



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Dirección Académica – Escuela de Ciencias Administrativas y Contables

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CALZADO LILIANA, UBICADA EN LA
CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PERÍODO 2020-2025**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Comercio.

Línea de Investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

Autoría:

CRISTIAN LUIS TOAPANTA CHAMBOTASE

Dirección:

Dr. MIKEL UGANDO PEÑATE

Santo Domingo – Ecuador

Agosto, 2021



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Dirección Académica – Escuela de Ciencias Administrativas y Contables

HOJA DE APROBACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CALZADO LILIANA, UBICADA EN LA
CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PERÍODO 2020-2025**

Línea de Investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global.

Autoría:

CRISTIAN LUIS TOAPANTA CHAMBOTASE

Mikel Ugando Peñate, Dr.

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Alex Alonso Venegas Ortega, Mg

CALIFICADOR

Ángel Enrique Zapata Barros, Mg

CALIFICADOR

Carlos Vicente Galarza Macancela, Mg

DIRECTOR DE GRADO

Santo Domingo – Ecuador

Agosto, 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, CRISTIAN LUIS TOAPANTA CHAMBOTASE portador de la cédula de ciudadanía No. 235004742-5 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del Título de LICENCIATURA EN COMERCIO son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente declaro que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda, tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías al director del Trabajo de Titulación y demás profesores que amerita. Estas publicaciones presentarán el siguiente orden de aparición en cuanto a los autores y coautores: en primer lugar, a los estudiantes autores de la investigación; en segundo lugar, al director del trabajo de titulación y, por último, siempre que se justifique, otros colaboradores en la publicación y trabajo de titulación.



Cristian Luis Toapanta Chambotase

CI. 235004742-5

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESCRITO DE GRADO

Yullio Cano de la Cruz, Mg.

Director de Investigación y Postgrados

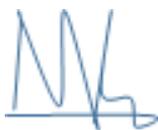
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de director del trabajo de titulación de Grado de la Escuela Ciencias Administrativas y Contables, titulado: Plan estratégico para la empresa Calzado Liliana, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, periodo 2020-2025, realizado por el estudiante: Cristian Luis Toapanta Chambotase con cédula: N° 235004742-5, previo a la obtención del título de Licenciado en Comercio, informo que el presente trabajo de titulación escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y el formato de la Sede vigente.

Santo Domingo, 07/09/2021.

Atentamente,



Mikel Ugando Peñate, Phd.
Profesor Principal I

RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación se realizó bajo la propuesta de un Plan estratégico para la empresa Calzado Liliana, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, periodo 2020-2025, para la elaboración de este documento se aplicó una metodología considerando el enfoque cuantitativo, obteniendo datos números a través de los estados financieros, estado de resultados, balance general y las diferentes herramientas administrativas: Matriz FODA, Matriz EFI, Matriz EFE, MPC, PEYEA, BCG, MPEC y Fuerzas de Porter, que facilitaron el proceso de recolección y análisis de la información, diagnosticando la situación actual de la empresa y formulando posteriormente objetivos, para el desarrollo del Plan estratégico, según la filosofía de Fred David.

A través del Mapa Estratégico, se plantearon objetivos según las Perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, los cuales se encuentran alineados con la visión propuesta. Posteriormente, se elaboró el Balanced Scorecard de primer nivel, según sus 10 objetivos estratégicos a largo plazo y el Balanced Scorecard de segundo nivel, mediante sus 17 objetivos a corto plazo, los cuales serán controlados y monitoreados, de acuerdo a la metodología basada en las 3Ms (medidas, metas y medios). Se optó por utilizar esta herramienta de gestión, corroborando la afirmación de los autores Albán y Cedeño (2018) quienes exponen que, para el óptimo desarrollo de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una organización, es necesario implementar el Balanced Scorecard, como herramienta de evaluación y control. Concluyendo, finalmente, que es vital la ejecución de un Plan estratégico para Calzado Liliana.

Palabras clave: objetivos de planificación; gestión estratégica; procesos internos

ABSTRACT

The following degree work was carried out under the proposal of a Strategic Plan for the Calzado Liliana company, located in the city of Santo Domingo, period 2020-2025, for the preparation of this document a methodology was applied considering the quantitative approach, obtaining data numbers through the financial statements, income statement, balance sheet and the different administrative tools: SWOT Matrix, EFI Matrix, EFE Matrix, MPC, PEYEA, BCG, MPEC and Porter's Forces, which facilitated the process of collection and analysis of the information, diagnosing the current situation of the company and later formulating objectives, for the development of the Strategic Plan, according to the philosophy of Fred David.

Through the Strategic Map, objectives were set according to the Perspectives: Financial, Customer, Internal Processes and Learning and Growth, which are aligned with the proposed vision. Subsequently, the first level Balanced Scorecard was developed, according to its 10 long-term strategic objectives and the second level Balanced Scorecard, through its 17 short-term objectives, which will be controlled and monitored, according to the methodology based on the 3Ms (measures, goals and means). It was decided to use this management tool, corroborating the statement of the authors Albán and Cedeño (2018) who state that, for the optimal development of the short, medium and long term objectives of an organization, it is necessary to implement the Balanced Scorecard, as an evaluation and control tool. Finally, concluding that the execution of a strategic Plan for Calzado Liliana is vital.

Keywords: planning objectives; strategic management; internal processes

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	REVISIÓN LITERARIA	5
2.1.	Plan	5
2.2.	Planificación	5
2.3.	Proceso de planificación	5
2.4.	Estrategia	6
2.5.	Planificación estratégica	6
2.6.	Modelo de planificación estratégica	7
2.7.	Etapas de planificación estratégica	7
2.7.1	Formulación de la estrategia	7
2.7.2	Filosofía empresarial	7
2.7.2.1	Misión	7
2.7.2.2	Visión.....	7
2.7.2.3	Valores corporativos	8
2.7.3	Evaluación interna	8
2.7.3.1	Estructura organizacional	8
2.7.3.2	Organigrama	8
2.7.3.3	Análisis financiero	8
2.7.3.4	Cadena de valor	9
2.7.3.5	Ciclo de vida del producto (CVP)	9
2.7.3.6	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	9
2.7.3.7	Fortalezas y debilidades internas	9
2.7.3.8	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	10
2.7.4	Evaluación externa.....	10
2.7.4.1	Factores PESTEL.....	10

2.7.4.2	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	10
2.7.4.3	Oportunidades y amenazas externas	11
2.7.4.4	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	12
2.7.4.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
2.7.4.6	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	12
2.7.4.7	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	12
3.	METODOLOGÍA.....	13
3.1.	Enfoque, diseño y tipo de investigación	13
3.2.	Población y muestra.....	13
3.2.1	Muestra	13
3.3.	Técnicas de recogida de datos	14
3.4.	Operacionalización de las variables o categorías	14
3.5.	Técnicas de análisis de datos	15
4.	RESULTADOS	16
4.1.	Resultado 1: Diagnóstico situacional del aspecto interno y externo de la empresa Calzado Liliana, como sustento para la formulación de la estrategia.....	16
4.1.1.	Matriz Interna y Externa - IE.....	16
4.1.2.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEYEA.....	16
4.2.	Resultado 2: Propuesta de un plan estratégico que permita la implementación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.	17
4.3.	Resultado 3: Desarrollo del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión que facilite la medición y evaluación de los objetivos estratégicos planteados.	18
4.3.1.	Balanced Scorecard Primer Nivel.....	18
4.3.2.	Balanced Scorecard Segundo Nivel.....	19
5.	DISCUSIÓN	21
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	23

7.	REFERENCIAS.....	25
8.	ANEXOS.....	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores PESTEL.....	10
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	14

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de ejecución del proyecto	27
Anexo 2. Tabla de recursos.....	28
Anexo 3. Ciclo de Vida del Producto	29
Anexo 4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	30
Anexo 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	30
Anexo 6. Factores PESTEL	31
Anexo 7. Rivalidad entre competidores de la industria	37
Anexo 8. Entrada potencial de nuevos competidores	38
Anexo 9. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	39
Anexo 10. Poder de negociación con los proveedores	40
Anexo 11. Poder de negociación con los clientes.....	41
Anexo 12. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	42
Anexo 13. KPI - Misión.....	44
Anexo 14. KPI - Visión	44
Anexos 15. Matriz Interna y Externa (IE)	45
Anexos 16. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	45
Anexos 17. Diagrama de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	46
Anexos 18. Matriz FODA.....	48
Anexos 19. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	49
Anexo 20. Mapa Estratégico.....	50
Anexo 21. Balanced Scorecard Primer Nivel	51
Anexo 22. Balanced Scorecard Segundo Nivel	52
Anexo 23. Presupuesto Plurianual	53

1. INTRODUCCIÓN

Aplicar un Plan Estratégico para la empresa Calzado Liliana, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo 2020-2025. Las empresas de venta de calzado en la actualidad generalmente no cuentan con herramientas empresariales, que en determinadas etapas suelen fracasar, la historia indica que grandes y pequeñas empresas han fracasado por dicho motivo. Por tal motivo Calzado Liliana ha visto la necesidad de implementar un plan estratégico que permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado, argumentado las acciones y efectuado estrategias para en el futuro tener el éxito empresarial.

La investigación se justifica, porque a través de la implementación de un plan estratégico, para la empresa Calzado Liliana, sus directivos podrán tener un conocimiento claro y preciso de los factores internos y externos que afectan al desarrollo de la misma y estar en la capacidad de direccionar acertadamente objetivos a corto, mediano y largo plazo según las estrategias propuestas, las cuales aseguren el bienestar tanto de la empresa como de los clientes.

La investigación en estudio está encaminada a contribuir con el objetivo No. 5 del Plan Nacional del Buen Vivir, que está enfocado a impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de una manera redistributiva y solidaria. (SENPLADES, 2017-2021). También se relaciona con la política de fortalecer la economía popular y solidaria, en el cambio de la matriz productiva, es un factor clave para originar la transformación y diversificación productora, que desarrolle sus ventajas comparativas en el corto plazo pero que fomente la creación y aplicación de ventajas competitivas en el largo plazo. (SENPLADES, 2017-2021).

Con el fin de conocer ampliamente el sentido de elaborar un plan estratégico se cita a continuación algunas investigaciones, como antecedentes al problema:

Desde una perspectiva internacional los autores Lemus y Piñeres (2019) de acuerdo a su artículo científico: *Diseño del plan estratégico para la empresa de Calzado Salamandra Shoes & Accessories en la ciudad de Bogotá*, diagnosticaron las condiciones actuales de funcionamiento de la empresa y la implementación de un cambio en todas y cada una de las áreas que conforman la empresa Salamandra Shoes & Accesories, mediante el diseño del plan estratégico, generando a la vez el redireccionamiento de la empresa llevándola al alcance de

los objetivos propuestos. Por tanto, será indispensable realizar un diagnóstico situacional previo al plan estratégico, con el cual se identifiquen los factores internos y externos que están afectando a la empresa Calzado Liliana.

En una investigación a nivel nacional realizada por Pico y Salinas (2015) titulada: *Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra, en la comuna de San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2015 – 2019*, se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos de investigación para obtener datos relevantes acerca de los problemas y necesidades que existían en la empresa, con el propósito de plantear alternativas de solución administrativo, las cuales mejoraron la productividad de las áreas: administrativas, productivas y operativas, logrando ser más eficiente en sus procesos internos. De acuerdo a esta información, se podrá analizar la opción de proponer para la empresa Calzado Liliana, algunas de las estrategias utilizadas en la investigación y que a su vez dieron resultados positivos.

En el ámbito local, según los autores Albán y Cedeño (2018) de acuerdo a su investigación, titulada: *Plan estratégico para promover el desarrollo organizacional de la empresa "Araza Shoes" localizada en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo 2018-2023*, afirman que, para el óptimo desarrollo de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, es necesario implementar el Balanced Scorecard, como herramienta de evaluación y control. De la misma manera se considera vital implementar este mecanismo de evaluación y control interno para que la empresa Calzado Liliana pueda medir y dar seguimiento a sus objetivos planteados.

La empresa Calzado Liliana, nació en la ciudad de Santo Domingo en el año 1995, dedicándose desde hace 24 años a la comercialización de zapatos, con una amplia gama para damas, caballeros y niños. Sin embargo, a pesar de haber tenido un crecimiento organizacional y mantenerse por varios años en el mercado, presenta problemas a nivel administrativo, como: la inadecuada utilización de los recursos de la empresa, constantes retrasos en los procesos internos, debido a la falta de técnicas de medición y evaluación, factores negativos que han incrementado significativamente las quejas de los clientes.

La empresa en estudio está relacionada en el sector de la comercialización de calzado para dama y caballeros y se ha evidenciado ciertos inconvenientes que se presentarán de manera puntual, uno de estos es la mala utilización de los recursos de la empresa por tal motivo al no

contar con una identificación de sus principales debilidades, oportunidades y amenazas que le permitan asumir con acierto los retos del mercado como también la falta de un análisis del entorno interno y externo del mismo, continuar utilizando inadecuadamente los recursos de la empresa, puede ocasionar el fracaso de la misma. Calzado Liliana presenta actualmente la necesidad de implementar un objetivo que ayudara a realizar un diagnóstico situacional del aspecto interno y externo, como sustento para la formulación de la estrategia.

Actualmente la organización desde sus inicios no ha contado con una administración en el que permita analizar como esta su situación actual, para por medio de ellos tomar medidas o ideas de cómo mejorar en algo que está marchando mal unas de sus debilidades que están generando problema en la empresa es que tiene clientes insatisfechos y quejas, esto ha conllevado a constantes retrasos en los procesos que se llevan a cabo, a todo esto sobrelleva a la ausencia de objetivos que mejoren la gestión y la satisfacción del mismo. Por tal motivo se presenta la necesidad de proponer un plan estratégico que permita la implementación de objetivos para así establecer una estructura organizacional sólida.

La problemática principal de la empresa, es administrativa, en donde se detallan problemas de estructura organizacional, falta de técnicas de medición y evaluación de los procesos; el personal con bajo rendimiento, falta de capacitación por parte de la empresa en el sistema de inventario, a esto ha llevado a constantes errores en el despacho del producto lo cual ocasiona insatisfacción para los clientes, también el inadecuado control en el almacenamiento de los productos en bodega. Quedando como problema de investigación el siguiente:

La inexistencia de un plan estratégico para la empresa Calzado Liliana que posibilite el desarrollo organizacional como herramienta de gestión.

Debido a esta necesidad, se procede a plantear la sistematización, con relación a la pregunta problema y preguntas de investigación:

¿Cómo desarrollar organizacionalmente a la empresa Calzado Liliana, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, periodo 2020-2025?

¿Es necesario diagnosticar previamente, las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que inciden en las operaciones de la empresa Calzado Liliana, tanto interna como externamente?

¿Qué herramienta de gestión administrativa facilitaría la implementación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?

¿La estructuración de un mecanismo de control estratégico promueve la mejora continua en las perspectivas financieras del cliente, interna, de aprendizaje y crecimiento?

Seguidamente, para dar respuesta a las interrogantes antes expuestas, se plantean los objetivos: general y específicos.

Objetivo general: Realizar un plan estratégico para la empresa Calzado Liliana, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, periodo 2020-2025.

Objetivos específicos:

Realizar un diagnóstico situacional del aspecto interno y externo de la empresa Calzado Liliana, como sustento para la formulación de la estrategia.

Proponer un plan estratégico que permita la implementación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Desarrollar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión que facilite la medición y evaluación de los objetivos estratégicos planteados.

2. REVISIÓN LITERARIA

2.1. Plan

“Los planes son documentos que delinear cómo se van a alcanzar las metas, suelen incluir asignación de recursos, presupuestos y otras acciones necesarias para lograr las metas” (Robbins, Decenzo y Coulter, 2014, p. 117).

