diferentes jefes departamentales, dicha información sirvió de base para los lineamientos y síntesis de este documento.

3.1.2. ANTECEDENTES

Ego Zapatería es una empresa cuencana dedicada a la producción de calzado, fue constituida en 1997 por el Sr. Mario Niveló, siendo su único fundador y accionista hasta la actualidad.

En sus inicios la Empresa se dedicaba a la fabricación de carteras de cuero, sin embargo como consecuencia del crecimiento de la población y por consiguiente al incrementarse los gustos, preferencias y exigencias del consumidor se ve en la necesidad de cambiar su línea de productos por la fabricación de calzado, esto obligó a la empresa a especializarse en la creación de diseños nuevos e innovadores que atraigan la atención del cliente final, en este caso la mujer.

La empresa produce tres líneas de productos: mocasín tubular, botas y botines y calzado casual de cuero para mujer, la línea mocasín cuenta con una producción diaria de 150 pares, mientras que la línea de botas y botines cuenta con una producción de 100 pares por día, además de una fabricación diaria de 120 pares de calzado casual. Las tres líneas de calzado son fabricadas en materiales de cuero, con sus diferentes tratamientos (cuero gamuzado y cuero mate).

Actualmente la empresa cuenta con el apoyo de 30 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: 21 colaboradores en el área de producción, 7 personas en el área administrativa y 2 personas de ventas.

El principal mercado de Ego Zapatería es el ecuatoriano, especialmente en las ciudades de Quito, Cayambre, Machala, Guayaquil, Gualaceo, Loja y Cuenca.

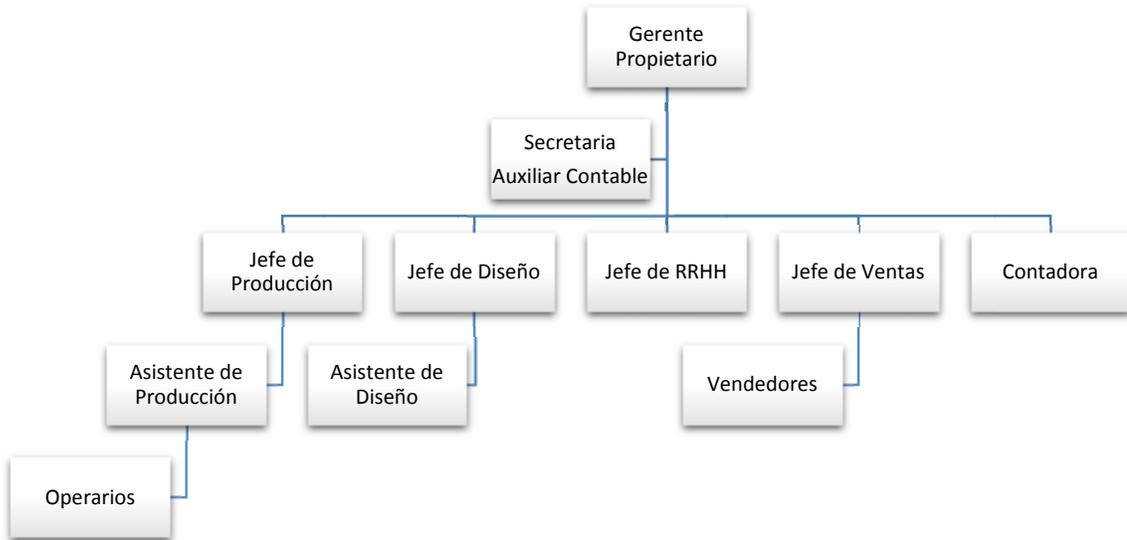
La empresa labora de lunes a viernes en una sola jornada de trabajo la cual inicia a las 08:00 y finaliza a las 17:00, con una carga horaria de 8 horas.

Se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, parroquia Miraflores, sector Las Malvinas a 6 Km del centro de la ciudad.

Cuenta con un terreno propio de aproximadamente 1.300 metros cuadrados, el mismo que está distribuido en una nave industrial de 300 metros cuadrados de construcción, un espacio de parqueo y un área verde.

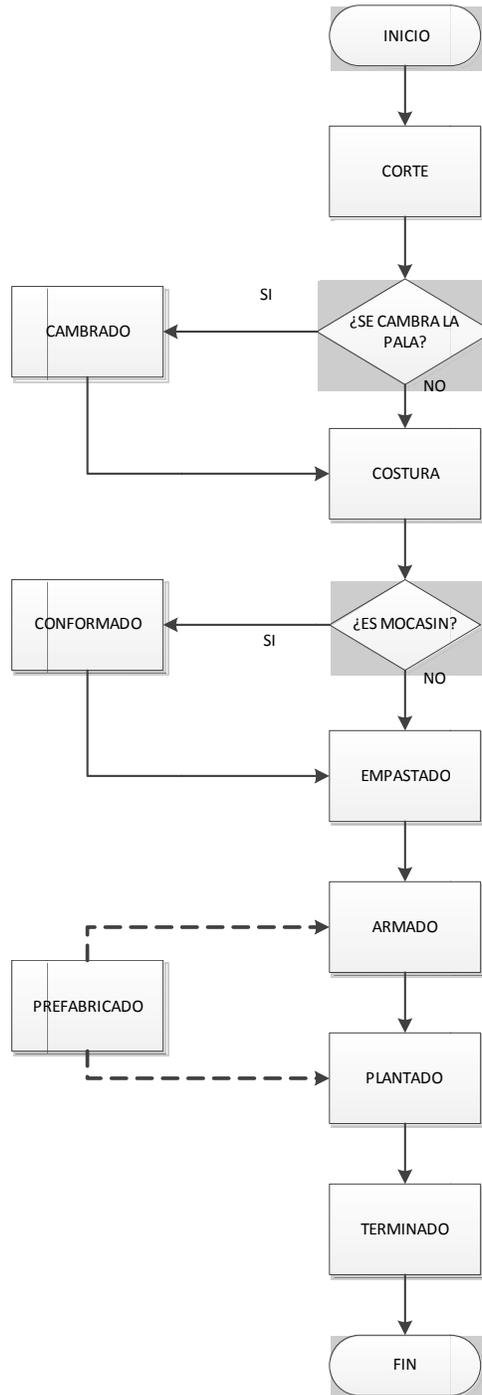
3.1.3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA EGO ZAPATERIA

La empresa Ego Zapatería, cuenta con una estructura orgánica funcional plasmada en el siguiente organigrama, en el cual constan los diversos niveles y departamentos:



3.1.4. DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO:

A continuación se describirá el proceso productivo mediante un diagrama de flujo y posteriormente se detallará cada proceso.



Proceso de Corte:

El proceso de corte es considerado uno de los más importantes, ya que de este depende que el producto obtenido sea de buena calidad. La persona encargada de esta actividad revisa las bandas de cuero, tratando de ubicar cada pieza de manera que el desperdicio sea mínimo. Es necesario que se seleccione cada parte del cuero para determinadas piezas, identificando las partes más “flojas” para piezas que no se ven.



Proceso de Cambrado

Este proceso se realiza en la palas, parte delantera de botas y botines, la persona encargada de esta actividad toma esta pieza y fija la entretela, material que sirve para reforzar el cuero, luego se da la forma de la pieza.