Es el término más global en el lenguaje de la planeación. Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados esperados. (Torres y Torres, 2014, p. 101)

El Plan hace referencia a una serie de procedimientos en busca de un objetivo y las acciones que se deben tomar para llegar a alcanzarlos por ello es muy fundamental que toda organización sea grande o pequeña debe implementarla porque les ayudara en crear planes para el crecimiento a futuro.

2.2. Planificación

“La planificación es la parte de la administración que permite decidir en el presente el escenario que se desea para el futuro” (Torres y Torres, 2014, p. 136).

“Es la fijación de objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social, cuente con las bases requeridas, para encausar correctamente las otras fases del proceso administrativo” (Luna, 2014, p. 337). A todo esto, se considera que entonces que la planificación es decidir la mejor alternativa, entre otras, para realizar diferentes funciones de gestión con el fin de lograr objetivos predeterminados, siendo esta la primera función principal de la administración que precede a todas las demás funciones, La función de planificación implica la decisión de qué hacer y cómo se debe hacer.

2.3. Proceso de planificación

“Es la planeación tradicional que tiene como precursor la planeación empírica. Por lo común esta planeación la utilizan las empresas micros y pequeñas, con participación del dueño y los trabajadores” (Torres y Torres, 2014, p. 101).

El proceso de la planificación en la empresa es el diseño del futuro deseado de la compañía dentro de un marco realista, de acuerdo a las características internas de la misma, y de los diferentes escenarios futuros con los que se puede encontrar la misma. (Bahillo, Pérez y Escribano, 2014, p. 3)

2.4. Estrategia

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Son posibles cursos de acción que requieren decisiones por parte de altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. (David, 2013, p. 11).

Es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico. También se entiende como los medios, líneas de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo. La estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar la estrategia aplicando un presupuesto y liderazgo estratégico que integren una cultura empresarial de mejora continua. (Luna, 2014, p. 16)

Las estrategias son una serie de pasos que se dan para llegar al objetivo, por lo tanto, en una empresa u organización debe estar bien fundamentadas y planteados sus estrategias, en el caso de no estarlo repercutiría dentro del mismo puesto que la organización le sería difícil llegar al objetivo que se ha propuesto.

2.5. Planificación estratégica

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013, p. 5).

La planificación estratégica es el medio para visualizar el futuro a largo plazo, con la vista puesta al frente, sin dejar de voltear a ver qué sucede en el entorno de los clientes, con los proveedores, pero sobre todo la vista debe estar orientada con particular interés en los competidores: enterarse de cuáles son sus nuevos proyectos, con qué recursos cuentan y cuáles sus capacidades que pueden hacer la diferencia. (Torres y Torres, 2014, p. 135)

En términos generales, la planificación estratégica es un proceso integral para determinar en qué debe convertirse una empresa y cómo puede alcanzar aquella meta de la mejor manera, para lo cual evalúa todo el potencial de una organización y vincula explícitamente los objetivos de la empresa con las acciones y los recursos necesarios para alcanzarlos, de tal manera que ofrece un proceso sistemático para hacer y responder a los escenarios más críticos que enfrenta un equipo de gestión, especialmente decisiones que comprometen recursos considerables e irrevocables.

2.6. Modelo de planificación estratégica

Para el presente Plan de Trabajo de Titulación, se adoptará el modelo de planificación estratégica que propone el autor David (2013) el cual se adapta a las falencias existentes de la empresa Calzado Liliana, en este sentido, se recurrirá a las tres etapas de este modelo administrativo, mismo que está comprendido a nivel global por la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

2.7. Etapas de planificación estratégica

Con base en el autor David (2013) se especifica cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica con sus respectivos componentes:

2.7.1 Formulación de la estrategia

“Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir” (David, 2013, p. 5).

2.7.2 Filosofía empresarial

2.7.2.1 Misión

“La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales” (David, 2013, p. 46).

Dentro de la misión de una empresa están enfocados muchos aspectos uno de ellos es motivo, propósito o la razón de ser de la organización.

2.7.2.2 Visión

De manera general, David (2013) señala que la visión es “el estado futuro posible y deseable de una organización” (p. 48). En otras palabras, la visión describe dónde aspira estar la empresa al lograr el cumplimiento de su misión, o, dicho de otra forma, define dónde quiere la compañía que una comunidad o el mundo, esté como resultado de prestar sus servicios.

La visión es lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo, en donde la compañía deberá satisfacer las necesidades de sus clientes.

2.7.2.3 Valores corporativos

No sólo se han convertido en la esencia y la base de la excelencia corporativa; también se afirma que el éxito o fracaso de las reformas dependen de la astucia y habilidad de la gerencia para modificar estos valores a tiempo y en sincronía con los cambios requeridos por las estrategias. (David, 2013, p. 100)

Los valores corporativos permiten que una empresa se diferencia del resto.

2.7.3 Evaluación interna

2.7.3.1 Estructura organizacional

“La estructura organizacional es el conjunto de los elementos que intervienen en el funcionamiento de una organización y la manera como están ordenados esos elementos” (Torres y Torres, 2014, p. 446).

2.7.3.2 Organigrama

La estructura de la organización se refleja en el organigrama, que es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en la organización. Identifica la agrupación de individuos en departamentos y de éstos en la organización total. Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración de esfuerzos efectivos en todos los departamentos. (Blandez, 2014, p. 60)

La función del organigrama dentro de una empresa es muy fundamental porque ayuda a la organización saber como esta estructurada la empresa como tal y así poder ver el orden jerárquico de toda la estructura empresarial, a todo esto, conlleva que la organización se maneja de una forma ordena.

2.7.3.3 Análisis financiero

Es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de la empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión. (Baena, 2014, p. 11)

2.7.3.4 Cadena de valor

“Es una herramienta estratégica que se forma por actividades primarias y de apoyo, las cuales actúan de manera sinérgica, para que la empresa logre ventaja competitiva” (Luna, 2014, p. 136). El propósito de esta herramienta es proporcionar información sobre como esta establecida la empresa en las diferentes funciones como las primarias que conforman la adquisición de tecnología, suministros, inventarios, investigación y desarrollo, además de los empleados y trabajadores que requiere la entidad.

En las actividades secundarias forma del aprovisionamiento del servicio o materia prima, en el cual esta la logística interna, operaciones, logística externa, marketing de ventas y servicio, mismo que les realizar estrategias de comercialización para tener un mejor abastecimiento y control de inventarios para su posterior venta en el mercado.

2.7.3.5 Ciclo de vida del producto (CVP)

El ciclo de vida del producto describe la evolución de las ventas de un producto o servicio a lo largo del tiempo y se representa como una función logística. En el ciclo de vida del producto o servicio se distinguen cuatro fases: una fase de despegue (introducción), una fase exponencial (crecimiento), una fase estacionaria (madurez-saturación), y una fase de declive (finalización). El ámbito de análisis en el que se considera será el denominado ciclo de vida de un producto-mercado, es decir de los productos y servicios generales. (Huertas y Domínguez, 2015, p. 46).

Esta etapa consiste conocer la situación real que se encuentra el producto o servicio que la empresa comercializa, permitiendo identificar se encuentra en introducción, desarrollo, madurez y declive, logrando establecer estrategias de comercialización, como integración horizontal, vertical, diversificación del producto, penetración del mercado, permitiendo regular o incrementar las ventas del producto.

2.7.3.6 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

También como matriz de crecimiento-participación, representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. (David, 2013, p. 182)

2.7.3.7 Fortalezas y debilidades internas

Son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y

contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. (David, 2013, p. 11)

Las debilidades internas son acciones que requiere mejorar para garantizar una mejor productividad, las fortalezas son las acciones que la empresa pretende alcanzar mejorar ante la competencia existentes.

2.7.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013, p. 122)

2.7.4 Evaluación externa

2.7.4.1 Factores PESTEL

Pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. En otras palabras, el análisis PESTEL estudia aquellos factores que no dependen directamente de la empresa sino del contexto social, económico, político, etc., en el que les ha tocado vivir. (Sainz, 2017, p. 235)

Tabla 1.
Factores PESTEL

Factor	Descripción
Político – Legal	Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño.
Económico	Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias.
Social	Se deberá analizar los cambios culturales que tienen lugar en su entorno empresarial. La investigación de mercado es una parte crítica de este paso. Es vital ver las tendencias y patrones de la sociedad.
Tecnológico	Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, y la posición competitiva de las organizaciones.
Ambiental	Se refieren a variables relacionadas con el entorno físico. Esto puede incluir aspectos como la salud del consumidor, el cambio climático, la disponibilidad de energía o cualquier consecuencia directa de estos elementos.

Nota: Descripción de los Factores PESTEL. Adaptado de “Administración Estratégica” por Fred David 2013, Auditoría Externa.

2.7.4.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Según David (2013) manifiesta que “Es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas

varía mucho de una industria a otra” (p. 75). De acuerdo con Porter, el estado de la competitividad en un mercado determinado estaría conformado por cinco fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. (David, 2013, p. 76)

- Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular la intensidad de la competitividad aumenta. El trabajo del estratega es identificar a las nuevas empresas que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, contraatacar cuando se requiera, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. (David, 2013, p. 77)

- Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado. (David, 2013, p. 78)

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. (David, 2013, p. 78)

Nos menciona que el poder de negociación de proveedores

- Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. (David, 2013, p. 78)

2.7.4.3 Oportunidades y amenazas externas

“Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales,

gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro” (David, 2013, p. 10).

2.7.4.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. (David, 2013, p. 83)

2.7.4.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

“La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013, p. 80).

2.7.4.6 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Además, exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas. (David, 2013, p. 176)

2.7.4.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). (David, 2013, p. 179)

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque, diseño y tipo de investigación

El propósito de la investigación consistió en la aplicación de técnicas y herramientas administrativas, para el desarrollo de estrategias de la empresa Calzado Liliana, para la realización de este estudio se empleó un enfoque cuantitativo, siendo aplicado en la realización del análisis externo, con relación a los estados financieros, herramientas administrativas de análisis interno y externo, cuyos resultados fueron expresados numéricamente; determinando así las áreas críticas en lo relacionado a la gestión empresarial y al proceso de toma de decisiones para darles mayor atención.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Se empleó el método descriptivo, para delinear puntualmente la situación en la que se encuentra la empresa, especificando problemas y aciertos que posee la misma en la etapa de formulación de la estrategia, de igual manera, se analizó las posibles futuras estrategias para su desarrollo y saber qué repercusiones tendrá en el ámbito económico – financiero. Se abarcó una investigación de campo para recopilar información tanto interna como externa lo cual permitiría desarrollar los diferentes temas que comprenden la planificación estratégica.

3.2. Población y muestra

Para la recolección de datos internos se consideró al gerente propietario, las personas que laboran dentro del área de ventas de la empresa, el contador, los clientes y los proveedores de la empresa. Al tratarse de una empresa que comercializa sus productos en la ciudad de Santo Domingo, se consideró a la población económicamente activa según datos del INEC del 2010 las cuales son 150.151 personas.

3.2.1 Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) “en las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra” (p.175).

Para determinar la muestra, se utilizó el cálculo mediante la fórmula para población infinita, por cuanto la población supera los 100.000 habitantes:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384$$

Una vez culminado el proceso de cálculo, la muestra obtenida fue de 384 personas o clientes, siendo seleccionados mediante el tipo de muestreo aleatorio simple, esto debido a que la selección de los individuos se determinó de acuerdo a la tendencia de la PEA y clientes frecuentes de la empresa.

3.3. Técnicas de recogida de datos

Se realizó la recolección de datos, mediante los estados financieros, estado de resultados, balance general y las diferentes herramientas administrativas: Matriz FODA, Matriz EFI, Matriz EFE, MPC, PEYEA, BCG, MPEC y Fuerzas de Porter, que permitieron analizar la situación de la empresa Calzado Liliana y formular posteriormente objetivos, para el desarrollo del Plan Estratégico, según la filosofía de Fred David (2013).

3.4. Operacionalización de las variables o categorías

Tabla 2.
Operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Dimensión Operacional	Variable	Indicador
Realizar un diagnóstico situacional del aspecto interno y externo de la empresa Calzado Liliana, como sustento para la formulación de la estrategia.	Análisis Financiero	Liquidez	Activos circulantes/ Pasivos Circulantes
		Solvencia	Activos circulantes Inventarios / Pasivos Circulantes
	Ciclo de vida del producto	Ventas anuales y tiempo	Volumen de ventas anuales/ Años de análisis
	Capacidad Instalada	Capacidad Instalada	Capacidad ocupada/ Capacidad total

	Cadena de valor	Actividades de la cadena de valor	# de actividades de la cadena de valor # Productos en cuadrante incógnita/ Total de productos
	Matriz BCG	Tasa de crecimiento del sector y participación relativa de mercado	# Productos en cuadrante estrella/ Total de productos # Productos en cuadrante vaca/ Total de productos # Productos en cuadrante perro/ Total de productos
	Factores PESTEL	Factores Influyentes	# de factores que influyen en el estudio
	Fuerzas Competitivas de Michael Porter	Fuerzas Influyentes	# de fuerzas que influyen en el estudio
Proponer un plan estratégico que permita la implementación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.	PEDI	Objetivos	# de objetivos planteados
		Proyectos	# de proyectos establecidos
		Planes de acción	# de planes de acción en el estudio
Desarrollar el Balance Scorecard como una herramienta de gestión que facilite la medición y evaluación de los objetivos estratégicos planteados.	Mapa estratégico	Objetivos de primer nivel	# de objetivos estratégicos del Balance Scorecard
		Medidas	# de indicadores propuestos en el BSC
	Metodología 3M	Metas	# de metas establecidas
		Medios	# de iniciativas propuestas

Nota: Datos de la dimensión operacional.

3.5. Técnicas de análisis de datos

Ante la naturaleza cuantitativa de la información recopilada, se recurrió al programa de Excel para realizar el análisis porcentual, como técnica de análisis de datos, la misma que permitió contrastar los datos obtenidos de los estados financieros, estado de resultados, balance general y las diferentes herramientas administrativas, elaborando posteriormente tablas y gráficos que facilitaron la interpretación y análisis de los resultados.

4. RESULTADOS

4.1. Resultado 1: Diagnóstico situacional del aspecto interno y externo de la empresa Calzado Liliana, como sustento para la formulación de la estrategia

Con el propósito de diagnosticar la situación actual de la empresa Calzado Liliana, se utilizaron herramientas administrativas, que permitieron analizar con precisión la parte interna, mediante el análisis horizontal y vertical, razones financieras, ciclo de vida del producto, matriz BCG, identificando, además, a través de la matriz EFI, las fortalezas y las debilidades de la institución. Posteriormente, se estudió la parte externa, con los factores PESTEL, fuerzas de Porter y matriz MPC, estableciendo, en la matriz EFE, las oportunidades y amenazas, con esta información obtenida, se propusieron estrategias en la matriz integral FODA (ver anexo 18), las cuales fueron evaluadas en la matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (ver anexo 19). Por último, todos estos resultados fueron integrados en la matriz IE y la PEYEA, los mismos que se presentan seguidamente.

4.1.1. Matriz Interna y Externa - IE

Para elaborar la matriz Interna y Externa (ver anexo 15) se utilizaron los resultados de las matrices EFI y EFE, previamente desarrolladas durante la auditoría de diagnóstico situacional, donde se consideraron los factores claves del éxito. El resultado obtenido en la matriz IE fue de 2.47, lo cual indica que la empresa se encuentra en el cuadrante cinco, por tanto, se deberían implementar las estrategias de Conservar y Mantener, como las de Penetración de mercado y el desarrollo o diversificación de productos para garantizar el crecimiento organizacional de Calzado Liliana.

4.1.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEYEA

A continuación, se realizó la calificación de los factores que constituyen el eje para la elaboración de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción - PEYEA (ver anexo 16), los cuales están divididos en 4 ejes: la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Obteniendo como resultado, que la empresa Calzado Liliana, se encuentra ubicada en el cuadrante Agresivo, es decir, el sector derecho superior, debido a las coordenadas 1.4 y 2.28 del vector, lo que establece que la

organización está en una posición adecuada para utilizar sus fortalezas y obtener una ventaja de las oportunidades; superando las debilidades; y evitando las amenazas. Por tanto, es favorable implementar estrategias de penetración de mercado; desarrollo de nuevos mercados; integración hacia atrás; integración hacia adelante; integración horizontal e incluso estrategias de diversificación.

4.2. Resultado 2: Propuesta de un plan estratégico que permita la implementación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A través del Mapa Estratégico (ver anexo 20) se establecieron objetivos a ser implementados según la Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje, los cuales son: El desplegar un plan de capacitación constante destinado a la atención y servicio al cliente en 2 años, lo cual contribuirá en la capacidad de los colaboradores de la empresa; además de instaurar un proceso de segmentación de clientes por categorización, clientes individuales, empresas y potenciales en los siguientes 2 años; conjuntamente se establecerá 1 sistema de control de inventarios para su optimización en el mismo lapso de tiempo. Canalizando los esfuerzos para incrementar 3 nuevas líneas de calzado industrial, ortopédico y bebés en el portafolio de productos en los próximos 3 años, paralelamente al establecer 1 modelo de negocio Smart Campaign, basado en la experiencia del cliente en 3 años, potenciará la capacidad de la empresa para lograr el resultado de reducir el nivel de endeudamiento a 35,5% en 5 años. Además, se pretende incrementar la rentabilidad a 1,08% en 5 años, cumpliendo con el foco estratégico de Calzado Liliana.

Posteriormente, al implementar un sistema CRM para antelar las necesidades y tendencias de compra de los clientes segmentados en 2 años, la empresa podrá instaurar un proceso de segmentación de clientes por categorización, clientes individuales, empresas, potenciales en 2 años, y al mismo tiempo innovar 1 proceso de gestión de importación de nuevas líneas de calzado para la diversificación del portafolio de productos en 2 años, identificando las necesidades emergentes de clientes, tendencias de compra y preferencia de productos. Se considera, además, necesario implementar 1 nuevo servicio de taller de zapatería para clientes en 3 años, lo cual permitirá incrementar la rentabilidad a 1,08% en 5 años, siendo la meta propuesta, el dar cumplimiento a la visión planteada para los próximos 5 años.

4.3. Resultado 3: Desarrollo del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión que facilite la medición y evaluación de los objetivos estratégicos planteados.

4.3.1. Balanced Scorecard Primer Nivel

A través del Balanced Scorecard de primer nivel (ver anexo 21), se propusieron objetivos que se exponen a continuación:

Referente a la perspectiva de aprendizaje: Desplegar un plan de capacitación constante destinado a la atención y servicio del cliente en 2 años, implementar un sistema CRM para antelar las necesidades y tendencias de compra de los clientes segmentados en 2 años, con la finalidad de ofrecer una adecuada atención al cliente de manera personalizada. Adicionalmente, con relación a la perspectiva interna: Establecer 1 sistema de control de inventarios para su optimización en 2 años, instaurar un proceso de segmentación de clientes por categorización, clientes, individuales, empresas, potenciales en 2 años e innovar 1 proceso de gestión de importancia de nuevas líneas de calzado para la diversificación del portafolio en 2 años.

Paralelamente y de acuerdo a la perspectiva del cliente se propone: Desarrollar 1 nuevo servicio de taller de zapatería para clientes en 3 años, establecer 1 modelo de negocio Smart Campaign basado en la experiencia del cliente en 3 años e incrementar 3 nuevas líneas de calzado industrial, ortopédico y bebés en el portafolio de productos en los próximos 3 años; siendo el propósito de satisfacer al cliente de manera integral, al ofrecer líneas de calzado para toda la familia y de acuerdo a sus necesidades.

Finalmente, según la perspectiva financiera se pretende: Reducir el nivel de endeudamiento a 35,5 % en 5 años e Incrementar la rentabilidad a 1,08 % en 5 años; con el objetivo de cumplir la visión propuesta, que en 5 años Calzado Liliana será una empresa comercializadora e importadora de calzado, para usuarios y empresas, incrementará la rentabilidad mediante el incremento del portafolio de productos y servicios mediante alianzas estratégicas internacionales, e implementará nuevos puntos de atención con el servicio postventa de taller de zapatería.

4.3.2. Balanced Scorecard Segundo Nivel

Posteriormente y de acuerdo a los objetivos del Balanced Scorecard de Primer Nivel, se propusieron objetivos de segundo nivel (ver anexo 22) que se explican seguidamente:

Para dar cumplimiento a implementar un sistema CRM para antelar las necesidades y tendencias de compra de los clientes segmentados en 2 años, se propone: Estructurar un manual de utilización del sistema en 4 meses, aliar la tecnología en las actividades de la empresa y realizar un programa de capacitación al personal de ventas para el manejo del sistema CRM en 8 meses y establecer una prueba piloto/prototipo del sistema CRM en el área de entrega de la empresa en 4 meses. Con relación a desplegar un plan de capacitación constante destinado a la atención y servicio del cliente en 2 años, es necesario: Contratar a un profesional para realizar las capacitaciones, en 4 meses y plantear métodos para mejorar la calidad de servicio al cliente y fidelizarlo, en 4 meses.

Con respecto a establecer 1 sistema de control de inventarios para su optimización en 2 años, es recurrente: implementar una herramienta tecnológica para gestionar de manera eficiente los inventarios, en 8 meses y capacitar al personal para la ejecución del sistema de control de inventarios en 4 meses. En cambio, para instaurar un proceso de segmentación de clientes por categorización, clientes, individuales, empresas, potenciales en 2 años, se necesita implementar el servicio postventa para aumentar la satisfacción y calidad de servicio al cliente, en un período de 8 meses y para innovar 1 proceso de gestión de importancia de nuevas líneas de calzado para la diversificación del portafolio en 2 años, es fundamental dar cumplimiento a las cuatro etapas del plan de creación de nuevos productos , durante 8 meses.

Asimismo, para desarrollar 1 nuevo servicio de taller de zapatería para clientes en 3 años, es vital contratar la asesoría de una empresa de capacitación, dirigida al personal para mejora de sus destrezas en los próximos 8 meses y organizar campañas y difundir en sitios web para promocionar el nuevo servicio en 8 meses. Sin embargo, para establecer 1 modelo de negocio Smart Campaign basado en la experiencia del cliente en 3 años, se debe elaborar las 4 etapas del modelo Smart Campaign en 8 meses. En cambio, para incrementar 3 nuevas líneas de calzado industrial, ortopédico y bebés en el portafolio de productos en los próximos 3 años, se debe realizar una inducción al personal sobre el giro del negocio para mejorar su desempeño laboral en 4 meses, ejecutar el estudio de factibilidad en 8 meses y realizar un flujograma de procesos del servicio de gestión al cliente y retroalimentar mensualmente, en 4 meses.

Por último, para reducir el nivel de endeudamiento a 35,5% en 5 años, es importante emplear diversas opciones como la diversificación para estrategias de control de riesgos que ayuden a reducir el endeudamiento, en 11 meses y para incrementar la rentabilidad a 1,08 % en 5 años, es pertinente diseñar un plan de márgenes de ganancias y ofrecer un valor agregado al cliente que se diferencie de los demás mercados, en 11 meses.

5. DISCUSIÓN

De acuerdo al diagnóstico situacional de la empresa Calzado Liliana y el ámbito financiero del último ejercicio analizado, correspondiente al año 2019, se obtiene como resultado, que la razón corriente es de 3,49 y la prueba del ácido es de 2,70. Paralelamente, el nivel de endeudamiento presenta parámetros aceptables del 40,75%. Adicionalmente existe una rotación de inventarios de 7,94 veces, lo que representarían claramente fortalezas empresariales, las cuales deben ser aprovechadas y gestionadas de manera inmediata, con el propósito de contrarrestar las debilidades que tiene la organización.

Por el contrario, una de las debilidades preponderantes es el reducido margen de rentabilidad de 1,06%, por estos motivos, es ideal plantear una propuesta de planificación estratégica para Calzado Liliana; este criterio es justificado desde la investigación de los autores Lemus y Piñeres (2019) debido que con relación a la empresa Calzado Salamandra, la misma obtuvo como resultado positivo de la implementación, un modelo de planificación estratégica sumado al tablero de control o Balanced Scorecard, a través del cual, pueden medir el desempeño corporativo e integral del total de las agencias a nivel nacional y mantener el foco estratégico alineado según las cuatro perspectivas del BSC. Por esta razón, se plantea un modelo similar para Calzado Liliana, en virtud de los resultados logrados por Calzado Salamandra. Lo que permitiría alinear de forma vertical y horizontal las estrategias de la empresa y potenciar el cumplimiento de una visión a largo plazo.

Asimismo, la información antes explicada es corroborada, de acuerdo al estudio de los autores Pico y Salinas (2015) quienes mencionan que la implementación de un plan estratégico es de suma relevancia porque ayuda a alcanzar la visión propuesta en la empresa, mediante los objetivos y estrategias, siendo estas beneficiosas en un corto, mediano y largo plazo, por ende, en la empresa Calzado Liliana, se formuló un plan estratégico de desarrollo organizacional, que contribuya a establecer objetivos y acciones factibles para la organización, permitiendo a los administradores tomar decisiones óptimas en un futuro. Cabe indicar que para direccionar el estudio de manera oportuna se recolectó información fundamental a través de la Matriz integral FODA y la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), obteniendo resultados claros y concisos, los cuales ayudaron a examinar correctamente el funcionamiento de la empresa e identificar, cuáles han sido los resultados en los años anteriores, al no contar con una correcta gestión organizacional.

Además, se confirma la información antes mencionada, con la investigación realizada por los autores Albán y Cedeño (2018) quienes afirman que, para el óptimo desarrollo de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, es necesario implementar el Balanced Scorecard, como herramienta de evaluación y control; por tal motivo, se consideró vital utilizar esta herramienta administrativa de evaluación y control interno para la empresa Calzado Liliana, elaborando tanto el Balanced Scorecard de primer nivel como el Balanced Scorecard de segundo nivel, con el propósito de medir y dar seguimiento a sus objetivos planteados.

Finalmente, se afirma de acuerdo a las investigaciones antes expuestas, que a través de la implementación de un plan estratégico, para la empresa Calzado Liliana, su gerente propietario, podrá tener un conocimiento claro y preciso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, es decir, los factores internos y externos que afectan al desarrollo de la misma y con dicha información estar en la capacidad de direccionar acertadamente los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se han planteado, según las estrategias propuestas, relacionadas a la Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, las cuales aseguren el bienestar, tanto de la empresa, como de los clientes internos y los clientes externos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber obtenido los diferentes resultados del Plan estratégico, elaborado para la empresa Calzado Liliana, se procede a exponer en primera instancia, las conclusiones relacionadas a los objetivos específicos planteados para la investigación:

- A través del diagnóstico situacional y examen financiero de la empresa, fue posible determinar la razón corriente de 3,49 y prueba ácida de 2,70 según el último periodo 2019, adicional el nivel de endeudamiento el mismo que se encuentra dentro de los parámetros aceptables con un porcentaje de 40,75%, con una rotación de inventarios de 7,94 veces, que representan fortalezas empresariales; por el contrario, una de las limitaciones más importantes, son los niveles del margen de utilidad con apenas 1,06%. Sin embargo, al utilizar los factores PESTEL, se identificó como la oportunidad más preponderante, el hecho que la rama comercial del calzado, se considera como un sector estratégico de la matriz productiva del país y a través de las fuerzas competitivas de Porter, se determinó como principal amenaza, la alta frecuencia de productos sustitutos en el mercado del calzado.
- Mediante el Mapa de Procesos, se direccionaron estrategias para fortalecer el Plan Estratégico, a través de objetivos a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a la Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, las cuales aseguren el bienestar organizacional de Calzado Liliana, de sus clientes internos y sus clientes externos.
- Paralelamente, se elaboró el Balanced Scorecard de primer y segundo nivel, como una herramienta de gestión, basada en la metodología 3Ms, que facilite la medición y evaluación de los objetivos estratégicos planteados, según la aplicación de indicadores claves de desempeño, los cuales permitan evaluar el proceso cumplido de las estrategias desarrolladas, las mismas que están direccionadas hacia la diversificación del portafolio de productos y la penetración de mercados, con un presupuesto plurianual de \$26.955 dólares que permitirá ejecutar de manera integral el Plan estratégico.

De acuerdo a las conclusiones antes expuestas, es necesario que Calzado Liliana, ejecute procesos de mejora a nivel integral de la empresa, por tal motivo, se recomienda lo siguiente:

- Debido a que actualmente, los objetivos organizacionales y estrategias, son ejecutados sin

fundamentos técnicos, ni administrativos, se recomienda desarrollar sinergia entre los diversos procesos internos de la empresa, de tal manera que, se mantenga una estructura organizacional firme y sólida con alineamiento vertical y horizontal, además de superar debilidades, manteniendo y potenciando las fortalezas vigentes, además de crear ventaja competitiva, mediante las oportunidades y al mismo tiempo que se eviten las amenazas.

- Se sugiere que se ejecuten los 17 objetivos a corto plazo, propuestos en el Balanced Scorecard de segundo nivel, los cuales fueron planteados con el propósito de mejorar las actividades de las diferentes áreas departamentales, desde las perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, siendo la finalidad el viabilizar con efectividad, los recursos de la empresa.
- Finalmente, se afirma que, para la evaluación de los objetivos estratégicos y operativos, es preciso dar seguimiento y monitoreo constante a las estrategias planteadas según el Balanced Scorecard de primer y segundo nivel, con el objetivo de permitir al gerente propietario de Calzado Liliana, tener información válida, actual, confiable y oportuna, para tomar decisiones que faciliten cumplir con la visión organizacional propuesta.

7. REFERENCIAS

- Albán, M., y Cedeño, M. (2018). *Plan estratégico para promover el desarrollo organizacional de la empresa "Araza Shoes" localizada en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo 2018-2023*. Recuperado de https://issuu.com/pucesd/docs/iaiv_tt_plan_estrat_gico_alb_n_cede
- Baena, D. (2014). *Análisis Financiero, Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Bahillo, E., Pérez, C., y Escribano, G. (2014). *Gestión Financiera*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital.
- Bravo, M., Lambretón, V., y Márquez, H. (2014). *Introducción a las Finanzas*. México: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Huertas, R., y Domínguez, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. España: Universidad de Barcelona.
- Lemus, J., & Piñeres, D. (2019). *Diseño del plan estratégico para la empresa de Calzado Salamandra Shoes & Accessories en la ciudad de Bogotá*. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/893/
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pico, E., y Salinas, E. (2015). *Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra, en la comuna de San Pedro, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2015 – 2019*. Recuperado de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/3507>
- Pineda, E., & de Alvarado, E. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.

Robbins, S., Decenzo, D., y Coulter, M. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.

Sainz, J. (2017). *El Plan Estratégico en la práctica*. España: ESIC.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 Toda una Vida*. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Torres, Z., y Torres, H. (2014). *Planeación y Control. Una visión integral de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.

8. ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de ejecución del proyecto

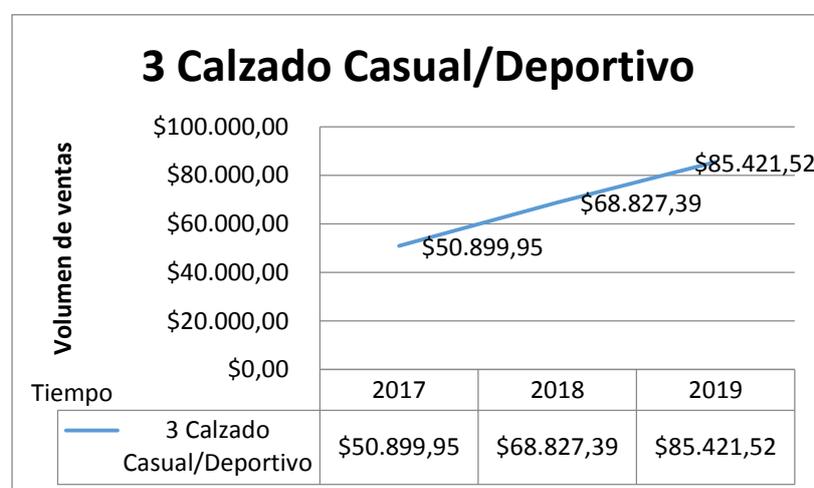
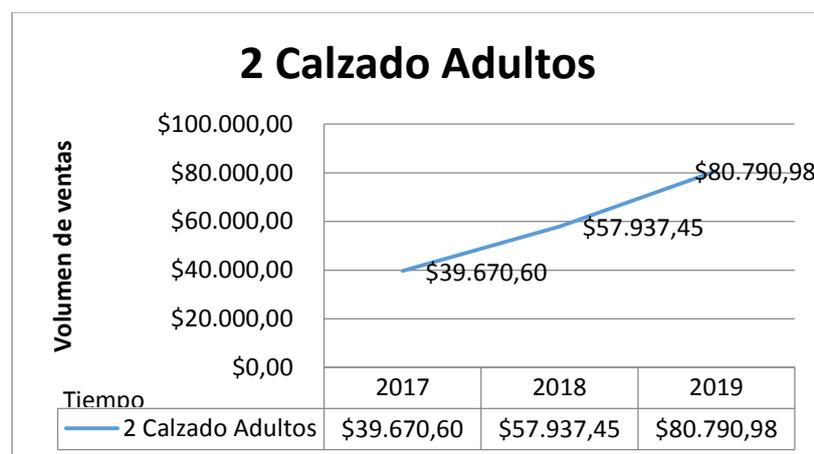
N° ACT.	CRONOGRAMA	AÑO 2020												AÑO 2021		
		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	
1	Desarrollo del Plan de Trabajo de Titulación															
2	Ejecución del Trabajo de Titulación															
3	Elaboración del Marco Referencial y Metodología de la Investigación															
4	Aplicación de instrumentos de recogida de datos															
5	Elaboración de la propuesta de intervención															
6	Constatación de los resultados															
7	Elaboración del informe final del trabajo de titulación															
8	Disertación y defensa del grado															

Anexo 2. Tabla de recursos

Recursos	Cantidad	Valor unitario	Valor total USD
GASTOS			
Humano			
Estudiantes*	1		0
Especilista			
Costos Operacionales (materiales)**			
Copias	500	0,05	25
Transporte	10	0,4	4
Comida	30	3	90
			0
Inversiones (tecnológicos)**			
Computadora	1	1500	1500
Aplicaciones			
Afiliación a revistas			
Gestión (mes)**			
Internet	6	20	120
Teléfono	6	15	90
Subtotal			1829
Imprevistos 5%			91,45
TOTAL:			1.920,45
INGRESOS			
Fuente de Ingresos			
Recursos propios			1500
IECE			
TOTAL:			1.500,00

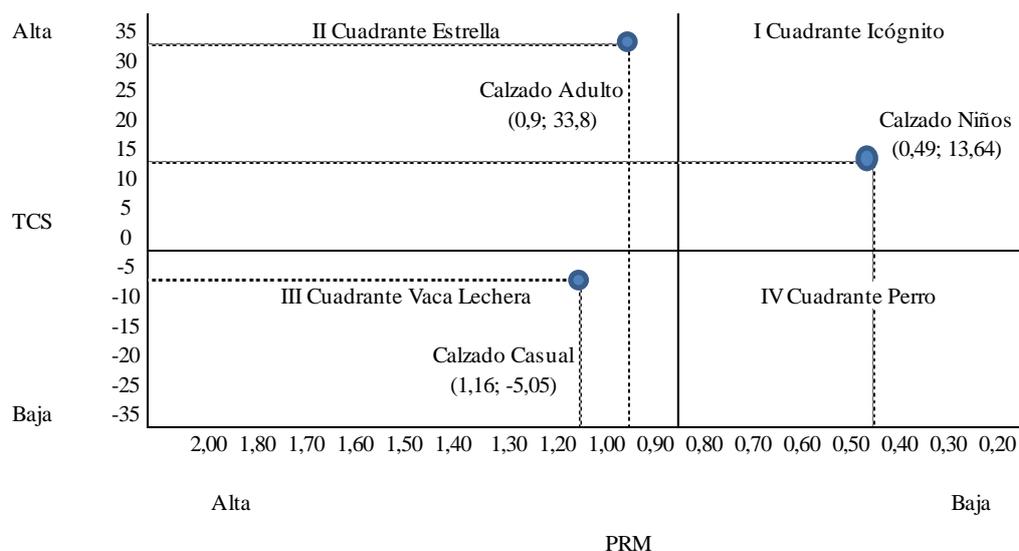
Anexo 3. Ciclo de Vida del Producto

N°	Línea de Calzado	2017	2018	2019
1	Calzado Niños	\$ 27.069,68	\$ 24.993,37	\$ 29.603,90
2	Calzado Adultos	\$ 38.670,60	\$ 56.937,45	\$ 79.790,98
3	Calzado Casual/Deportivo	\$ 50.882,95	\$ 68.809,39	\$ 85.403,52
TOTAL		\$ 118.640,23	\$ 152.758,21	\$ 196.817,40



Anexo 4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

N°	Línea de calzado	Ventas 2019	Participación en Ventas	Participación relativa en Ventas	Tasa crecimiento del sector
1	Calzado Niños	\$ 30.603,90	16%	0,49	13,64
2	Calzado Adultos	\$ 80.790,98	41%	0,90	33,8
3	Calzado Casual/Deportivo	\$ 85.421,52	43%	1,16	-5,05
TOTAL		\$ 196.816,40	100%	2,55/3=0,85	



Anexo 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
N°	FACTORES CLAVES DE ÉXITO FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1	Amplia curva de experiencia con presencia en el mercado desde 1995.	0,05	3	0,15
2	Excelentes relaciones comerciales con los principales proveedores de calzado	0,06	3	0,18
3	Línea de calzado casual/deportivo se encuentra en etapa de madurez. (Ciclo de vida de producto)	0,04	3	0,12
4	Variedad de portafolio en el stock de calzado.	0,04	4	0,16
5	El proceso de venta personalizado e incluye asesoría integral. (Cadena de Valor y Mapa de procesos)	0,03	4	0,12
6	Infraestructura propia de la empresa.	0,03	4	0,12
7	Amplia cartera de clientes. (> 3000)	0,04	4	0,16
8	Rotación del inventario de 7,94 en 2019. (2017: 3,04 - 2018: 3,52)	0,05	3	0,15
9	Razón corriente de 3,49 en 2019. (2017: 2,32 - 2018: 2,79)	0,06	3	0,18

10	Rango de endeudamiento de 40,75% en 2019. (2017: 56,25% - 2018: 56,19)	0,06	3	0,18
11	El ciclo de dinero establece como capacidad de pago de 23 días de ventaja. (Producto de la diferencia de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar)	0,06	3	0,18
	DEBILIDADES	0,52		
1	El área de bodega se utiliza en 88% (Capacidad instalada)	0,04	1	0,04
2	No se cuenta con el espacio físico para un parqueadero de clientes. (Entrevista)	0,06	2	0,12
3	Margen de utilidad del 1,06% en el último ejercicio 2019. (Análisis financiero)	0,05	1	0,05
4	Manual de funciones, políticas y reglas de la empresa no establecidos. (Entrevista)	0,04	2	0,08
5	No se realiza planificación estratégica; examen financiero; indicadores clave de gestión. (KPI); presupuesto plurianual. (Entrevista)	0,06	1	0,06
6	La línea de calzado para niños se encuentra en introducción (Ciclo de vida de producto)	0,04	1	0,04
7	Direccionamiento estratégico sin estructura, colaboradores de la organización no conocen misión y visión institucionales. (Test de cultura organizacional)	0,04	1	0,04
8	El proceso de selección y contratación de personal no realiza un análisis de perfil de cargo y funciones (Mapa de procesos y Cadena de Valor)	0,05	2	0,10
9	No se ha definido la estructura organizacional de los niveles administrativos (Mapa de procesos)	0,05	2	0,10
10	No existe una buena gestión de recuperación de la cartera vencida. (Mapa de procesos)	0,06	1	0,06
11	La comunicación interna no presenta ningún canal formal entre los diversos niveles administrativos. (Entrevista)	0,04	2	0,08
	TOTAL	1		2,53

Anexo 6. Factores PESTEL

Factor Político-Legal

MACROAMBIENTE-PESTEL	
HECHOS	CONCLUSIONES
<p>1) La Cámara de Comercio junto a la Cámara Nacional de calzado trabajan en conjunto para apoyar el emprendimiento de las empresas de calzado (La Hora, 2018).</p> <p>2) El Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (Ciatec) de México, la Universidad Técnica de Ambato (UTA) y la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu) realizaron capacitaciones a los artesanos de calzado para que los mismos puedan</p>	<p>(1-2) Las empresas dedicadas a la fabricación de calzado, están respaldadas en el aspecto legal y comercial por las regulaciones emitidas por La Cámara de Comercio Ecuatoriano.</p>

dar una mejor calidad de los productos (Moreta, 2016).

3) El Ministerio del Trabajo a través de la Resolución MDT-2020-022 (2020) da libre potestad a los patronos para regular los contratos y los salarios de sus empleados por motivo de la pandemia del Covid-19.

4) El SRI (2020) obliga a que todas las empresas de calzado, emitan facturas sobre los productos que ofrecen al consumidor final con la finalidad de evitar el contrabando y evasión de impuestos.

5) El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) a través del Comité de Comercio Exterior (Comex) del Ecuador, redujo los aranceles de la industria del calzado técnico especializado del 40 al 15% y a los implementos deportivos al 0% según la Resolución No. 019-201 que fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 15 vigente desde el 12 de agosto de 2019. Con el propósito de fomentar en la ciudadanía, la práctica deportiva en todas las disciplinas (Orozco, 2019).

6) Según la Resolución 401 del Comité de Comercio Exterior (COMEX), tiene la obligación de tramitar los requisitos para los comerciantes o empresas que quieran importar productos de calzado, entre ellos se pide para personas naturales: Nombre del declarante, descripción del producto a importar y certificado de no adeudar al SRI. Mientras que para las personas jurídicas: Nombre del representante legal, nombre del declarante autorizado que realizará los trámites de importación y certificado de no adeudar al SRI (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), 2020)

7) Para poder exportar el calzado se debe emitir una transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, acompañada de una factura o proforma y documentación previa al embarque, dicha declaración crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son: Información del exportador o declarante, descripción de mercancía por ítem de factura, datos del consignante, destino de la carga, cantidades, peso y demás datos relativos a la mercancía. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2020).

8) El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones aprobado por La Asamblea Nacional y vigente desde el 29 de diciembre del 2010, en el cual en el artículo 284. de la Constitución de la República, establece incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la investigación regional (Cubillo, 2014).

(3-4) El Ministerio de Trabajo es quien regula las obligaciones y deberes de los empleadores y empleados. Así también el SRI, es quien regula el pago de impuestos de las empresas de calzado y empresas en general.

(1-5) La Cámara de Comercio, Cámara Nacional, MPCEIP y Comex son instituciones que tienen la potestad de la creación de leyes que apoyen el bienestar de los emprendimientos nacionales con el fin de que la ciudadanía pueda acceder al consumo del calzado e implementos de calzado deportivo tanto nacional como importado.

(6-7) El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) trabaja en conjunto con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en temas de importación y exportación de productos con el fin de potenciar la economía nacional y tener apertura en el mercado internacional.

(6-8) La Asamblea Nacional y el Ministerio de producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, son los encargados de aprobar leyes del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, para fomentar la economía nacional y competitividad a nivel internacional, que vayan de acuerdo a la Constitución Nacional de la República y que sean beneficiosas para la ciudadanía en general.

RESUMEN CLAVE:

- (+) Oportunidad: La Cámara de Comercio Ecuatoriano, Cámara Nacional de calzado y BanEcuador facilitan la apertura de créditos a las empresas para su crecimiento en el mercado.
 - (+) Oportunidad: Las capacitaciones realizadas por las autoridades competentes hacia los artesanos en la fabricación de calzado permiten su constante aprendizaje e innovación.
 - (+) Oportunidad: La baja de los aranceles para el calzado importado, permite el consumo nacional de calzado deportivo y por ende, la práctica de deportes esenciales para la salud.
 - (+) Oportunidad: Desde la aplicación de las medidas arancelarias el sector del calzado ha incrementado su producción siendo una parte significativa para la matriz productiva nacional.
 - (-) Amenaza: La falta de información por parte de la ciudadanía provoca el contrabando de calzado, evadiendo impuesto y afectando a la economía del Estado.
-

Factor económico

MACROAMBIENTE-PESTEL
HECHOS

- 1) La crisis económica que está atravesando Ecuador afecta al Producto Interno Bruto (PIB) y por ende a las empresas, siendo un índice que mide el valor monetario de los productos, bienes y servicios en el mercado a nivel nacional (Naranjo, 2020).
- 2) El Servicio de Rentas Internas (SRI) (2020) menciona que la Ley Orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal propone una reactivación económica a nivel nacional.
- 3) Los mercados dependen de las personas y su poder adquisitivo. La economía toma en cuenta los ingresos, egresos, los ahorros, los precios, el endeudamiento y los créditos. Tomando en cuenta la tendencia que perturbe el poder adquisitivo de un mercado para tomar las medidas necesarias (Kotler y Keller, 2006).
- 4) El aumento del salario básico, registrado en el 2015 es de \$354 respecto al 2020 que son \$400 (BCE, 2020) debido a la tasa de inflación actual, lo que ha generado el descontento de algunos patronos. Se espera que los precios de la canasta básica aumenten en la misma proporción a la inflación.
- 5) Según Lilia Villavicencio presidenta de la Cámara Nacional del Calzado de Ecuador (Caltu) menciona que el calzado ecuatoriano en 2008 atravesaba una quiebra absoluta, porque no lograba competir con el calzado brasileño o asiático debido a que los costos de producción son más altos en Ecuador por tener una economía dolarizada, Por ello, el gobierno como medida para evitar el cierre de fábricas, aplicó un arancel de \$6 dólares a las importaciones de calzado, lo que ha permitido que el calzado nacional tenga mayor productividad por su demanda (Cevallos, 2018).
- 6) Según el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080 (1R) menciona sobre el etiquetado de calzado que en cada caja de cartón debe llevar una etiqueta que sea legible en la que se indicará la razón social del fabricante y marca comercial,

CONCLUSIONES

(1-3) La recesión económica que Ecuador atraviesa dificulta la compra y venta de productos de calzado ya que el poder adquisitivo de las personas es muy bajo, por lo que obliga a los empleadores a bajar precios del producto lo que se traduce como afectaciones impositivas de márgenes de rentabilidad del producto.

(2-3) Tras la situación económica debido a la pandemia que enfrenta el país, es difícil mantener los sueltos básicos en \$400 por lo que el Ministerio de Trabajo permite que los empleadores y generen acuerdos con colaboradores para acceder a un acuerdo mutuo y evitar despidos. Paralelamente el SRI propone leyes que promueven la reactivación de la economía y ha postergado el pago de impuestos durante el periodo de cuarentena.