Proceso de Costura:

Preliminares

En este proceso se toman las piezas, y se las prepara para la posterior unión de las mismas, algunos de las tareas que se realizan son:

- Señalar puntos de unión de las piezas
- Pintar las partes de las piezas visibles
- Destallar, es decir, rebajar el espesor del cuero en las partes en que se unen las piezas
- Elaborar piezas de adorno
- Coser forros
- Unir piezas pequeñas



Proceso de Aparado:

Esta es otra de las operaciones más importantes dentro de la elaboración de este producto, aquí se unen las piezas dándole forma al zapato, culminando con el proceso de costura. Se realiza actividades como:

- Unión de piezas
- Pegado de forros
- Pegado de cierres
- Costuras de acabado

La calidad de las costuras y el pegado de las piezas en esta operación contribuirán a entregar un producto de excelente calidad.



Proceso de Armado:

En esta parte del proceso el zapato pasa a tomar su forma final, se procede a darle forma al talón y a la punta. Se colocan contrafuertes, piezas que ayudan al fortalecimiento del zapato para que al momento de ser descalzados de las hormas queden con la forma establecida.



Proceso de Plantado:

Se procede a colocar la suela, las corridas y los tacos dando por terminado el proceso de elaboración del producto.



Proceso de Terminado:

En esta fase se procede a darles los toques finales al zapato preparándolo para ser encajado y entregarlo como producto final listo para despachar.

Se realizan actividades como:

- Limpiar pegas

- Pegar plantillas
- Peinar el pelo del cuero
- Lacar
- Pulir
- Encajar



Proceso de Prefabricado:

Esta sección es considerada como un proveedor del proceso de producción. Aquí se elaboran plantillas, corridas, cercos, recuños y preparación de suelas, donde se colocan sustancias que ayudan a pegar las mismas al zapato.



3.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

A continuación se presenta un cuestionario con una serie de preguntas guías para la obtención de información relevante relacionada al Análisis Situacional de la empresa de calzado Ego Zapatería:

Matriz para Análisis Situacional

	ANÁLISIS SITUACIONAL
PERSONAS	<p>1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?</p> <p>En la actualidad si disponemos de personal idóneo ya que la organización se encarga de capacitar constantemente al colaborador en temas de fabricación de calzado, como tipo de material, tipos de costuras, armado y terminado del zapato, tratamos de que el personal sea polifuncional por cuestiones de reemplazo en caso de que falte algún trabajador. Contamos con diseñadores e ingenieros de producción además de la parte operativa. Sin embargo no contamos en la mayor parte del tiempo con el personal necesario puesto que existe altos índice de rotación del personal.</p>
	<p>2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?</p> <p>De acuerdo a las necesidades que el mercado exige, la empresa se adapta a las condiciones continuamente cambiantes pues el propósito es satisfacer al cliente en sus gustos y necesidades, para esto capacitamos continuamente a nuestro personal para que se especialice en los diferentes actividades o procesos que tiene la empresa. Nuestro objetivo es que el personal sea polifuncional no solamente se especialice en el cargo que ocupa sino en diferentes procesos de la empresa.</p>
	<p>3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</p> <p>Si cumplen con la ley, los colaboradores cuentan un seguro, con el sueldo que establece la ley con un contrato de trabajo.</p>
	<p>4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</p> <p>Actualmente los problemas de clima laboral han disminuido pues era una de las causas por las que también existía gran rotación del personal. Los colaboradores reconocen el buen trato y la predisposición de la Gerencia para brindarles mejores condiciones de trabajo, cuidando en su salud y seguridad e integridad.</p>

	<p>5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</p> <p>La empresa no se encuentra en capacidad económica para establecer un plan de incentivo, sin embargo se reconoce el trabajo realizado a través de felicitaciones verbales y celebraciones en fechas importantes como cumpleaños, carnaval, navidad, día de la madre, etc., además de las capacitaciones que reciben.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PRODUCTOS/ SERVICIOS</p>	<p>6. ¿Cuáles son nuestros productos por los cuales los clientes acuden a nosotros?</p> <p>Los clientes acuden a nosotros porque ofrecemos productos de calidad, con diseños innovadores a precios bajos.</p>
	<p>7. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos?</p> <p>No contamos con un plan de desarrollo de nuestros productos, sin embargo la empresa semanalmente trata de sacar un modelo nuevo, para esto el personal es capacitado en diseño, y siempre averiguamos y analizamos las nuevas tendencias.</p>
	<p>8. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos?</p> <p>Precios bajos y un servicio personalizado en la fabricación del producto de acuerdo a los gustos y deseos del cliente.</p>
	<p>9. ¿Cuáles son los productos / servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?</p> <p>Los más rentables son botas y botines por sus costos además del mocasín por la demanda que tiene este tipo de zapato, los menos rentables son los tacones pues no existe mucha demanda. Las mujeres buscan comodidad más que todo.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MERCADO</p>	<p>10. ¿Qué mercado(s) atendemos?</p> <p>Específicamente enfocado a calzado para damas</p>
	<p>11. ¿Quiénes son nuestros clientes?</p> <p>Las mujeres como se indicó además de almacenes de calzado como Deprati ubicado en Guayaquil, Pony a nivel nacional y distribuidores pequeños posicionados en diferentes lugares del país.</p>
	<p>12. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?</p> <p>Deberíamos atender el mercado en calzado de hombre pues es un producto de fácil fabricación, se optimiza más los recursos debido a que no se necesita de mucho material, el proceso de producción es más corto y las exigencias son menores.</p>
	<p>13. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros?</p> <p>Tienen una buena percepción pues a pesar de producirse demoras en la entrega del producto, nuestros clientes siguen acudiendo a nosotros, por nuestra calidad y precios.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PRECIOS RETRIBUCIONES</p>	<p>14. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Los precios se establecieron de acuerdo a la competencia, y a los costos de materia prima, mano de obra, etc.</p>
	<p>15. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Todo el tiempo nos encontramos analizando nuestros precios y comparándonos con la competencia y más aún cuando lanzamos un producto nuevo,</p>
	<p>16. ¿Cómo se comparan nuestros precios o retribuciones con los de nuestros competidores?</p> <p>Nos encontramos manejando los mismos rangos con respecto al costeo del producto, sin embargo siempre tratamos de manejar precios bajos, pues es algo que nos caracteriza.</p>
	<p>17. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?</p> <p>Los precios son relativamente bajos comparados con la calidad que ofrece el producto, pero el hecho de que cobremos más barato no quiere decir que nuestros productos dejan de ser de calidad.</p>

	<p>18. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?</p> <p>Que son bajos y accesibles especialmente para los comercializadores, pues les permite una ganancia de hasta el 200% en la venta de sus productos.</p>
INSTALACIONES Y RECURSOS	<p>19. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?</p> <p>Si tanto en planta como en equipos, tenemos los requeridos para producir un producto de calidad.</p>
	<p>20. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?</p> <p>Si pues contamos con profesionales en las líneas de producción y diseño que constantemente con ayuda del colaborador se encuentra perfeccionando los diferentes procesos para optimizar recursos y obtener productos de calidad.</p>
	<p>21. ¿Incorporamos nueva tecnología con la frecuencia necesaria?</p> <p>No por la falta de liquidez pero cada dos años nos proveemos de maquinarias nuevas para satisfacer la demanda y necesidades del cliente.</p>
FINANZAS Y RENTABILIDAD	<p>22. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?</p> <p>La empresa se ve muy limitado pues no cuenta con la capacidad económica para incrementar su personal, y de materiales en las cantidades requeridas.</p>
	<p>23. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?</p> <p>La falta de liquidez que tenemos, pues eso nos impide pagar a tiempo al personal y esto ocasiona que haya mucha rotación del personal.</p>
	<p>24. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventarios y deuda?</p> <p>Estos controles lo realiza la contadora y ella mantiene al tanto a la gerencia sobre el estado actual en el que se encuentra la empresa.</p>
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	<p>25. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?</p> <p>Nuestras fuentes principales son los comercializadores de calzado quienes nos dan a conocer las nuevas tendencias y necesidades del mercado, la competencia es una fuente importante también. Además de los gremios artesanales quienes nos indican las normativas, reglamentos y talleres de formación que se desarrollan.</p>
	<p>26. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información?</p> <p>Pues priorizamos la información suministrada por las comercializadoras quienes están en contacto directo con el cliente, además tenemos a nuestros vendedores quienes van de puerta en puerta ofreciendo nuestros productos.</p>
	<p>27. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?</p> <p>Pues por la falta de capital, no es posible tener sistemas computacionales modernos, sin embargo tratamos de trabajar lo mejor posible con los equipos que disponemos.</p>
	<p>28. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales y comunicacionales?</p> <p>Pienso que es bueno pues la información es objetiva y veraz pues nos llega directamente de la fuente</p>
TOMA DE DECISIONES	<p>29. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?</p> <p>Directamente se realiza por parte de la Gerencia y Dueño de la empresa, quien analiza las diferentes propuestas y en función a la información suministrada toma la mejor decisión para la empresa.</p>
	<p>30. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?</p> <p>Directamente el Dueño de la empresa conjuntamente con la Gerencia y el Jefe de Producción</p>