(6-7) El INEN es el ente gubernamental encargado de emitir reglamentos y certificaciones con la finalidad de que las empresas de calzado lancen al mercado productos de calidad.

denominación del producto, número del modelo, color, tipo y talla, norma INEN de referencia, y las demás especificaciones exigidas por ley (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).

7) El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) (2020) creó “Mi primer certificado INEN” con el fin de mejorar la competitividad y calidad de las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), el mismo que es otorgado a las empresas que cumplan con un sistema de gestión básico de calidad. Como requisito deben presentar su gestión: financiera, de recursos humanos, de compras, servicio al cliente, control de la producción, producto de calidad, conservación y la forma de entrega del producto. Así también su innovación y emprendimiento.

8) Según el acuerdo 10 552 del reglamento operativo para el programa para el fomento de las mipymes ecuatorianas - fondepyme. En el art. 2 menciona apoyar a las MIPYMES y artesanos asesorar para la contratación de asistencia técnica, capacitación del personal, mejorar el sistema de la calidad y la transferencia de tecnología e innovación (Ministerio de Industrias y Productividad, 2010).

(6-8) El INEN junto al Ministerio de Industrias y Productividad son los entes que emiten leyes y reglamentos para el mejoramiento de las empresas de calzado en cuanto a su calidad, capacitaciones, e innovación en la tecnología.

RESUMEN CLAVE:

- (+) Oportunidad: El SRI promueve leyes que potencian a los esfuerzos de las empresas para canalizar el crecimiento económico.
 - (+) Oportunidad: El incremento arancelario a las importaciones de calzado permite a la industria nacional aumentar su participación de mercado, debido a la mayor demanda y con ella a su producción.
 - (+) Oportunidad: A través del “Mi primer certificado INEN” las fábricas de calzado garantizan la calidad del producto a los proveedores.
 - (-) Amenaza: Decremento en el poder adquisitivo de las personas a causa de la crisis económica que Ecuador atraviesa debido a la emergencia sanitaria.
-

Factor social

MACROAMBIENTE-PESTEL

HECHOS

1. Los fabricantes de calzado lanzan zapatillas para correr con un grosor de la entresuela aumentado. (Choi, 2019).
2. Se implementó un plan de marketing para incrementar las ventas de zapatillas, su adaptación en el mercado, así como su evolución financiera. (BONILLA, 2020).
3. Un estudio ha mostrado que los consumidores de calzados están dispuestos a pagar una mayor proporción del precio del producto por atributos empresariales vinculados a la responsabilidad social, tomados en conjunto, en comparación a los atributos de CC. (Marquina, 2015).
4. La variable tiempo se considera fundamental en algunos sitios de comercio, y en distribuidoras. Permitiendo que los consumidores organicen horarios de compras que beneficia a comprador y vendedor. (Aranda, 2002).

CONCLUSIONES

- (1-3) Los fabricantes de calzado se preocupan por el bienestar de los consumidores, manteniendo buenas prácticas de manufactura.
- (2-4-8) Diferentes estudios han facilitado el manejo de distribución, venta y compra de calzado, dando como resultado una variable tiempo y adaptaciones de marketing, aumentando la producción y venta de zapatillas.
-

5. Una iniciativa de emprendimiento social llevada a cabo principalmente por tres jóvenes discapacitados alicantinos que quieren introducir a los invidentes en el mercado de la moda. (Lamo, 2019).

6. Se ha creado un plan de negocios para la creación y comercialización de zapatillas ecológicas producidas a base de caucho natural. (Matute, 2016).

7. Un proyecto orientado a la maximización del porcentaje de ventas por lo cual busca el incremento de la cuota de participación de mercado que le permita a la empresa ser reconocida. (Paguay, 2018).

(6) La fabricación y comercialización de calzado es un proceso de innovación, cada día se va implementan nuevas ideas dentro del mercado, por lo tanto, la inclusión va de la mano con la integración, al trabajo de mano obra a personas no videntes o con capacidades especiales diferentes, y se contribuye al mejoramiento de una sociedad inclusiva.

RESUMEN CLAVE:

(+) Oportunidad: Implementación de material ecológico, como propuesta de valor ecofriendly para la industria de calzado.

(+) Oportunidad: Inclusión social, a personas con las destrezas suficientes para el manejo de fabricación de calzado.

(-) Amenaza: Riesgos laborales con personas con discapacidad, poca o nula implementación de recursos necesarios para el cuidado del personal con capacidades diferentes.

Factor Tecnológico

MACROAMBIENTE-PESTEL-TECNOLÓGICO

HECHOS

1) Se ha desarrollado tecnología aplicada al diseño y la fabricación de máquinas CNC (control numérico por computador) para corte de tendidos de tela, destinadas a pequeños talleres de confección. (Arango y Pineda, 2010).

2) Se ha creado un proyecto de factibilidad para la exportación de maquinaria para fabricación de calzado, permitiendo colaborar con la maquinaria en otros países. (Meza, 2013).

3) Se ha planteado una propuesta de mejora en el área de producción de calzado femenino para que de esta manera se reduzcan los costos operativos y obtener un sistema efectivo de calidad que permita mejorar la productividad de la empresa. (Cortez, 2017).

4) Se promueve la instalación de plantas de calzado, con nuevas y modernas maquinarias en el área de producción. (Criollo y Ruiz, 2011).

5) Se ha elaborado una investigación que busca identificar cuáles son los factores que limitan el crecimiento en el mercado de las pymes de calzado de cuero analizando los diferentes impactos que causan los productos importados, las nuevas tecnologías, el contrabando y la globalización entre otros factores (Téllez, 2020).

(6) Un proyecto que mide los riesgos psicosociales que afectan a los operadores de máquinas inyectoras de botas de PVC, se presenta también un plan de prevención de los riesgos identificados como desfavorables. (Flores, 2013).

CONCLUSIONES

(1-2-4) Se han implementado proyectos tecnológicos en pro del mejoramiento en la maquinaria que actualmente requiere una fábrica de calzado.

(3-4-7) La comercialización y fabricación de calzado ha ido evolucionando y mejorando según las tendencias de moda y se mantiene a la vanguardia constantemente

(5) Existen investigaciones enfocadas en el incremento de la producción y ventas, por otra parte, su principal objetivo es identificar los factores que limitan el crecimiento en la producción y venta. Esto se unifica para crear una propuesta de bienestar para fábricas de calzado.

(6) Los riesgos que se dan en el desarrollo de producción de calzado con diferentes maquinarias tecnológicas son variados, en consecuencia, deben tener un plan de riesgo para prevenir peligros existentes en este campo.

(7) La innovación tecnológica es determinante para que las empresas desarrollen ventajas competitivas sostenibles en su resiliencia para enfrentar una mayor competencia motivada por la globalización de los mercados, la rapidez de los cambios tecnológicos. (Álvarez, 2015).

(8) Han confeccionado zapatos especializados para el uso laboral, fundamental para prevenir lesiones osteomusculares en extremidades inferiores. (Pedraza, Vélez, Ordóñez, Carvajal y Gómez, 2012).

(8) La innovación actualmente se enfoca también, en la salud y bienestar de las personas, es lo que más llama la atención del comprador moderno, por ende, se han confeccionado zapatos especializados para la necesidad de cada cliente. Como zapatos ortopédicos, zapatos prótesis y calzado industrial.

RESUMEN CLAVE:

(+) Oportunidad: Mayor incorporación de tecnologías vanguardistas en la fabricación de calzado.

(+) Oportunidad: Implementación de buenas prácticas de manufactura gracias a las tecnologías requeridas para la fabricación de calzado.

(+) Oportunidad: Innovación de productos en el mercado que mejoran la salud de las personas y se adaptan a las necesidades.

(+) Oportunidad: Proyectos especializados en los cuidados necesarios para el manejo de máquinas textiles utilizadas para la fabricación de calzado.

(-) Amenaza: Altos costos de adquisición para la integración de nuevas tecnologías en la parte fabricación y producción.

(-) Amenaza: Riesgos laborales para el personal en el manejo de máquinas textiles en la creación de calzado.

Factor ambiental

MACROAMBIENTE-PESTEL

HECHOS	CONCLUSIONES
<p>1. Los procesos previos para la fabricación del calzado implica la agricultura, ganadería y matanza tiene un gran impacto con los recursos naturales y consumo de energía (Pacheco, Collado, & Capuz, 2015).</p> <p>2. Cárđanas es una marca ecuatoriana comprometida con el medio ambiente en el que para la fabricación del calzado usan algodón y caucho ambiental (Alvarado, 2016).</p> <p>3. Fabricar un par de zapatos puede producir hasta 23.3 kgs de CO₂, del cual el 58% es por la fabricación de lengüeta, piel, plantilla, suela, etc, el 16% al envasado de fabricación, el 11% al montaje y acabado y el 6% a la distribución del producto final (Ecogestos, 2020).</p> <p>4) El Ministerio de Ambiente tras el acuerdo No. 027 debe realizar un seguimiento y control de maquinaria de producción que ayuden a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero mediante visitas a la empresa, emite la autorización ambiental para las mismas otorgando de esta manera su continuación a la venta de los productos (Ministerio del Ambiente, 2010).</p> <p>5) El acuerdo 15 245 en el reglamento interno de buenas prácticas ambientales del Ministerio de Industrias y Productividad, gestionando la implementación de las buenas prácticas ambientales en las empresas, así como promover las herramientas informáticas y evitar el consumo de papel, implementar campañas de difusión y concientización</p>	<p>(1-3) La sostenibilidad ambiental en el sector del calzado es un tema delicado, implica un mayor consumo de materias primas, adicionalmente electricidad, calor, residuos, recursos generando impactos negativos directos en el medio ambiente.</p> <p>(2-3) La elaboración de calzado produce CO₂, para ello existen empresas con responsabilidad ambiental como Cárđanas que para su fabricación usan recursos que disminuyen el efecto invernadero.</p> <p>(4-5) El Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Industrias y Productividad son los encargados de crear leyes y reglamentos a las empresas nacionales para fomentar y controlar las buenas prácticas ambientales y de esta manera evitar la propagación de gases de efecto invernadero.</p>

ambiental del ahorro de agua, papel, desechos orgánicos o biodegradables y desechos peligrosos y capacitaciones al personal sobre estas prácticas ambientales, apoyando a la reducción de la contaminación ambiental incentivando una cultura de orden y limpieza en la institución (Ministerio del Ambiente, 2020)

6) Según la clasificación de acuerdo al sector y actividad económica del Ministerio de Ambiente para la fabricación de plantillas de calzado es obtener la “Licencia Ambiental Categoría II” otorgada a los procesos de producción de bajo impacto con el fin de describir acciones para reducir, controlar, mitigar los impactos negativos y potenciar aquellos impactos positivos a través del Plan de Manejo Ambiental (Ministerio del Ambiente, 2015).

7) El zapato ecológico es un producto amigable con el medio ambiente porque es hecho a base de látex que es extraído del árbol de hule (Bastidas, 2015).

8) Existen proveedores que fabrican o distribuyen químicos amigables para el medio ambiente con vasta experiencia en el desarrollo de adhesivos cada vez más seguros, que cumplen con las normas y regulaciones que exigen algunos países para la comercialización de calzado (Lluga, 2019).

(5-6) Existe la normativa y lineamientos para que las empresas de calzado cumplan con obligaciones ambientales, mantengan un ambiente saludable en el lugar de trabajo y en el sector comunitario.

(7-8) Se pueden utilizar alternativas como materiales y químicos para la fabricación de calzado que sean amigables con el medio ambiente y adhesivos típicos para que se puedan comercializar en el exterior.

RESUMEN CLAVE:

(+) **Oportunidad:** Los acuerdos ministeriales sobre la protección al medio ambiente logran que las empresas trabajen con responsabilidad ambiental y de esta manera la ciudadanía en general obtenga una mejor calidad de vida, con un ambiente más limpio.

(+) **Oportunidad:** Posibilidad de usar materiales amigables con el ambiente necesarios para la exportación de calzado nacional de alta calidad.

(-) **Amenaza:** Sanciones económicas, interrupciones y cierres por no cumplir con la normativa vigente con relación a impactos o riesgos ambientales.

(-) **Amenaza:** La fabricación de calzado aumenta el CO₂, favoreciendo a la producción de efecto invernadero y generación de residuos.

Anexo 7. Rivalidad entre competidores de la industria

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

HECHOS

CONCLUSIONES

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
No.	Factores Clave de éxito	CALZADO LILIANA			COMISARIATO DEL CALZADO			DANIEL BOOM		PLANETA SPORT	
		PESO	CALIFICACIÓN	R	CALIFICACIÓN	R	CALIFICACIÓN	R	CALIFICACIÓN	R	R
1	Precios competitivos	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	0,8
2	Espacio para exhibición de calzado	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	0,24
3	Servicio y Atención al cliente	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36	0,36
4	Variedad de líneas de productos	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	3	0,36	0,36
5	Facilidad de crédito directo	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	0,16
6	Garantías	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	0,16
7	Ubicación Estratégica	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28	3	0,42	0,42
8	Calidad del calzado	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28	2	0,28	0,28
TOTAL		1		3		2,8			3		2,8

Nota: Calificación 1 baja, 2 media baja, 3 media alta,

(Factores 1 a 8) Se considera a 3 empresas que mantienen un giro de negocio similar, en donde se evaluó factores clave de éxito como precios competitivos, espacio para exhibición de productos, servicio al cliente, variedad de productos, facilidad de crédito, publicidad, facilidad de crédito directo, ubicación estratégica y calidad de productos.

(Factores 3,4) Se evidencia que el principal competidor de la empresa es Daniel Boom, misma que, al ser una rival, mantiene el mismo giro de negocio, con un valor de 3 igualando a Calzado Liliana. La empresa Comisariato de Calzado y Planeta Sport un valor de 2,8 en donde se destaca el servicio al cliente, variación de productos.

- (Factores 7,8) La ubicación estratégica de la zona y calidad del calzado se sintetizan como un factor preponderante de mayor peso 0,14.
- (Factores 1,3,7,8) Los precios competitivos que genera el nivel de la industria, la ubicación cercana al volumen de clientes existentes en la zona, permiten que se prospecte un alto flujo de potenciales clientes.
- (Factores 5,6) La facilidad de crédito al que pueden acceder los clientes paralelamente las garantías no se consideran como un factor decisivo para los clientes.

RESUMEN CLAVE

(-) **Amenaza:** La competencia presenta variedad de productos con una valoración de 0,48.

(-) **Amenaza:** El principal competidor ofrece un excelente servicio al cliente con la valoración de 0,48 respectivamente.

(+) **Oportunidad:** La zona donde compite la empresa provee un alto volumen de clientes potenciales.

(+) **Amenaza:** Los precios competitivos del sector, permiten que los beneficios adicionales potencien el factor decisivo de compra del cliente al buscar facilidades de pago, o calidad de productos.

Anexo 8. Entrada potencial de nuevos competidores

ANÁLISIS EXTERNO

ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

HECHOS **CONCLUSIONES**

No.	Barreras de entrada	Nivel
1	Capital	▼
2	Stock de calzado	▲
3	Aranceles	▼
4	Espacios físicos	▲
5	Organismos de control	▼
6	Relaciones con proveedores	▲
7	Clientes Fidelizados	▼
8	Arriendos	▲

- (1,2,3,4) Las principales barreras de entrada para el sector no presentan un alto grado de complejidad, por lo que futuras empresas dedicadas al mismo giro de negocio podrían incursionar en el mercado sin dificultad.
- (1,3) Empresas dedicadas al mismo sector comercial, mantienen similitudes tales como bajo capital de constitución, bajo nivel económico de aranceles.
- (2,4) Empresas actualmente con alto stock de calzado y capacidad de almacenamiento que les permita satisfacer la demanda serían consideradas una amenaza.
- (6,8) Los altos arriendos, y relaciones comerciales de amplia trayectoria con ciertos proveedores bloquean las entradas para nuevos competidores.
- (3,5,) Organismos de control como SRI, Registro Mercantil, exigen que una empresa esté legalmente constituida para realizar operaciones de comercialización.

RESUMEN CLAVE

- (-) **Amenaza:** Facilidad de establecer relaciones con proveedores clave de la entidad.
- (-) **Amenaza:** Baja inversión inicial para competidores indirectos dedicados a la venta informal de calzado.
- (+) **Oportunidad:** Los costos de arriendo de un local impiden que fácilmente un nuevo comerciante de zapatería incursione en el sector.
- (+) **Oportunidad:** Los bloqueos por parte de organismos de control coadyuvan a que se limite el comercio informal en el sector.
-

Anexo 9. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

ANÁLISIS EXTERNO

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

HECHOS	CONCLUSIONES
--------	--------------

PRODUCTO SUSTITUTO	
Calzado	PRECIOS
1. Calzado Colombiano	\$80
2. Calzado Brasileiro	\$90
3. Calzado Americano	\$120
4. Calzado Nacional	\$50
5. Calzado Peruano	\$40
6. Calzado Chino	\$20

- (1,2,3) Para las empresas que mantienen la tendencia de vender calzado de alta calidad y originales no se les dificulta mantener un stock alterno que cubra las mismas necesidades del original y que se encuentre a un precio más accesible para el consumidor.

- (5,6) Sin embargo, según la procedencia del calzado se garantiza la calidad, ya que, los repuestos de origen colombiano y americanos son los que mantienen un alto grado de preferencia en el factor de decisión de compra por parte del cliente.

RESUMEN CLAVE

- (-) **Amenaza:** Alta frecuencia de productos sustitutos en el mercado.
 - (-) **Amenaza:** Calidad de calzado incierta en algunas procedencias de marcas de zapatos.
 - (+) **Oportunidad:** Las líneas de calzado importadas son determinantes en la preferencia de compra por parte del consumidor.
-

ANÁLISIS EXTERNO

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

CONCLUSIONES

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN											
No.	Factores Clave de éxito	SECTOR 3 DE JULIO			AV. 29 DE MAYO			AV. QUITO		AV. GALÁPAGOS	
		PESO	CALIFICACIÓN	R	CALIFICACIÓN	R	CALIFICACIÓN	R	CALIFICACIÓN	R	
1	Ubicación Estratégica	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	
2	Parqueadero de clientes	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24	2	0,24	
3	Transporte público	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36	
4	Seguridad	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	3	0,36	
5	Servicios básicos	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	
6	Infraestructura	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	
7	Accesibilidad peatonal	0,14	3	0,42	2	0,28	2	0,28	3	0,42	
8	Cercanía a entidades financieras	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28	2	0,28	
TOTAL		1		3,26		2,84		2,96		2,78	

- (1 a 8) Dentro de la matriz de localización resaltan los factores claves de éxito como servicio de parqueadero, transporte y comercialización, sector financiero, seguridad pública, servicios básicos, ubicación estratégica, infraestructura y accesibilidad de peatones.
- (1,7,8) La accesibilidad peatonal a la zona, y la relativa cercanía con entidades financieras, potencia el volumen de clientes en el sector.
- (2,7,6) Los negocios que paralelamente cuentan con parqueadero de clientes resultan más cómodos para consumidores que se movilizan en vehículos particulares.
- (3,6) El transporte público mantiene líneas de frecuencia en todas las avenidas adyacentes al sector 3 de Julio donde compite la empresa.

RESUMEN CLAVE

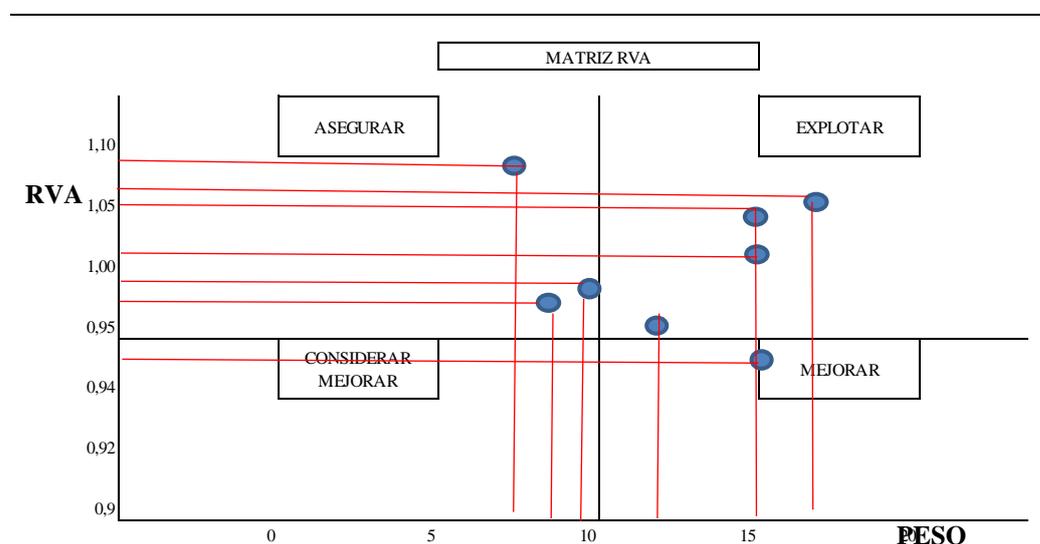
(-) **Amenaza:** Zonas de parqueo saturadas cerca del negocio con la valoración de 0,48. Lo que desincentiva la visita de potenciales clientes

(+) **Oportunidad:** Existe fácil acceso para clientes con vehículos particulares, y también accesibilidad peatonal para transeúntes.

(+) **Oportunidad:** Alto desarrollo en la zona con respecto a la cercanía a entidades bancarias con una valoración de 0,56, seguridad pública de 0,24 y accesibilidad peatonal de 0,42 respectivamente.

MATRIZ RAZÓN DE VALOR AGREGADO					HECHOS	CONCLUSIONES
No.	Factores Clave de éxito	CALZADO LILIANA	COMISARIATO DEL CALZADO	DANIEL BOOM	PLANETA SPORT	RVA
		PESO				
1	Atención al cliente	15,00	2,60	3,00	2,70	1,03
2	Precios competitivos	15,00	3,30	3,40	3,30	1,05
3	Variedad de calzado	15,00	2,70	3,00	2,60	0,93
4	Garantía	8,00	2,70	3,10	2,50	1,09
5	Parqueadero	10,00	2,10	2,10	2,10	0,99
6	Branding empresarial	8,00	2,70	3,30	2,40	0,97
7	Infraestructura	12,00	3,00	3,10	3,10	0,96
8	Beneficios para clientes frecuentes	17,00	2,70	3,00	2,80	1,07
	TOTAL	100				1,01

- (1 a 8) Los clientes no mantienen poder de negociación con la empresa, adicional se considera los factores claves de éxito como atención al cliente, precios competitivos, variedad en stock, garantía, servicio de parqueadero, *branding*, infraestructura, beneficios para clientes frecuentes.
- (4,8,2,1) En relación con sus principales competidores, la garantía ofertada en sus productos. La empresa mantiene valores mayores a 1 en (1,09), beneficios clientes frecuentes (1,07), precios competitivos (1,05) y atención al cliente (1,03). Lo que representa una mejor intención de compra por parte del consumidor
- (3,5,6,7) Sin embargo, los factores que obtuvieron una calificación menor a 1 dentro de la matriz de valor agregado (RVA) en los cuales se debe mejorar son: el servicio de parqueadero (0,99), *branding* empresarial (0,97), infraestructura (0,96), y la variedad en stock del calzado (0,93).



RESUMEN CLAVE

- (+) **Oportunidad:** Los clientes actualmente no mantienen un poder de negociación con la empresa.
- (+) **Oportunidad:** Explotar los factores de percepción del cliente relacionados con la atención, precios y beneficios. Para mantener una ventaja competitiva
- (+) **Oportunidad:** Mejorar la variedad de stock de calzado disponible para la venta.
- (-) **Amenaza:** La competencia mantiene una excelente atención al cliente.

Anexo 12. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

N°	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
	OPORTUNIDADES			
1	La Cámara de Comercio Ecuatoriano, Cámara Nacional de calzado y BanEcuador facilitan la apertura de créditos a las empresas para su crecimiento en el mercado.	0,06	4	0,24
2	Proyectos especializados en los cuidados necesarios para el manejo de máquinas textiles utilizadas para la fabricación de calzado.	0,03	3	0,09
3	Inclusión social, a personas con las destrezas suficientes para el manejo de fabricación de calzado.	0,06	4	0,24
4	Incorporación de tecnologías sustanciales en el ámbito de la fabricación de calzado.	0,04	3	0,12
5	Los acuerdos ministeriales sobre la protección al medio ambiente logran que las empresas trabajen con responsabilidad ambiental	0,05	4	0,20
6	Los clientes mantienen fidelidad con la empresa.	0,06	4	0,24
7	Alto desarrollo en la zona con respecto a la cercanía a entidades bancarias (Matriz de localización)	0,03	3	0,09
8	Los clientes no mantienen un poder de negociación con la empresa. (Matriz RVA)	0,03	3	0,09
9	La rama comercial del calzado se considera como un sector estratégico de la matriz productiva del país. (Factores PESTEL)	0,05	4	0,20
10	Existen incentivos dentro de los planes de desarrollo que favorecen a las empresas que constituyen el sector comercial del país. (Factores PESTEL)	0,03	3	0,09
11	El comercio exterior en las actividades de fabricación ha invertido en la producción de calzado con beneficios médicos para el consumidor,	0,05	4	0,20
	AMENAZAS			
1	Decremento en el poder adquisitivo de las personas a causa de la crisis económica que Ecuador atraviesa debido a la emergencia sanitaria.	0,06	1	0,06
2	La intención de compra favorece al calzado importado.	0,05	1	0,05
3	La falta de información por parte de la ciudadanía provoca el contrabando de calzado, evadiendo impuestos y afectando a la economía local.	0,03	2	0,06
4	Los cambios tecnológicos que afronta el sector del calzado producen cambios en las tendencias de fabricantes de calzado	0,06	1	0,06
5	La eliminación de aranceles al calzado importado, generará la quiebra de la industria nacional debido a los altos costos de producción.	0,03	2	0,06
6	No existen barreras de entrada para entrar a competir en el sector. (Entrada potencial de nuevos competidores)	0,06	1	0,06

7	Alta frecuencia de productos sustitutos en el mercado. (Amenaza de ingreso de productos sustitutos)	0,06	1	0,06
8	El principal competidor ofrece un excelente servicio al cliente (Matriz MPC)	0,03	2	0,06
9	Las regulaciones de ley que pretenden reducir el impacto ambiental afectan las operaciones de fabricación de calzado.	0,05	1	0,05
10	Baja inversión inicial para competidores indirectos o vendedores informales (Entrada potencial de nuevos competidores)	0,05	1	0,05
11	Riesgos laborales para el personal en el manejo de máquinas textiles en la fabricación de calzado.	0,03	2	0,06
TOTAL		1		2,43

Anexo 13. KPI - Misión

ADN	KPI's
Calzado nacional e importado.	Productos = # Total de calzado marca nacional disponibles para la venta. Productos = # Total de calzado marca nacional
Calzado Liliana compite en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.	Mercados = # de mercados en los que la empresa realiza sus actividades comerciales.
Comprometida con proveer una atención personalizada y amplio stock de calzado de calidad.	1. Fidelización de los clientes = (# Total de clientes potenciales 2025 - # Total de clientes potenciales 2020) / # Total de clientes potenciales 2020 2. Stock = # Total de Líneas de calzado % de Clientes = (# Total de usuarios de calzado nacional/ # Total de usuarios de calzado importado.) *100
Usuarios de calzado nacional/importado.	Test de cultura y filosofía organizacional =
Puntualidad, honestidad, y responsabilidad.	% de cultura y filosofía desplegado en la organización.
Crecimiento rentable y sostenible	Incremento de Rentabilidad = (Rentabilidad 2025 – Rentabilidad 2020) / Rentabilidad 2020

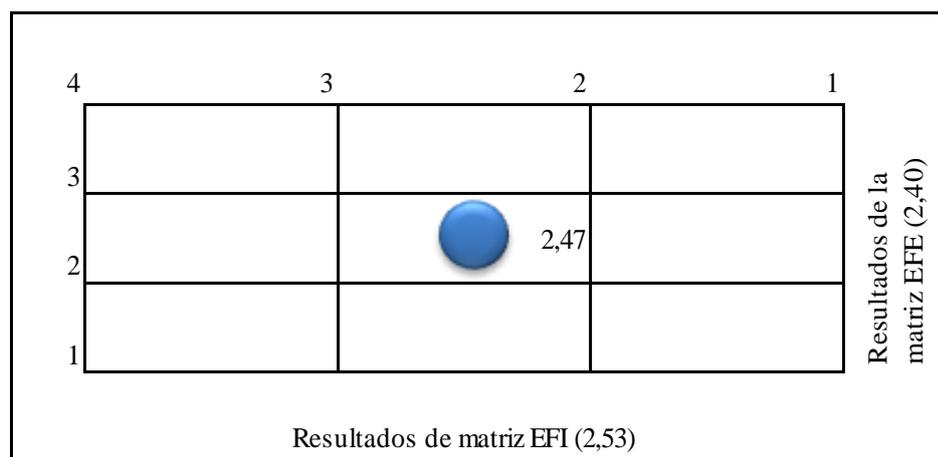
Anexo 14. KPI - Visión

ADN	KPI's
5 años	# de años empleados para la ejecución de PEDI / # de años planificados para la ejecución de PEDI
Ser la empresa comercializadora e importadora de calzado.	# Total de marcas de calzado disponibles para la venta # Total de líneas de calzado por tipo de línea de producto disponible para la venta
Incrementar la rentabilidad	Incremento de Rentabilidad = [(Rentabilidad 2025 – Rentabilidad 2020) / Rentabilidad 2020]*100%

Diversificación de productos	# Total de nuevas marcas de calzado / # Total de calzado
Alianzas estratégicas internacionales	Alianzas estratégicas = # De nuevas alianzas estratégicas con fabricantes internacionales.
Nuevos puntos de venta	Nuevos establecimientos = # De establecimientos funcionando.
Servicio de zapatería	Servicio zapatería = # De servicios de calzado

Anexos 15. Matriz Interna y Externa (IE)