	<p>31. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?</p> <p>En función a la capacidad económica que tenga la empresa además del tipo de cliente que solicite el producto.</p>
CONTINGENCIAS	<p>32. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?</p> <p>Cuando el personal especializado se va, inmediatamente buscamos nuevos personal y lo capacitamos, tratamos siempre de velar por la salud y la integridad del personal.</p>
	<p>33. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros?</p> <p>Buscaríamos formas de abrirnos a nuevos mercados como el calzado de hombre pues la empresa está en condiciones de abrirse a esa línea.</p>
	<p>34. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?</p> <p>Se buscaría hacer nuevos productos, pues la empresa cuenta con un diseñador que en este caso es el dueño, lo cual facilitaría a la empresa en la creación de nuevos diseños para nuevos mercados.</p>
	<p>35. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno y stakeholders?</p> <p>Realizaríamos convenios con instituciones públicas y privadas para provisiones de calzado para uniformes escolares y de trabajo.</p>

3.2.2. VALORES ESTRATÉGICOS

Los valores estratégicos para Ego Zapatería son considerados como pensamientos o creencias compartidas que permiten orientar el comportamiento de sus colaboradores proporcionando pautas para formular metas y propósitos personales o colectivos.

A continuación se presenta la siguiente tabla y matriz con el objeto de establecer los valores estratégicos para Ego Zapatería.

Matriz de levantamiento de Valore Estratégicos

Para la clasificación de los valores se estableció con los funcionarios de la empresa un listado de valores que regían en Ego Zapatería y se los agrupó en tres grandes grupos: valores que definían la manera de relacionarse entre los colaboradores (valores éticos), así como los valores que definía la relación colaborador-empresa (valores prácticos) y los valores que permitían cumplir con los objetivos propuestos (valores de desarrollo),

Una vez clasificados los valores, los integrantes de la organización calificaron cada valor, para esto se ha estableció una escala de calificación de 1 a 4, considerándose 4 como más importante y de esta manera se pudo obtener los valores estratégicos que

más se ajustaban a la realidad de la organización y que son compartidos por todos los colaboradores.

TABLA DE LEVANTAMIENTO VALORES ESTRATEGICOS					
CLASIFICACION	1	2	3	4	VALORES
VALORES ETICOS				x	Eficiencia
			x		Ética
			x		Confianza
			x		Disciplina
			x		Respeto
			x		Optimismo
VALORES PRACTICOS		x			Responsabilidad
				x	Trabajo en equipo
		x			Comunicación Eficiente
			x		Iniciativa
			x		Liderazgo
			x		Colaboración
VALORES DE DESARROLLO				x	Orientación al Cliente
				x	Creatividad
				x	Compromiso con la calidad
			x		Sentido de pertenencia
		x			Organización
		x			Adaptación
			x		Decisión
			x	Productividad	

Establecimiento Valores Estratégicos

Una vez clasificados y estimados los valores estratégicos por la empresa Ego Zapatería, se detallan a continuación 6 valores estratégicos que son compartidos por todos el personal de Ego Zapatería.

Valore Éticos: Son valores que han definido la manera de relacionarse entre los colaboradores de Ego Zapatería, además de indicar como han llegado hasta donde están.

- ✓ Eficiencia

Valores Prácticos: Son valores que han permitido definir el cómo los colaboradores actúan dentro de la empresa.

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Orientación al Cliente

Valores de Desarrollo: Son valores que han permitido a Ego Zapatería cumplir con lo que han querido lograr.

- ✓ Creatividad
- ✓ Compromiso con la Calidad
- ✓ Productividad

A continuación se presenta la definición de los Valores Estratégicos de Ego Zapatería.

VALOR	SIGNIFICADO
Eficiencia	Capacidad para hacer uso de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos individuales y organizacionales.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto las estrategias organizacionales, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales.
Orientación al Cliente	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
Creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y con los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

Compromiso con la calidad	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener además altos niveles de desempeño.
Productividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlo exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su participación en el mercado.

3.2.3. MISIÓN

Con el fin de establecer la misión de Ego Zapatería, se presentan criterios y preguntas que ayudarán a los colaboradores de la empresa de calzado a plantear su misión.

Una vez reunido el personal de Ego Zapatería, en este caso Dueño de la empresa, jefes departamentales y colaboradores, y llevado a cabo una lluvia de ideas en base a los criterios establecidos se llegó a un consenso con todo el personal y se estableció la siguiente misión:

Matriz de declaración de la Misión

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN		
PREGUNTA	EXPLICACIÓN	RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué funciones realiza la empresa? 	<p>Qué es lo que en realidad hace. La respuesta deberá contestarla la organización en términos de las necesidades del cliente que trata de cubrir.</p>	<p>Precios bajos, productos de calidad y durabilidad</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué lo hace? 	<p>Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad de lo que cubre con la adquisición del producto.</p>	<p>Comodidad y protección para los pies, placer al caminar y estilo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué la organización hace lo que hace?: 	<p>Es decir ¿cuál fue el motivo por el que se dio la creación de la organización?</p>	<p>Convertirse en una alternativa de estilo para la mujer basados en diseños innovadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo lo hace la organización?: 	<p>¿De qué medios se vale para hacerlo? Esto señalará la estrategia fundamental del negocio, como por ejemplo el servicio personalizado, precio bajo, innovación.</p>	<p>Precios bajos con material de calidad y diseños innovadores. Servicios personalizado</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para quién hará la organización lo que hace?: 	<p>Así se definirá a que segmento de mercado se enfoca la organización.</p>	<p>Se enfoca al mercado de mujeres</p>
<p>DECLARATORIA DE LA MISIÓN</p> <p>Somos una alternativa de estilo y confort que brinda protección a los pies de la mujer y placer la caminar, mediante la elaboración de calzado de excelente calidad y durabilidad, en busca de la permanente satisfacción de las necesidades, expectativas y los deseos de nuestros clientes con un servicio personalizado, precios accesibles y diseños innovadores.</p>		

3.2.4. VISIÓN

Para la determinación de la Visión de Ego Zapatería se presentaron criterios y preguntas que ayudaron a los colaboradores de la empresa de calzado a plantear la misma.

Una vez reunido el personal de Ego Zapatería, en este caso Dueño de la empresa, jefes departamentales y colaboradores, y llevado a cabo una lluvia de ideas en base a los criterios establecidos se llegó a un consenso con todo el personal y se estableció la siguiente visión:

Matriz para la declaración de la Visión

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	
PREGUNTA	RESPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> ¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en un plazo determinado? 	Reconocimiento, crecimiento y sostenibilidad en 2 años
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización? 	Rentabilidad y financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro? 	Exclusividad e innovación en el diseño
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles serán los impactos en nuestra organización de la tecnología, requerimientos y expectativas de clientes, condiciones de mercado y entorno? 	Calidad, precios bajos, nuevos diseño
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir? 	Diversificación de productos
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rendimiento, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.? ¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento? 	Personal especializado y capacitado
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean parte de nosotros? 	Desarrollo y capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué valores deberán ser 	Productividad, creatividad y

potenciados?	orientación al cliente
<p>DECLARATORIA DE LA VISIÓN:</p> <p>Ego Zapatería en los próximos años será una empresa reconocida por sus altos niveles de calidad, creatividad e innovación en sus diseños, capaz de llegar a cualquier mercado a nivel nacional y estará soportada por una amplia gama de productos y personal capacitado dispuesto a ofrecer productos exclusivos garantizando su sostenibilidad y crecimiento.</p>	

3.2.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para el establecimiento de la Estrategia Corporativa de Ego Zapatería es necesario priorizar los factores estratégicos de la organización sobre las cuales se deberá prestar mayor atención para cumplir con la Misión y Visión de la empresa.

Teniendo en cuenta la actividad realizada por el sector del calzado, se determinaron a continuación aquellos factores que son estratégicos para un adecuado funcionamiento de la empresa:

Factores Estratégicos:

- Directiva
- Financiera
- Tecnológica
- Innovación
- Competitividad
- Capital Humano / Recursos
- Materias Primas/Proveedores
- Requerimiento del Cliente
- Calidad de los productos
- Productividad y Rentabilidad

Una vez determinada los factores estratégicos del negocio se estableció el nivel de importancia de un factor respecto al otro, determinando así las áreas críticas o más importantes en las que la organización deberá concentrar sus esfuerzos para cumplir con su misión y visión.

Matriz de decisiones de Factores Estratégicos:

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS											
	1. Participación de la Dirección	2. Accesibilidad a Financiamiento	3. Capacidad Tecnológica	4. Innovación	5. Competitividad	6. Capital Humano y Recursos	7. Proveedores/Materia Prima	8. Requerimiento de Clientes	9. Calidad de Productos	10. Productividad y rentabilidad	total (1)
1. Participación de la Dirección					1						1
2. Accesibilidad a Financiamiento			1	1	1		1		1	1	6
3. Capacidad Tecnológica				1	1				1	1	4
4. Innovación					1				1	1	3
5. Competitividad									1	1	2
6. Capital Humano y Recursos							1	1	1	1	4
7. Proveedores/Materia Prima									1	1	2
8. Requerimiento de Clientes										1	1
9. Calidad de Productos										1	1
10. Productividad y rentabilidad											0
verticales (blancos)	0	1	1	1	0	5	4	6	2	1	
horizontales (1)	1	6	4	3	2	4	2	1	1	0	
total	1	7	5	4	2	9	6	7	3	1	
orden de prioridad		3				1	4	2			

¹⁷ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

Se han citado tanto en las columnas como en las filas los factores estratégicos, para analizar el nivel de importancia que hay entre los mismos, para esto es necesario colocar el número 1 si tiene mayor importancia y dejar en blanco en caso de no tener influencia mayor.

De acuerdo a la información analizada se obtuvieron los siguientes factores estratégicos sobre los cuales se deberá enfatizar los esfuerzos de la empresa y se establecerá la Estrategia Corporativa, la cual determinará y señalará la dirección que

¹⁷ Coronel, Iván. GESTIÓN ESTRATÉGICA. Ecuador, Cuenca. 2009.

Ego Zapatería deberá seguir para cumplir con su misión y alcanzar su visión, así como los mecanismos y acciones necesarias para lograrlo.

Fuerza impulsora:

- ✓ Capital Humano

Factores Estratégicos:

- ✓ Requerimientos del cliente
- ✓ Accesibilidad a Financiamiento
- ✓ Proveedores/ Materias Primas

DECLARATORIA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA:

La estrategia de Ego Zapatería es mantener y potenciar el desarrollo del capital humano, además, las decisiones futuras o las bases que permitirán un mayor crecimiento y consolidación de nuestro mercado estarán soportadas en:

- Satisfacer las necesidades, expectativas y deseos del cliente y estar a la vanguardia en los nuevos estilos y tendencias que se presenten con diseños innovadores y de calidad.
- Tener accesibilidad a financiamientos de fuentes externas y confiables para llevar a cabo las diferentes actividades productivas.
- Mantener la credibilidad con nuestros proveedores cumpliendo con las obligaciones de desembolsos para garantizar la provisión de materiales de calidad y a tiempo.

3.2.6. DETERMINACIÓN DE ASUNTOS CRÍTICOS

Los asuntos críticos incorporan los aspectos relacionados con oportunidades y amenazas externas (**evaluación externa**) a la empresa, así como fortalezas y debilidades (**evaluación interna**) de la organización, que tendrán un marcado efecto en el cumplimiento de la misión y de la visión.

3.2.6.1. Análisis FODA

Matriz para Diagnóstico Interno

DIAGNOSTICO INTERNO ASUNTOS ESTRATEGICOS CRITICOS
--

CATEGORIAS FACTORES ESTRATEGICOS	CLASIFICACION DE ASUNTOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		Nivel Impacto			Nivel Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capital Humano / Recursos	Personal especializado y capacitado	x					
	Alta rotación del personal				x		
	Convenios con gremios para capacitación	x					
	Mano de obra indirecta externa		x				
Financiera	Bajos costos de fabricación	x					
	Deudas con proveedores				x		
	Falta de liquidez				x		
Innovación	Diseños innovadores	x					
	Infraestructura y maquinaria		x				
Productividad y rentabilidad	Carencia de Procesos estandarizados					x	
	Capacidad productiva para fabricar grandes pedidos	x					
	Poca publicidad de empresa					x	
	Posicionamiento de marca en el mercado.	x					

Matriz para Diagnóstico Externo

DIAGNOSTICO EXTERNO ASUNTOS ESTRATEGICOS CRITICOS							
CATEGORIAS FACTORES ESTRATEGICOS	CLASIFICACION DE ASUNTOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Nivel Impacto			Nivel Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Materias Primas/Proveedores	Variedad de materiales existente en el mercado		x				
	Falta de proveedores nacionales				x		
Requerimiento del Cliente	Incremento de mercados y consumidores potenciales	x					
	Cambios bruscos de las tendencias de moda				x		
	Gran acogida del producto en el mercado	x					
Finanzas	Entidades financieras para créditos con bajo interés	x					
	Nuevas políticas laborales					x	
Competitividad	Competencia desleal					x	
	Importación de calzado a precios				x		

	bajos						
	Ingreso de nuevos competidores y productos similares				x		
Tecnología	Nuevas tecnologías en maquinaria		x				

3.2.6.2. Asuntos internos y externos

Identificación de Fortalezas

- Personal especializado y capacitado
- Bajos costos de fabricación
- Capacidad productiva para fabricar grandes pedidos
- Posicionamiento de la marca en el mercado
- Diseños innovadores

Identificación de Debilidades

- Deudas con proveedores
- Falta de liquidez
- Alta rotación del personal

Identificación de Oportunidades

- Incremento de mercados y consumidores potenciales
- Gran acogida del producto en el mercado
- Entidades financieras para créditos con bajo interés

Identificación de Amenazas

- Falta de proveedores nacionales
- Cambios bruscos en las tendencias de moda
- Importación de calzado a precios competitivos

Esta selección facilitará el establecimiento de las estrategias y objetivos estratégicos de la organización, para lo cual se empleará la matriz FODA.