Y	X	
EFI	EFE	PROMEDIO
2,53	2,40	2,47



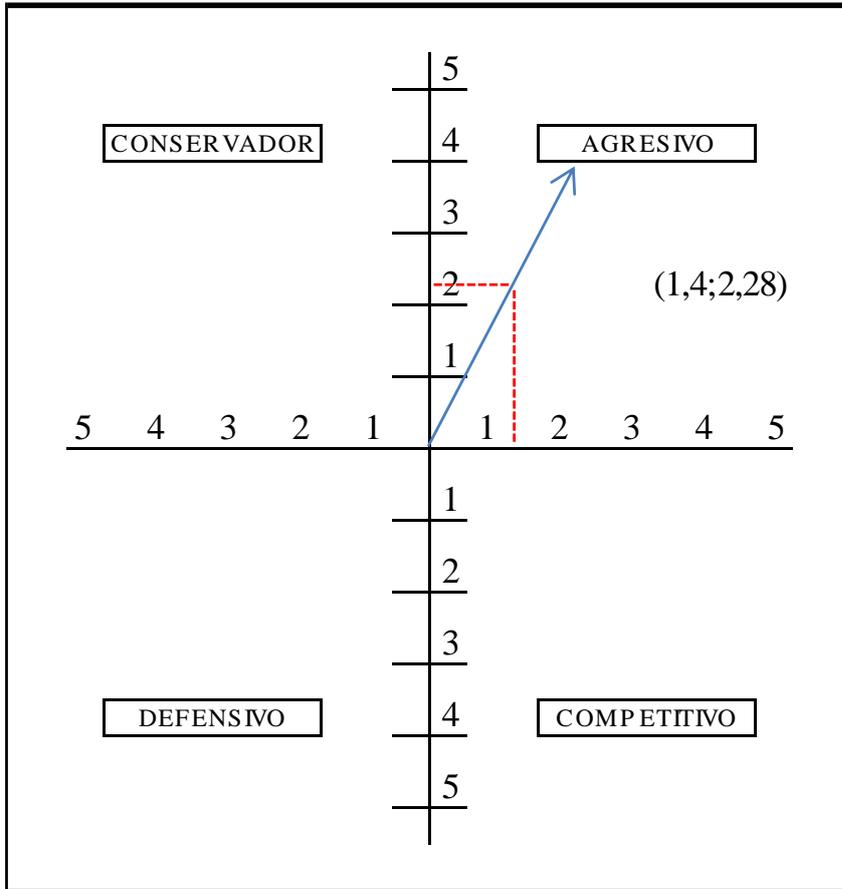
Anexos 16. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

MATRIZ PEYEA CALZADO LILIANA		Peor	Mejor	Car.			
		←-----→					
		1	2	3	4	5	6
Factores que constituyen la Matriz PEYEA							
Fuerzas Financieras (FF) Eje Y							
1. Razón corriente de 3,49 en 2019. (2017: 2,32 - 2018: 2,79)						X	5
2. Rango de endeudamiento de 40,75% en 2019. (2017: 56,25% - 2018: 56,19%)							X 6
3. El ciclo de dinero establece como capacidad de pago de 23 días de ventaja. (Producto de la diferencia de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar)							X 6
4. Margen de utilidad del 1,06% en el último ejercicio 2019. (Análisis financiero)		X					1
						Promedio	4,5

Ventaja Competitiva (VC) Eje X	1	2	3	4	5	6	
1. Línea de calzado de niños se encuentra en el cuadrante incógnito (Ciclo de vida de producto)	X						-1
2. Línea de calzado casual se encuentra en etapa de madurez. (Ciclo de vida de producto)					X		-5
3. Los clientes no mantienen un poder de negociación con la empresa. (Matriz RVA)					X		-5
4. Amplia cartera de clientes. (>3000)					X		-5
					Promedio		-4
Estabilidad del Ambiente (EA) Eje Y	1	2	3	4	5	6	
1. La falta de recursos limitan la innovación tecnológica en las empresas de calzado (Factores PESTEL)	X						-1
2. Alta frecuencia de productos sustitutos en el mercado. (Amenaza de ingreso de productos sustitutos)	X						-1
3. No existen barreras de entrada para entrar a competir en el sector. (Entrada potencial de nuevos competidores)	X						-1
4. Desde la aplicación de las medidas arancelarias el sector del calzado ha incrementado su producción siendo una parte significativa para la matriz productiva nacional. (Factores PESTEL)					X		-4
5. Mayor incorporación de tecnologías sustanciales en el ámbito de la fabricación de calzado. (Factores PESTEL)					X		-4
6. El principal competidor ofrece un excelente servicio al cliente (Daniel Boom Matriz MPC)		X					-2
7. La intención de compra favorece más al calzado extranjero o importado que a la industria nacional. (Factores PESTEL)		X					-2
8. Decremento en el poder adquisitivo de las personas a causa de la crisis económica que Ecuador atraviesa debido a la emergencia sanitaria. (Factores PESTEL)		X					-2
9. Implementación de material ecológico, dando un ejemplo <i>ecofriendly</i> para el resto de la industria de calzado. (Factores PESTEL)			X				-3
							-
					Promedio		2,22
Fuerzas de la Industria (FI) Eje X	1	2	3	4	5	6	
1. La Cámara de Comercio Ecuatoriano, Cámara Nacional de calzado y BanEcuador facilitan la apertura de créditos a las empresas (Según BanEcuador)						X	6
2. Alto desarrollo en la zona con respecto al desarrollo urbano. (Matriz de localización)						X	6
3. El SRI fomenta leyes que ayudan a la economía de las personas para una mayor adquisición de bienes y servicios. (Factores PESTEL)						X	6
4. A través del “Mi primer certificado “INEN” las empresas de calzado garantizan la calidad del producto. (Factores PESTEL)						X	6
5. Decremento en el poder adquisitivo de las personas a causa de la crisis económica que Ecuador atraviesa debido a la emergencia sanitaria (Factores PESTEL)						X	3
						Promedio	5,4
Resultados	<i>Eje X</i>					VC +	1,
						FI =	4
	<i>Eje Y</i>					FF +	2,
						EA =	28

Anexos 17. Diagrama de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

MATRIZ PEYEA CALZADO LILIANA



Anexos 18. Matriz FODA

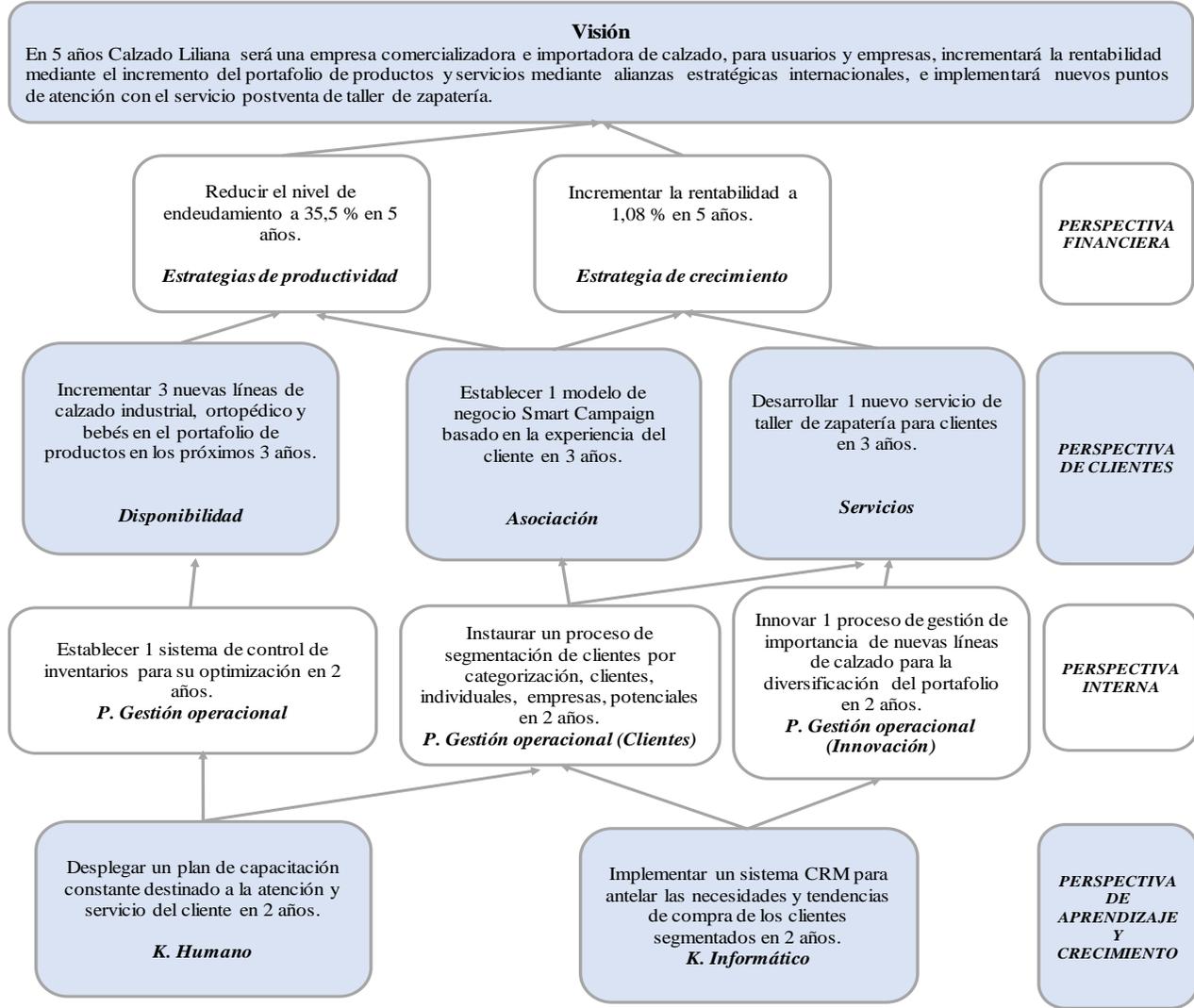
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		N.		N.	
MATRIZ FODA CALZADO LILIANA		1	Amplia curva de experiencia con presencia en el mercado desde 1995.	1	El área de bodega se utiliza en 88% (Capacidad instalada)
		2	Excelentes relaciones comerciales con los principales proveedores de calzado	2	No se cuenta con el espacio físico para un parqueadero de clientes.
		3	Línea de calzado casual/deportivo se encuentra en etapa de madurez. (Ciclo de vida de producto)	3	Margen de utilidad del 1,06% en el último ejercicio 2019. (Análisis financiero)
		4	Variedad de portafolio en el stock de calzado.	4	Manual de funciones, políticas y reglas de la empresa no establecidos.
		5	El proceso de venta personalizado e incluye asesoría integral. (Cadena de Valor y Mapa de procesos)	5	No se realiza planificación estratégica; examen financiero; indicadores clave de gestión. (KPI); presupuesto plurianual. (Entrevista)
		6	Infraestructura propia de la empresa.	6	La línea de calzado para niños se encuentra en introducción (Ciclo de vida de producto)
		7	Amplia cartera de clientes. (> 3000)	7	Direccionamiento estratégico sin estructura, colaboradores de la organización no conocen misión y visión institucionales. (Test de cultura organizacional)
		8	Rotación del inventario de 7,94 en 2019. (2017: 3,04 - 2018: 3,52)	8	El proceso de selección y contratación de personal no realiza un análisis de perfil de cargo y funciones (Mapa de procesos y Cadena de Valor)
		9	Razón corriente de 3,49 en 2019. (2017: 2,32 - 2018: 2,79)	9	No se ha definido la estructura organizacional de los niveles administrativos (Mapa de procesos)
		10	Rango de endeudamiento de 40,75% en 2019. (2017: 56,25% - 2018: 56,19)	10	No existe una buena gestión de recuperación de la cartera vencida. (Mapa de procesos)
		11	El ciclo de dinero establece como capacidad de pago de 23 días de ventaja. (Producto de la diferencia de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar)	11	La comunicación interna no presenta ningún canal formal entre los diversos niveles administrativos. (Entrevista)
N°	OPORTUNIDADES	IDEAS DE INNOVACION ESTRATEGICA FORTALEZAS - OPORTUNIDADES		IDEAS DE INNOVACION ESTRATEGICA DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	
1	La Cámara de Comercio Ecuatoriano, Cámara Nacional de calzado y BanEcuador facilitan la apertura de créditos a las empresas para su crecimiento en el mercado.	(F10; O1) Realizar un estudio financiero para valorar la posición de la empresa y su capacidad de financiar su giro de negocio con deuda externa en 4 meses		(D7; D8; D9; D10; O1; O2; O3) Elaborar una propuesta de planificación estratégica para Calzado Liliana en 8 meses	
2	Proyectos especializados en los cuidados necesarios para el manejo de máquinas textiles utilizadas para la fabricación de calzado.	(F8; F9; F11; O2) Realizar una investigación de máquinas textiles de calzado que requiere un taller de zapatería en 6 meses.		(D3; D6; O1; O2; O9; F8; F9) Elaborar un plan de 6 etapas para potenciar las líneas de calzado que se encuentran en la etapa de introducción.	
3	Inclusión social, a personas con las destrezas suficientes para el manejo de fabricación de calzado.	(F9; F11; O3) Definir 2 políticas de contratación para vincular talento capacitado en el taller de zapatería en 2 meses		(D7; D8; D9; D10; O1; O2; O3) Elaborar las 10 etapas de la certificación Smart Campaign en 8 meses.	
4	Incorporación de tecnologías sustanciales en el ámbito de la fabricación de calzado.	(F4; F5; F7; F8; O4) Instaurar un proceso de segmentación de clientes por categorización, clientes individuales, empresas, potenciales en 2 años		(D5; O4) Realizar un plan estratégico de marketing en 8 meses	
5	Los acuerdos ministeriales sobre la protección al medio ambiente logran que las empresas trabajen con responsabilidad ambiental	(F4; F5; F7; F8; O2; O8) Desarrollar una base de datos para establecer los tipos de perfiles de clientes actuales y frecuentes en 6 meses.		(D3; O4; O5; O6) Realizar 3 políticas de descuento en pagos efectivo para líneas de calzado de baja rotación.	
6	Los clientes mantienen fidelidad con la empresa.	(F5; F7; F11; O6) Desplegar un plan de capacitación constante destinado a la atención y servicio del cliente en 2 años		(D5; D7; D8; O6) Realizar 1 plan promocional exclusivo para los clientes que mantienen una relación comercial activa de 10 años de antigüedad en 6 meses.	
7	Alto desarrollo en la zona con respecto a la cercanía a entidades bancarias (Matriz de localización)	(F1; O7) Diseñar un área V.LP dentro del negocio para clientes frecuentes en 6 meses		(D7; D11; O7) Indagar empresas que ya trabajan actualmente con modelos de negocios Smart Campaign en 2 meses.	
8	Los clientes no mantienen un poder de negociación con la empresa. (Matriz RVA)	(F1; F4; F7; O8) Establecer 1 sistema de control de inventarios para su optimización en 2 años		(D5; D7; D10; D11; O8) Desarrollar las 4p de marketing para catalizar la experiencia del consumidor en 2 meses	
9	La rama comercial del calzado se considera como un sector estratégico de la matriz productiva del país. (Factores PESTEL)	(F9; F10; O11) Reducir el nivel de endeudamiento a 35,5% en 5 años		(D3; O9) Incrementar la rentabilidad a 1,08% en 5 años	
10	Existen incentivos dentro de los planes de desarrollo que favorecen a las empresas que constituyen el sector comercial del país. (Factores PESTEL)	(F1; F7; O10) Establecer 1 modelo de negocio Smart Campaign basado en la experiencia del cliente en 3 años		(D8; D9; D10; D11; O10) Definir las 8 etapas para convertirse en una empresa Socialmente Responsable	
11	El comercio exterior en las actividades de fabricación ha invertido en la producción de calzado con beneficios médicos para el consumidor.	(F4; F6; O11) Elaborar las 8 etapas de inversión para la diversificación del portafolio de productos en 2 meses.		(D3; D6; O10; O11) Definir las 8 etapas de importación directa según los protocolos de la SENAE Ecuador para el proceso de importación de calzado en 4 meses.	
N°	AMENAZAS	IDEAS DE INNOVACION ESTRATEGICA FORTALEZAS - AMENAZAS		IDEAS DE INNOVACION ESTRATEGICA DEBILIDADES - AMENAZAS	
1	Decremento en el poder adquisitivo de las personas a causa de la crisis económica que Ecuador atraviesa debido a la emergencia sanitaria.	(F7; F9; A1) Realizar una campaña de donación de calzado para personas de limitada capacidad adquisitiva en 4 meses		(O6; D3; F3; A4; A1) Definir la categoría de clientes potenciales para desplegar un piloto del prototipo de CRM en 6 meses.	
2	La intención de compra favorece al calzado importado.	(F9; A2) Consolidar una alianza estratégica con artesanos fabricantes de calzado para producir calzado nacional bajo licencias internacionales en 6 meses.		(D3; F3; A4; A2) Establecer las marcas de las nuevas líneas de calzado según la preferencia del comprador en 4 meses.	
3	La falta de información por parte de la ciudadanía provoca el contrabando de calzado, evadiendo impuestos y afectando a la economía local.	(F7; F9; A3) Diseñar una página de compra en línea o a través de redes sociales para maximizar las ventas on line en 3 meses		(D3; A3) Realizar 1 campaña de concientización relacionada con el contrabando, compra y consumo de productos de dudosa procedencia en 3 meses	
4	Los cambios tecnológicos que afronta el sector del calzado producen cambios en las tendencias de fabricantes de calzado	(F3; A4; A2) Incrementar 3 nuevas líneas de calzado industrial, ortopédico y bebés en el portafolio de productos en los próximos 3 años		(D7; A4; A7; A10) Concretar 2 estrategias de integración hacia atrás con 4 proveedores de calzado especializado en 4 meses.	
5	La eliminación de aranceles al calzado importado, generará la quiebra de la industria nacional debido a los altos costos de producción.	(F9; A5) Consolidar una alianza estratégica con curtientes para potenciar la venta de accesorios de cuero además del calzado en 6 meses		(D3; D6; A5) Desarrollar 1 nuevo servicio de taller de zapatería para clientes en 3 años	
6	No existen barreras de entrada para entrar a competir en el sector. (Entrada potencial de nuevos competidores)	(F9; A6) Elaborar un plan de 10 etapas para mejorar la propuesta de valor hacia el cliente en 4 meses		(D2; A6) Realizar una alianza comercial con los parqueaderos del sector para que clientes frecuentes se beneficien del servicio de parqueadero en 2 meses	
7	Alta frecuencia de productos sustitutos en el mercado. (Amenaza de ingreso de productos sustitutos)	(F1; F9 A2; A3; A7) Innovar 1 proceso de gestión de importación de nuevas líneas de calzado para la diversificación del portafolio en 2 años		(D3; D6; D5; D8 A4; A6) Establecer los daños frecuentes en el calzado para identificar las necesidades de reparación de los clientes en 3 meses.	
8	El principal competidor ofrece un excelente servicio al cliente (Matriz MPC)	(F1; F7; A8) Implementar un sistema CRM para antelar las necesidades y tendencias de compra de los clientes segmentados en 2 años		(D1; A7; A8) Definir 5 etapas para la optimización de los inventarios.	
9	Las regulaciones de ley que pretenden reducir el impacto ambiental afectan las operaciones de fabricación de calzado.	(F1; F9; A9) Realizar un estudio de mercado para determinar si la preferencia del consumidor favorece al calzado fabricado con materiales reciclados.		(D6; A9) Realizar un estudio de producto para valorar la venta de calzado elaborado a base de materiales reciclados en 2 meses	
10	Baja inversión inicial para competidores indirectos o vendedores informales (Entrada potencial de nuevos competidores)	(F9; A10) Realizar acuerdos comerciales con empresas comerciantes de calzado fuera de la ciudad para minimizar la venta informal en 4 meses		(D3; D6; A3; A10) Consolidar una alianza ganar-ganar con vendedores informales para potenciar la línea de calzado para niños en 8 meses.	
11	Riesgos laborales para el personal en el manejo de máquinas textiles en la fabricación de calzado.	(O7; F11) Contratar una empresa especializada en la implementación de software CRM en 6 meses		(D8; D9; D9; D10; A10; A11) Desarrollar un proyecto de mejoramiento del branding empresarial e infraestructura de Calzado Liliana en 10 meses.	