A continuación se una matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de realizar comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, lo cual nos ayudará a determinar los objetivos estratégicos y metas organizacionales:

3.2.6.3. Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <p style="text-align: center;"><i>Listado de fortalezas halladas en la fase de evaluación interna</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado y capacitado • Bajos costos de fabricación • Capacidad productiva para fabricar grandes pedidos • Posicionamiento de la marca en el mercado • Diseños innovadores 	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <p style="text-align: center;"><i>Listado de debilidades halladas en la fase de evaluación interna</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deudas con proveedores • Falta de liquidez • Alta rotación del personal
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <p style="text-align: center;"><i>Listado de oportunidades halladas en la fase de evaluación externa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de mercados y consumidores potenciales • Gran acogida del producto en el mercado • Financiamiento con bajos intereses 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <p style="text-align: center;"><i>Utilización de fortalezas para aprovechar oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el desarrollo del capital humano para alcanzar un buen desempeño en el trabajo y asumir nuevos retos en el mercado • Aprovechar la capacidad productiva que tiene la empresa para consolidar e incrementar la cartera de clientes. • Mantener costos bajos de producción para generar mayor acogida del producto en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias (DO) <p style="text-align: center;"><i>Vencer las debilidades, aprovechando las oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el capital económico para aminorar las deudas y la falta de liquidez. • Buscar financiamiento para cumplir con las obligaciones legales de la empresa
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <p style="text-align: center;"><i>Listado de amenazas halladas en la fase de evaluación externa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de proveedores nacionales. • Cambios bruscos en las tendencias de moda 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <p style="text-align: center;"><i>Utilización de fortalezas para evitar o disminuir el impacto de las amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos de innovación de productos para soportar cambios bruscos en las tendencias de la moda. • Emprender planes de posicionamiento de la marca para ser más competitivos 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <p style="text-align: center;"><i>Reducir las debilidades para evitar o disminuir el impacto de las amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de reconocimiento y motivación al personal disminuyendo el alto nivel de rotación

	<p>en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la cartera de proveedores para evitar retrasos en la producción. 	
--	---	--

3.2.7. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se presenta una matriz la cual nos facilitará llevar a cabo la clasificación de las estrategias en función a los factores estratégicos establecidos dentro de la empresa.

Matriz de Clasificación de Estrategias

FACTORES ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS
<p>Capital Humano</p>	<p>Potenciar el desarrollo del capital humano para alcanzar un buen desempeño en el trabajo y asumir nuevos retos en el mercado</p>
	<p>Establecer programas de reconocimiento y motivación al personal para disminuir el alto nivel de rotación.</p>
<p>Requerimiento del Cliente</p>	<p>Emprender planes de posicionamiento de la marca para ser más competitivos en el mercado.</p>
	<p>Satisfacer las necesidades, expectativas y</p>

	deseos del cliente y estar a la vanguardia en los nuevos estilos y tendencias que se presenten con diseños innovadores y de calidad.
Productividad	Aprovechar la capacidad productiva que tiene la empresa para consolidar e incrementar la cartera de clientes.
	Mantener costos bajos de producción para generar mayor acogida del producto en el mercado
	Fortalecer el proceso productivo para soportar cambios bruscos en las tendencias de la moda.
Finanzas	Fortalecer el capital económico para aminorar las deudas y la falta de liquidez
	Buscar financiamiento para cumplir con las obligaciones legales de la empresa
Proveedores / Materias Primas	Lograr por lo menos un acuerdo anual con proveedores de materia prima.
	Mantener la credibilidad con nuestros proveedores cumpliendo con las obligaciones de desembolsos para garantizar la provisión de materiales de calidad y a tiempo.

3.2.8. OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

A continuación se presenta una matriz que ayudará a la empresa a establecer los objetivos estratégicos partiendo de las estrategias establecidas:

Matriz para establecimiento de Estrategias y Objetivos Estratégicos

FACTORES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS (FO, DO, FA, DA)
<p>Capital Humano</p>	<p>Fomentar en los próximos dos años condiciones favorables de trabajo, comprometidos con el bienestar de todos los colaboradores.</p>	<p>Potenciar el desarrollo del capital humano para alcanzar un buen desempeño en el trabajo y asumir nuevos retos en el mercado</p>
		<p>Establecer programas de reconocimiento y motivación al personal para disminuir el alto nivel de rotación</p>
<p>Requerimiento del Cliente</p>	<p>Ser una empresa reconocida a nivel nacional en dos años.</p>	<p>Emprender planes de posicionamiento de la marca para ser más competitivos en el mercado.</p>
		<p>Satisfacer las necesidades, expectativas y deseos del cliente y estar a la vanguardia en los nuevos estilos y tendencias que se presenten con diseños innovadores y de calidad</p>
<p>Productividad</p>	<p>Ser uno de los proveedores principales de calzado en el mercado local en los próximos tres años.</p>	<p>Aprovechar la capacidad productiva que tiene la empresa para consolidar e incrementar la cartera de clientes.</p>

		<p>Mantener costos bajos de producción para generar mayor acogida del producto en el mercado</p>
		<p>Fortalecer el proceso productivo para soportar cambios bruscos en las tendencias de la moda.</p>
Finanzas	Mejorar la capacidad económica de la empresa en un 50% durante los próximos 4 años.	<p>Fortalecer el capital económico para aminorar las deudas y la falta de liquidez</p>
		<p>Buscar financiamiento para cumplir con las obligaciones legales de la empresa</p>
Proveedores / Materias Primas	Consolidar la cartera de proveedores en un 30% para evitar retrasos en la producción durante los próximos tres años.	<p>Lograr por lo menos un acuerdo anual con proveedores de materia prima.</p>
		<p>Mantener la credibilidad con nuestros proveedores cumpliendo con las obligaciones de desembolsos para garantizar la provisión de materiales de calidad y a tiempo.</p>

3.2.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

La matriz que se detalla a continuación servirá como guía para el establecimiento de los objetivos específicos o de corto plazo.

Matriz de establecimiento de objetivos específicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p>Fomentar en los próximos dos años condiciones favorables de trabajo, comprometidos con el bienestar de todos los colaboradores.</p>	<p>Potenciar el desarrollo del capital humano para alcanzar un buen desempeño en el trabajo y asumir nuevos retos en el mercado</p>	<p>Aplicar programas de capacitación en temas técnicos y de especialización en calzado a todo el personal hasta el mes de diciembre.</p>
	<p>Establecer programas de reconocimiento y motivación al personal para disminuir el alto nivel de rotación</p>	<p>Cotizar 2 talleres motivacionales con profesionales durante el primer trimestre del año</p>
		<p>Reconocer al mejor empleado del mes y dar un incentivo no monetario.</p>
<p>Ser una empresa reconocida a nivel nacional en dos años.</p>	<p>Emprender planes de posicionamiento de la marca para ser más competitivos en el mercado.</p>	<p>Crear una página web con información de la empresa para el mes de mayo</p>
		<p>Distribuir volantes con la marca y nombre de la empresa a partir del mes de mayo</p>
	<p>Satisfacer las necesidades, expectativas y deseos del cliente y estar a la vanguardia en los nuevos estilos y tendencias que se presenten con diseños</p>	<p>Realizar encuestas de satisfacción del cliente para el mes de julio</p>

	innovadores y de calidad	
Ser uno de los proveedores principales de calzado en el mercado local en los próximos tres años.	Aprovechar la capacidad productiva que tiene la empresa para consolidar e incrementar la cartera de clientes.	Asistir al menos a un evento nacional para exhibir los productos de calzado de la empresa este año.
	Mantener costos bajos de producción para generar mayor acogida del producto en el mercado	
	Fortalecer el proceso productivo para soportar cambios bruscos en las tendencias de la moda.	Realizar la reingeniería de procesos de la unidad operativa de producción, en el segundo semestre del presente año.
Mejorar la capacidad económica de la empresa en un 50% durante los próximos 4 años.	Fortalecer el capital económico para aminorar las deudas y la falta de liquidez	Incrementar las ventas en 10% mensualmente
	Buscar financiamiento para cumplir con las obligaciones legales de la empresa	Buscar financiamiento con una institución financiera con bajos intereses hasta el mes de diciembre del presente año.
Consolidar la cartera de proveedores en un 30% para evitar retrasos en la producción durante los próximos tres años.	Lograr por lo menos un acuerdo anual con proveedores de materia prima.	Identificar al menos un nuevo proveedor de cuero para calzado, antes del inicio del segundo semestre del año en curso.
	Mantener la credibilidad con nuestros proveedores	Establecer un plan de pagos a proveedores para el siguiente mes

	cumpliendo con las obligaciones de desembolsos para garantizar la provisión de materiales de calidad y a tiempo.	
--	--	--

3.2.10. PLAN OPERTIVO ANUAL

A continuación se presenta el Plan Operativo Anual establecido por Ego Zapatería, donde se detallan las actividades a realizar para cumplir con los objetivos planteados.

Matriz de Plan Operativo Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL																			
FACTOR ESTRATEGICO: Capital Humano																			
OBJETIVO ESTRATEGICO: Fomentar en los próximos dos años condiciones favorables de trabajo, comprometidos con el bienestar de todos los colaboradores.																			
ESTRATEGIA: Potenciar el desarrollo del capital humano para alcanzar un buen desempeño en el trabajo y asumir nuevos retos en el mercado																			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Porcentaje de cumplimiento de programas de capacitación																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Aplicar programas de capacitación en temas técnicos y de especialización en calzado a todo el personal hasta el mes de diciembre																			
ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Determinación de personal a capacitar														Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Personal a capacitar
Análisis de temas de capacitación														Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Temas de capacitación
Identificación de instructor dentro de la empresa														Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Instructor Definido
Establecer cronograma de capacitación														Jefe de Recursos Humanos Instructor	Computador	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Instructor	Cronograma de capacitación
Aplicación de capacitaciones														Jefe de Recursos Humanos Instructor	Computadora Proyector	Por definir	Jefe de Recursos Humanos	Instructor	Capacitaciones aplicadas

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Capital Humano

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fomentar en los próximos dos años condiciones favorables de trabajo, comprometidos con el bienestar de todos los colaboradores.

ESTRATEGIA: Establecer programas de reconocimiento y motivación al personal para disminuir el alto nivel de rotación

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Porcentaje de cumplimiento de talleres de motivación

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Cotizar 2 talleres motivacionales con profesionales durante el primer trimestre del año

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinación del personal que deberá ser capacitar													Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Personal a capacitar
Análisis de temas para taller de motivación													Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Temas de talleres
Identificación del instructor externo													Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Instructor Definido
Establecer fechas del taller													Jefe de Recursos Humanos Instructor	Computador	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Instructor	Cronograma de talleres
Aplicación de talleres													Jefe de Recursos Humanos Instructor	Computadora Proyector	\$800	Jefe de Recursos Humanos	Instructor	Talleres aplicados

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Capital Humano

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fomentar en los próximos dos años condiciones favorables de trabajo, comprometidos con el bienestar de todos los colaboradores.

ESTRATEGIA: Establecer programas de reconocimiento y motivación al personal para disminuir el alto nivel de rotación

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Empleado reconocido

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Reconocer al mejor empleado del mes y dar un incentivo no monetario

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Análisis del rendimiento del personal													Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Análisis realizado
Determinación del mejor empleado del mes													Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Colaborador escogido
Comunicar al empleado su logro													Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefes Departamentales	Colaborador comunicado
Determinación de incentivo o recompensa													Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Por definir	Jefe de Recursos Humanos	Asistente	Incentivo determinado
Aplicación de incentivo o recompensa													Jefe de Recursos Humanos Colaborador	Ninguno	Por definir	Jefe de Recursos Humanos	Asistente	Incentivo aplicado

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Requerimiento del Cliente

OBJETIVO ESTRATEGICO: Ser una empresa reconocida a nivel nacional en dos años.

ESTRATEGIA: Empezar planes de posicionamiento de la marca para ser más competitivos en el mercado

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Incremento de cartera de clientes

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Crear una página web con información de la empresa para el mes de mayo

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Establecimiento de información relevante para página web													Jefe de Diseño	Computador	Por definir	Gerencia	Jefe de Diseño	Información seleccionada
Solicitud de cotizaciones para crear página web													Jefe de Ventas	Canales de Comunicación	Ninguno	Jefe de Ventas	Ninguno	Cotización solicitada
Análisis y selección de mejor cotización													Jefe de Diseño	Ninguno	Ninguno	Gerencia	Jefe de Diseño	Cotización seleccionada
Creación de página web													Creador de Página	Computadora Internet	Por definir	Jefe de Diseño	Creador de Página	Página Creada

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Requerimiento del Cliente

OBJETIVO ESTRATEGICO: Ser una empresa reconocida a nivel nacional en dos años.

ESTRATEGIA: Empezar planes de posicionamiento de la marca para ser más competitivos en el mercado

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Número de volantes distribuidos

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Distribuir volantes con la marca y nombre de la empresa a partir del mes de mayo

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Establecimiento de información relevante para publicidad													Jefe de Diseño	Computador	Ninguno	Gerencia	Jefe de Diseño	Información seleccionada
Diseño de publicidad (volantes)													Jefe de Diseño	Computador	Ninguno	Jefe de Diseño	Asistente de Diseño	Diseño elaborado
Impresión de publicidad													Jefe de Diseño	Papel para publicidad	Por Definir	Jefe de Diseño	Asistente de Diseño	Publicidad impresa
Distribución de publicidad													Jefe de Ventas	Ninguno	Por definir	Jefe de Ventas	Asistente de Diseño	Publicidad distribuida

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Requerimiento del Cliente

OBJETIVO ESTRATEGICO: Ser una empresa reconocida a nivel nacional en dos años.

ESTRATEGIA: Satisfacer las necesidades, expectativas y deseos del cliente y estar a la vanguardia en los nuevos estilos y tendencias que se presenten con diseños innovadores y de calidad

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Encuestas realizadas

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Realizar encuestas de satisfacción del cliente para el mes de julio

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Elaboración de encuestas de satisfacción													Jefe de Recursos Humanos Jefe de Ventas	Computador	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Asistente	Encuesta Elaborada
Aplicación de Encuestas													Jefe de Ventas Vendedor	Encuesta	Ninguno	Jefe de Ventas	Vendedor	Encuesta aplicada
Análisis de Resultados													Jefe de Ventas Vendedor	Computador	Ninguno	Jefe de Ventas	Vendedor	Resultados de encuesta analizados

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Productividad

OBJETIVO ESTRATEGICO: Ser uno de los proveedores principales de calzado en el mercado local en los próximos tres años.