Anexos 19. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

ESTRATEGIAS DE MATRIZ FODA		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS										
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		
		(F9; F10; O11) Reducir el nivel de endeudamiento a 35,5% en 5 años		(F3; A4; A2) Incrementar 3 nuevas líneas de calzado industrial, ortopédico y bebés en el portafolio de productos en los próximos 3 años		(D3; D6; A5) Desarrollar 1 nuevo servicio de taller de zapatería para clientes en 3 años		(F1; F7; A8) Implementar un sistema CRM para antelar las necesidades y tendencias de compra de los clientes segmentados en 2 años		(F1; F9 A2; A3; A7) Innovar 1 proceso de gestión de importación de nuevas líneas de calzado para la diversificación del portafolio en 2 años		
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
OPORTUNIDADES												
1. La rama comercial del calzado se considera como un sector estratégico de la matriz productiva del país. (Factores PESTEL)	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60	
2. Existen incentivos dentro de los planes de desarrollo que favorecen a las empresas que constituyen el sector comercial del país. (Factores PESTEL)	0,20	2	0,40	3	0,60	2	0,40	1	0,20	2	0,40	
3. Incorporación de tecnologías sustanciales en el ámbito de la fabricación de calzado.	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	
4. El comercio exterior en las actividades de fabricación ha invertido en la producción de calzado con beneficios médicos para el consumidor.	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	
AMENAZAS												
1. El principal competidor ofrece un excelente servicio al cliente (Matriz MPC)	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60	
2. Los cambios tecnológicos que afronta el sector del calzado producen cambios en las tendencias de fabricantes de calzado	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	
3. La eliminación de aranceles al calzado importado, generará la quiebra de la industria nacional debido a los altos costos de producción.	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	
SUBTOTAL	1,00											
FORTALEZAS												
1. Excelentes relaciones comerciales con los principales proveedores de calzado	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	
2. Rotación del inventario de 7,94 en 2019. (2017: 3,04 - 2018: 3,52)	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60	3	0,60	2	0,40	
3. Amplia cartera de clientes. (> 3000)	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	
4. Línea de calzado casual/deportivo se encuentra en etapa de madurez. (Ciclo de vida de producto)	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	
DEBILIDADES												
1. Manual de funciones, políticas y reglas de la empresa no establecidos.	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	1	0,10	3	0,30	
2. Margen de utilidad del 1,06% en el último ejercicio 2019. (Análisis financiero)	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40	3	0,60	2	0,40	
3. La línea de calzado para niños se encuentra en introducción (Ciclo de vida de producto)	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	
4. No se ha definido la estructura organizacional de los niveles administrativos (Mapa de procesos)	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	
SUBTOTAL	1,00											
Suma del puntaje total del grado de atracción (SPTA)				5,70	5,40	5,10	5,00	4,90				

Que tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva	4	Muy atractivo
	3	Más o menos atractivo
	2	Algo atractivo
	1	Sin atractivo

Anexo 20. Mapa Estratégico



Anexo 21. Balanced Scorecard Primer Nivel

	ÁREA O UNIDAD		MEDIDAS				METAS															Responsable de la meta	MEDIOS				
	Estrategia de Valor	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de actuación	Fuente de captura	Nivel Base	2021			2022			2023			2024			2025			Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	
								●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●						●
Perspectiva Financiera	Productividad	Reducir el nivel de endeudamiento a 35,5 % en 5 años.	DR (Ratio de endeudamiento) = (Total pasivos / total activos) x 100.	Porcentaje	Annual	Estado de Resultados/Balance General/ Medidas de Rentabilidad	5,00%	>= 15%	>= 10%	= 5%	>= 20%	>= 18%	= 15%	>= 25%	>= 23%	= 20%	>= 30%	>= 28%	= 25%	>= 35%	>= 33%	= 30%	Gerente	Elaborar una planificación necesaria para el financiamiento, para ganar efectivo controlando los plazos de cobro y pago e ir mejorando el rendimiento, en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-25
	Crecimiento	Incrementar la rentabilidad a 1.08 % en 5 años.	Porcentaje de margen de rentabilidad= (rentabilidad del año 2025 - rentabilidad del año 2020)/rentabilidad del año 2020)*100	Porcentaje	Annual	Razones Financieras/ Medidas de Rentabilidad	0,73%	>= 0,80%	>= 0,77%	= 0,73%	>= 0,87%	>= 0,84%	= 0,8%	>= 0,94%	>= 0,91%	= 0,87%	>= 1,01%	>= 0,98%	= 0,94%	>= 1,08%	>= 1,05%	= 1,01%	Gerente	Desarrollar estrategias de ventas para los productos en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-25
Perspectiva del cliente	Servicio	Desarrollar 1 nuevo servicio de taller de zapatería para clientes en 3 años.	Avance de implementación del servicio= Número de etapas ejecutadas / Número de etapas planificadas	Índice	Annual	Portafolio de servicios de la empresa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2										Gerente	Implementar un plan de servicio para los clientes e ir incrementando la fidelización, en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-24
	Asociación	Establecer 1 modelo de negocio Smart Campaign basado en la experiencia del cliente en 3 años.	Avance de implementación del modelo Smart Campaign= Número de etapas ejecutadas / Número de etapas planificadas	Índice	Annual	Informe del área administrativa	0	0	0	0	>=2	=1	0										Gerente	Elaborar un plan para la implementación del modelo Smart Campaign en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-24
	Disponibilidad	Incrementar 3 nuevas líneas de calzado industrial, ortopédico y bebés en el portafolio de productos en los próximos 3 años.	Fases de creación de nuevas líneas de productos = N° de fases ejecutadas/N° de fases planificadas.	Índice	Annual	Portafolio de productos de la empresa	0	>=2	=-1	0	>=4	=3	<=2											Gerente	Elaborar un estudio de mercado para conocer las necesidades del clientes e identificar si es factible para el lanzamiento de nuevos productos, en 12 meses.	Gerente	1-ene-21
Perspectiva Interna	Gestión operacional	Establecer 1 sistema de control de inventarios para su optimización en 2 años.	Fases de implementación del sistema = N° de fases ejecutadas/N° de fases planificadas.	Índice	Annual	Informe del área administrativa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2										Gerente	Realizar un plan para la optimización de la gestión administrativa y financiera , para mejorar su efectividad, en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-23
	Gestión operacional (Clientes)	Instaurar un proceso de segmentación de clientes por categorización, clientes, individuales, empresas, potenciales en 2 años.	Nivel de implementación de instauración de procesos = Números de fases ejecutadas / número de fases planificadas	Índice	Annual	Informe del área administrativa	0	>=2	=-1	0	>=4	=3	<=2										Gerente	Elaborar un plan de desarrollo para el sistema de inventario en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-23
	Gestión operacional (Innovación)	Innovar 1 proceso de gestión de importancia de nuevas líneas de calzado para la diversificación del portafolio en 2 años.	Avance de implementación de proceso de gestión = Número de procesos realizados / Número de procesos programados	Índice	Annual	Informe del área administrativa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2										Gerente	Desarrollar un plan de creación de nuevos productos para aumentar su variedad permitiendo la atracción del cliente, en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-22
Perspectiva de Aprendizaje	K. Humano	Desplegar un plan de capacitación constante destinado a la atención y servicio del cliente en 2 años.	Nivel de implementación del plan de profesionalización al personal técnico= Número de proyectos realizados / Número de proyectos programados	Índice	Annual	Informe del área administrativa	0	>=2	=1	0	>=4	=3	<=2										Gerente	Diseñar una herramienta que permita evaluar los resultados de la profesionalización de los técnicos en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-23
	K. Informático	Implementar un sistema CRM para antelar las necesidades y tendencias de compra de los clientes segmentados en 2 años.	Fases de implementación del sistema CRM= Número de fases ejecutadas / Número de fases planificadas.	Índice	Annual	Informe del área administrativa	0	>=2	=-1	0	>=4	=3	<=2										Gerente	Elaborar un plan de desarrollo para la implementación del sistema CRM, en 12 meses.	Gerente	1-ene-21	31-dic-23

Anexo 23. Presupuesto Plurianual

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	CANT.	V. UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024	TOTAL 2025
Reducir el nivel de endeudamiento a 35,5 % en 5 años	Recursos Humanos								
	Administrativo	1	\$400,00	\$400,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
	Recursos Físicos								
	Útiles de oficina	12	\$15,00	\$180,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$0,00
	Recursos Financieros								
	Gastos generales	1	\$50,00	\$50,00	\$25,00	\$25,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Incrementar la rentabilidad a 1,08 % en 5 años.	Recursos Humanos								
	Administrativo	1	\$400,00	\$400,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
	Recursos Físicos								
	Útiles de oficina	2	\$75,00	\$150,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
	Recursos Financieros								
	Gastos generales	1	\$80,00	\$80,00	\$40,00	\$40,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Incrementar 3 nuevas líneas de calzado industrial, ortopédico y bebés en el portafolio de productos en los próximos 3 años.	Recursos Humanos								
	Administrativo	1	\$175,00	\$175,00	\$87,50	\$87,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Gastos generales	1	\$90,00	\$90,00	\$45,00	\$45,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Financieros								
	Empresa gestora	1	\$500,00	\$500,00	\$250,00	\$250,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Permisos de importación	1	\$345,00	\$345,00	\$172,50	\$172,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Establecer 1 modelo de negocio Smart Campaign basado en la experiencia del cliente en 3 años.	Recurso Humano								
	Administrativo	1	\$430,00	\$430,00	\$215,00	\$215,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Insumos y útiles de oficina	1	\$45,00	\$45,00	\$22,50	\$22,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Financieros								
	Permisos de importación	1	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Desarrollar 1 nuevo servicio de taller de zapatería para clientes en 3 años.	Recursos Humanos								
	Administrativo	1	\$300,00	\$300,00	\$150,00	\$150,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Útiles de oficina	1	\$290,00	\$290,00	\$145,00	\$145,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Arriendo de local	1	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
	Recursos Financieros								
	Permisos de funcionamiento	1	\$150,00	\$150,00	\$75,00	\$75,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Establecer 1 sistema de control de inventarios para su optimización en 2 años.	Recursos Humanos								
	Capacitador	1	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Útiles de oficina	1	\$70,00	\$70,00	\$35,00	\$35,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Financieros								
	Gastos generales	1	\$250,00	\$250,00	\$125,00	\$125,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Sistema de inventarios	1	\$500,00	\$500,00	\$250,00	\$250,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Instaurar un proceso de segmentación de clientes por categorización, clientes, individuales, empresas, potenciales en 2 años.	Recursos Humanos								
	Administrativo	1	\$500,00	\$500,00	\$250,00	\$250,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Útiles de oficina	1	\$70,00	\$70,00	\$35,00	\$35,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Financieros								
	Gastos generales	1	\$230,00	\$230,00	\$115,00	\$115,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Innovar 1 proceso de gestión de importancia de nuevas líneas de calzado para la diversificación del portafolio en 2 años.	Recursos Humanos								
	Administrativo	1	\$500,00	\$500,00	\$250,00	\$250,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Útiles de oficina	1	\$546,00	\$546,00	\$273,00	\$273,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Financieros								
	Gastos generales	1	\$180,00	\$180,00	\$90,00	\$90,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Desplegar un plan de capacitación constante destinado a la atención y servicio del cliente en 2 años.	Recursos Humanos								
	Capacitador	1	\$450,00	\$450,00	\$225,00	\$225,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Útiles de oficina	1	\$33,00	\$33,00	\$16,50	\$16,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Financieros								
	Gastos generales	1	\$75,00	\$75,00	\$37,50	\$37,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Implementar un sistema CRM para antelar las necesidades y tendencias de compra de los clientes segmentados en 2 años.	Recursos Humanos								
	Capacitador	1	\$450,00	\$450,00	\$225,00	\$225,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Físicos								
	Útiles de oficina	1	\$146,00	\$146,00	\$73,00	\$73,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	Recursos Financieros								
	Sistema CRM	1	\$1.200,00	\$1.200,00	\$600,00	\$600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	COSTO TOTAL POR AÑO=				\$7.912,50	\$7.912,50	\$3.710,00	\$3.710,00	\$3.710,00
	COSTO TOTAL DEL PROYECTO=								\$26.955,00