ESTRATEGIA: Aprovechar la capacidad productiva que tiene la empresa para consolidar e incrementar la cartera de clientes
Mantener costos bajos de producción para generar mayor acogida del producto en el mercado

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Porcentaje de productos vendidos

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Asistir al menos a un evento nacional para exhibir los productos de calzado de la empresa este año

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Ver la fecha más próxima en que desarrollará la feria del calzado													Gerencia Jefe de Ventas	Ninguno	Ninguno	Gerencia	Jefes Departamentales	Fecha establecida
Selección de los diseños con los que cuenta la empresa													Jefe de Diseño Jefe de Ventas Gerencia	Catálogo de productos	Ninguno	Gerencia	Jefe de Diseño	Diseños seleccionados
Planificación de producción													Jefe de Producción Jefe de Diseño	Computador	Por Definir	Gerencia	Jefe de Producción	Productos planificados
Fabricación de Productos													Jefe de Producción	Materias Primas/Maquinaria	Por definir	Jefe de Producción	Operarios	Publicidad distribuida
Exponer y vender productos													Vendedores	Productos	Por Definir	Jefe de Ventas	Vendedores	Productos Vendidos

PLAN OPERATIVO ANUAL																			
FACTOR ESTRATEGICO: Productividad																			
OBJETIVO ESTRATEGICO: Ser uno de los proveedores principales de calzado en el mercado local en los próximos tres años																			
ESTRATEGIA: Fortalecer los procesos de innovación de productos para soportar cambios bruscos en las tendencias de la moda.																			
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Porcentaje de mejoramiento en proceso productivo																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Realizar la reingeniería de procesos de la unidad operativa de producción, en el segundo semestre del presente año																			
ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Análisis de fallas en proceso productivo														Operarios	Maquinaria	Ninguno	Jefe de Producción	Asistente de Producción	Fallas localizadas
Desarrollo de plan de mejora														Jefe de Producción Operarios	Ninguno	Ninguno	Jefe de Producción	Asistente de Producción	Plan de mejora
Aplicación de cambios en proceso productivo														Jefe de Producción Operarios	Maquinaria	Por definir	Jefe de Producción	Asistente de Producción	Cambios realizados
Poner en marcha la reingeniería realizada														Jefe de Producción	Maquinaria	Por definir	Jefe de Producción	Operarios	Reingeniería puesta en marcha
Comprobación de reingeniería														Jefe de Producción	Maquinaria	Ninguno	Jefe de Producción	Operarios	Reingeniería comprobada

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Finanzas

OBJETIVO ESTRATEGICO: Mejorar la capacidad económica de la empresa en un 50% durante los próximos 4 años.

ESTRATEGIA: Fortalecer el capital económico para aminorar las deudas y la falta de liquidez.

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Incremento del 10% en ventas mensuales

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Incrementar las ventas en 10% mensualmente

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Establecimiento de un plan de incentivos para vendedores													Jefe de Recursos Humanos	Computador	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Ventas	Plan de Incentivos
Desarrollo de un cronograma de ventas													Jefe de Ventas	Computador	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Ventas	Cronograma de Ventas
Dar a conocer tipo de incentivo de acuerdo a ventas realizadas													Jefe de Recursos Humanos	Ninguno	Ninguno	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Ventas	Tipo de incentivo
Verificación del cumplimiento en el porcentaje de ventas requerido.													Jefe de Ventas	Ninguno	Ninguno	Jefe de Ventas	Vendedores	% Ventas cumplidas

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Finanzas

OBJETIVO ESTRATEGICO: Mejorar la capacidad económica de la empresa en un 50% durante los próximos 4 años.

ESTRATEGIA: Buscar financiamiento para cumplir con las obligaciones legales de la empresa

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Incremento del 10% en ventas mensuales

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Buscar financiamiento con una institución financiera con bajos intereses hasta el mes de diciembre del presente año

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Buscar institución financiera													Contador	Ninguno	Ninguno	Gerencia	Contador	Institución Financiera determinada
Presentación de documentación requerida para financiamiento													Contador	Computador	Ninguno	Gerencia	Contador	Documentación presentada
Recibir financiamiento													Contador	Ninguno	Ninguno	Gerencia	Contador	Financiamiento recibido
Cancelar obligaciones pendientes de pago													Contador	Ninguno	Ninguno	Gerencia	Contador	Obligaciones canceladas

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Proveedores / Materias Primas

OBJETIVO ESTRATEGICO: Consolidar la cartera de proveedores en un 30% para evitar retrasos en la producción durante los próximos tres años.

ESTRATEGIA: Lograr por lo menos un acuerdo anual con proveedores de materia prima.

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Convenido con un proveedor de calzado

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Identificar al menos un nuevo proveedor de cuero para calzado, antes del inicio del segundo semestre del año en curso.

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Buscar proveedores													Gerencia	Ninguno	Ninguno	Gerencia	Jefe de producción	Proveedor seleccionado
Análisis de beneficios con proveedores													Gerencia	Ninguno	Ninguno	Gerencia	Jefe de producción	Beneficios analizados y aceptados
Firmar convenio con proveedor													Gerencia	Ninguno	Ninguno	Gerencia	Jefe de Producción	Convenio firmado

PLAN OPERATIVO ANUAL

FACTOR ESTRATEGICO: Proveedores / Materias Primas

OBJETIVO ESTRATEGICO: Consolidar la cartera de proveedores en un 30% para evitar retrasos en la producción durante los próximos tres años.

ESTRATEGIA: Mantener la credibilidad con nuestros proveedores cumpliendo con las obligaciones de desembolsos para garantizar la provisión de materiales de calidad y a tiempo

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Aplicación del plan de pagos

OBJETIVO A CORTO PLAZO: Establecer un plan de pagos a proveedores para el siguiente mes

ACCIÓN/ACTIVIDAD	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		METRICA DE EXITO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Verificar lista de proveedores													Contador	Listado de Proveedores	Ninguno	Contador	Secretaria	Proveedores verificados
Análisis de proveedores por pagar													Contador	Listado de Proveedores por pagar	Ninguno	Contador	Secretaria	Listado de proveedores por pagar
Desarrollar el plan de pagos													Contador	Computador	Ninguno	Contador	Secretaria	Listado de proveedores por pagar
Pagar a proveedores													Contador	Ninguno	Por definir	Contador	Secretaria	Proveedores cancelados

3.3. CONCLUSIONES

Una vez culminado el presente estudio se puede indicar que en la actualidad las empresas del sector de calzado lamentablemente siguen manejándose de una manera básica en cuanto a la parte administrativa, pues no poseen herramientas y sobre todo métodos y técnicas que les ayuden a mejorar su gestión tanto administrativa como operativa.

En el estudio realizado se pudo determinar que aproximadamente un 80% de las empresas encuestadas si bien no aplican las herramientas como la Planeación Estratégica, tienen conocimiento de la existencia de esta, sin embargo este conocimiento es muy básico pues no saben el verdadero alcance del Plan Estratégico, además de que los empresario son conscientes de que no cuentan con los lineamientos necesarios que les faciliten la consecución de sus objetivos y metas, por lo que la mayoría de las empresas se encontraron abiertas a la aplicación de este herramienta.

Para esto y de acuerdo a la realidad de las empresas del sector del calzado, se desarrolló una metodología de Planeación Estratégica de fácil entendimiento y aplicación, estableciendo los puntos o parámetros más relevantes que las empresas deben tomar en cuenta al momento de constituir su Plan.

Esta metodología es muy práctica para empresas que aún no cuentan con una cultura consolidada en cuanto a la gestión administrativa, se ha establecido matrices y técnicas sencillas fáciles de utilizar y aplicar para este sector, que ayudarán a las empresas para el desarrollo de la misión, visión, objetivos, estrategias, valore estratégicos, planes y proyectos.

De acuerdo a los objetivos planteados se concluye que ha sido posible elaborar y aplicar esta metodología en una empresa de calzado como Ego Zapatería, pues la Gerencia demostró interés ya que les servirá como una guía o camino a seguir para el cumplimiento de objetivos, planes, programas o actividades que deban emprender para cumplir con su misión y alcanzar su visión.

Con la aplicación de esta metodología se pudo realizar un análisis situacional de la empresa así como determinar sus oportunidades y fortalezas para aprovecharlas y sus amenazas y debilidades para reducirlas o eliminarla, lo que ayudó a que el empresario y sus colaboradores se dieran cuenta de la realidad en la que se encuentran y establecieran las acciones necesarias. La información que se obtuvo con la aplicación

de esta herramienta servirá a la empresa para que tenga un norte a seguir y pueda actuar de forma inmediata para cumplir con sus objetivos y propósitos establecidos llenando un vacío existente en cuanto a la información con la que cuenta la empresa, así como los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios con los que debe contar la empresa para la consecución de sus estrategias y objetivos.

Por lo expuesto la información queda plasmada en este documento que facilitará el desempeño de la organización en beneficio de la empresa y de sus colaboradores.

3.4. RECOMENDACIONES

De lo anteriormente expuesto surgen las siguientes recomendaciones:

- Que las empresas del sector del calzado tomen esta metodología como una herramienta guía para la elaboración de su Planeación Estratégica y la adapten a su realidad.
- La participación activa de la Gerencia en la aplicación y conformación del Plan Estratégico, así como de todo el personal de la empresa pues son quienes viven día a día la realidad de la organización.
- Considerar los aportes del personal al momento de establecer la misión y visión, pues sus ideas facilitarán y ayudarán a conformar una Misión y Visión sólida.
- Que el POA sea analizado por el Dueño o la Gerencia mediante reuniones semanales para evaluar el cumplimiento de las actividades e indicadores definidos.
- La aplicación eficiente de esta herramienta para corregir los problemas de funcionalidad de los procesos administrativo y productivo.
- Realizar la revisión y actualización del Plan Estratégico cada año con la finalidad de realizar las mejoras y correcciones necesarias de acuerdo a como la organización lo requiera.
- Socializar la Planeación Estratégica con el resto del personal, pues es necesario que toda la organización sepa que se cuenta con esta herramienta como una guía.

BIBLIOGRAFIA

Alvarado Martínez, Tomás Everardo. *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria*. México: Editorial: Red Revista Mexicana de Agronegocios, 2006.

Alles, Martha Alicia. *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I*. Argentina: Ediciones Granica, 2009.

Amorocho, Hernando Jaimes, Samir Arturo Bravo Chadid, Aura Karina Cortina Ricardo, Carlos Miguel Pacheco Ruiz, y María Gabriela Quiñones Alean. «Plenación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo.» *Pensam. Gest.*, nº 26 (Junio 2009).

Barrera, Marco. «SITUACIÓN Y DESEMPEÑO DE LAS PYMES DE ECUADOR EN EL MERCADO INTERNACIONAL.» 2001. (último acceso: 25 de septiembre de 2013).

Cabrera, Ángel; De la Cuadra, Sergio. "Las Pymes: quienes son, cómo son y qué hacer con ellas".2002

Carlock, R. y Ward, J. *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. España, 2003.

Carrión, Maroto Juan. *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: Artegraf S.A., 2007.

Castaño, Alejandro. Actitudes de los Emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comerciales. 2011

Castaño Ramírez, Alejandro. «Planeación Estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre.» *Contaduría y administración*, nº 235 (Septiembre 2011).

Climaco Cañarte, Jorge. «Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad.» *Humanidades Médicas* 12, nº 3 (septiembre 2012).

- Coronel, Iván. *Gestión Estratégica*. Ecuador, Cuenca. 2009.
- Ego Zapatería. *Información Empresa*. Ecuador, 2014.
- El Concepto de Planeación Estratégica <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/el-concepto-de-planeacin-estrategica> (último acceso: 10 de febrero de 2014)
- Gill Suárez, Esperanza, Altahona Quijano, Teresa de Jesús. *Libro Práctico Planeación Estratégica para Pymes*. Bucaramanga, 2009.
- Internas, Servicio de Rentas. www.sri.gob.ec. s.f. (último acceso: 10 de diciembre de 2013).
- J., Sánchez, y Ojeda Gómez. «Estrategia Integral para Pymes Innovadoras.» *Revista EAN* 47 (2003): 34-45.
- Jimenez Figueroa, Itza Hayde Muro Pico, J. Fernando. *Desarrollo organizacional y humano*. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009.
- Las Pymes en el Ecuador
«<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>.» s.f. (último acceso: 17 de diciembre de 2013).
- Los 7 Pasos de la Planeación Estratégica <http://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/> (último acceso: 10 de febrero de 2014)
- Ministerio de Industria y Productividad: Información Sector del Calzado. Diciembre 2013
- Ojeda Gómez, Julieta.
«<http://www.fca.unam.mx/docs/publicaciones/libros/pyme/II.pdf>.» s.f. (último acceso: 12 de Junio de 2013).
- Planeación Estratégica <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/4/T-ESPE-021513-4.pdf> (último acceso: 11 de febrero de 2014)
- Ponce Sánchez, Yuslay, Alfredo Pardo Fernández, Carmen Arocha Mariño, y Juan Carlos Rojas Fernández. «Metodología de Planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores comparativos.» *Revista Cubana Salud Pública* 35, nº 3 (Julio 2009).
- Productividad, Ministerio de Coordinación de la. *Decreto No. 757 de la Función Ejecutiva*. Quito, 2011.

- Quiroz, Jennifer. «Manual de Planeación Estratégica Institucional.»
<http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica/manual-planificacion-estrategica3.shtml>. s.f. (último acceso: 12 de Junio de 2013).
- Rodríguez Castillo, Ester Hernández Flores, Alberto. *Diseño de la planeación estratégica del centro de investigaciones del níquel capitán Alberto Fernández Montes de Oca*. Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE , 2010.
- Stubbs, Edgardo Alberto. *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. Brasil : IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2004.
- Valdez Olivares, Saúl, Mariana Zerón Félix, y Juan Morales Cano. «El porque de la Planeación Estratégica en las Pymes.» *Contribuciones a la economía*, 2008.
- Velásquez Leyva, Reynerio. *Folleto de Dirección Estratégica*. Cuba: Editorial Universitaria, 2007.
- Zabala Salazar, Hernando. *“Planeación Estratégica aplicado a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias”*. Colombia.2006

3.5. ANEXOS

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO

1. Conoce la herramienta de gestión denominada Plan Estratégico

SI

NO

Si entendemos que la Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones, prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, y en la cual se ve reflejada las estrategias, los objetivos y metas así como el alcance y cumplimiento de estos.

2. En caso de no emplear planeación estratégica, ¿considera usted que se planifica satisfactoriamente el funcionamiento de su empresa sin necesidad de realizar una planeación estratégica?

SI

NO

POR QUE

.....
.....
.....
.....

3. Le gustaría aplicar una herramienta de gestión que le permita enfrentarse a situaciones del entorno y prepararse para el futuro:

SI

NO

POR QUE

.....
.....
.....
.....

4. Considera que esta herramienta aportaría al desarrollo de su empresa

SI

NO

POR QUE

.....
.....
.....
.....

5. Cree que al aplicar esta herramienta su empresa tendría una ventaja competitiva

SI

NO

POR QUE

.....
.....
.....
.....

6. Estaría dispuesto a invertir los recursos (tiempo, personal) en caso que se decida realizar una restructuración de la empresa.

.....
.....
.....
.....

7. Le gustaría que su empresa se maneje con una adecuada interrelación entre procesos, departamentos o áreas.

.....
.....
.....

