



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Plan estratégico para la empresa de confección de calzado
LITARGMODE CÍA. LTDA del Cantón Gualaceo; para el año 2017”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Barros Moscoso, Verónica Isabel

DIRECTORA: Mahauad Burneo María Dolores, Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO GUALACEO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

María Dolores Mahauad Burneo.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: “Plan estratégico para la empresa de confección de calzado Litargmode Cía. Ltda del Cantón Gualaceo; para el año 2017”, realizado por Barros Moscoso Verónica Isabel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Barros Moscoso Verónica Isabel declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Plan estratégico para la empresa de confección de calzado Litargmode Cía. Ltda del Cantón Gualaceo; para el año 2017”, de la Titulación de Ingeniero en administración de Empresas, siendo la Magister María Dolores Mahauad director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Barros Moscoso Verónica Isabel

Cédula: 0105550925

DEDICATORIA

De todo corazón dedico este trabajo a Dios, nuestro creador, quién me ha guiado durante cada etapa de mi vida; por haberme dado la fuerza y entereza para culminar estos años de estudio.

A mi amado esposo Edwin, la persona que me ha ofrecido su apoyo incondicional en todos los momentos y me ha impulsado a continuar y culminar mi carrera.

A mi madre Rosa, quién con sus consejos me ha motivado y su afecto a traído alegría a cada uno de mis días.

A mi padre Guillermo, pues ha sido un ejemplo para mí y me a infundados valores que han sido muy importantes en mis estudios.

A mis hermanos que me apoyaron siempre, ya todas las personas que de alguna manera estuvieron conmigo en estos años de estudio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por ser el dador de la vida, quién respondió mis oraciones y me dio la fuerza y la fe para cumplir esta meta, y así una vez más me hace entender que con el todo es posible.

A mi directora de tesis, Magister María Dolores Mahauad, por su apoyo constante en la elaboración del presente trabajo.

Mi agradecimiento también va dirigido al gerente de la empresa Litargmode, Ing. Lino Angüisaca, por haberme abierto las puertas para la ejecución de la presente tesis, al brindarme su apoyo y respaldo conjuntamente con el personal.

Finalmente agradezco a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Antecedentes de la Empresa	6
1.1.1 Empresa de calzado.....	7
1.1.2 Fabricación de calzado.....	7
1.2 Sector del calzado	8
1.2.1 Sector del calzado en el Ecuador	8
1.2.2 Sector del calzado en el cantón Gualaceo.....	9
1.3 Bases teóricas sobre la administración estratégica.....	9
1.3.1 Administración estratégica	10
1.3.2 Estrategia.....	11
1.3.3 Importancia de la administración estratégica.....	12
1.3.4 Fases de la administración estratégica.....	14

1.3.5 Elementos de la administración	16
1.3.6 Planeación estratégica.	18
1.3.7 Tipos de planes	18
1.3.8 Proceso de planeación estratégica.....	20
1.3.9 Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....	21
1.3.10 Propósitos de la planeación estratégica	24
1.3.11 Diagnóstico empresarial	25
CAPÍTULO II.....	26
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE CALZADO LITARGMODE	26
2.1 Metodología	27
2.2 Empresa Litargmode	29
2.2.1 Marco legal.....	29
2.3 Microentorno (Situación actual de la empresa)	30
2.3.1 Organización.....	31
2.3.2 Integración	31
2.3.3 Dirección.....	32
2.3.4 Control	33
2.3.5 Resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas en relación al trabajo actual en la empresa	35
2.4 Análisis del macroentorno.	42
2.4.1 Factores económicos.	42
2.4.2 Participación del sector calzado en el Producto Interno Bruto (PIB)	42

2.4.2.1 Inflación	43
2.4.2.2 Empleo	43
2.4.3 Factores políticos	43
2.4.4 Factores tecnológicos.....	44
2.5 Situación actual del mercado	45
2.5.1 Oferta	45
2.5.2 Demanda.....	46
2.6 Análisis FODA de la empresa Litargmode.....	47
2.6.1 Evaluación de la matriz EFI Y EFE.....	48
CAPÍTULO III.....	52
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. DEL CANTÓN GUALACEO	52
3.1 Descripción de la propuesta.....	53
3.2 Formulación del plan estratégico.....	53
3.2.1 Metodología	53
3.2.2 Construcción de la misión	54
3.2.3 Misión	56
3.2.4 Construcción de la Visión.....	56
3.2.5 Visión	59
3.2.6 Valores morales	59
3.2.7 Objetivos estratégicos.....	60
3.2.8 Finalidad y función	60

3.2.9	Funciones	60
3.2.10	Estructura organizacional.	64
3.2.11	Desarrollo de los planes estratégicos	64
3.2.12	Plan Operativo Anual.....	72
3.2.13	Presupuesto total.....	74
3.2.14	Implementación	74
3.2.15	Evaluación.....	75
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		78
ANEXOS.....		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de marco legal	29
Tabla 2. Oferta	46
Tabla 3. Matriz FODA.....	47
Tabla 4. Evaluación de la Matriz EFI (cuantificación de los factores internos claves)	49
Tabla 5. Evaluación de la Matriz EFE (cuantificación de los factores externos claves).....	50
Tabla 6. Síntesis de la FODA	51
Tabla 7. Preguntas y respuestas para redactar la misión	54
Tabla 8. Preguntas y respuestas para redactar la Visión	57
Tabla 9. Tabla de evaluación de los valores	59
Tabla 10. Plan estratégico de acción 1	65
Tabla 11. Plan estratégico de acción 2	66
Tabla 12. Plan estratégico de acción 3	67
Tabla 13. Plan estratégico de acción 4	67
Tabla 14. Plan estratégico de acción 5	68
Tabla 15. Síntesis del plan estratégico de acción	70
Tabla 16. Plan Operativo Anual	72
Tabla 17. Presupuesto Total.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo.....	6
Figura 2. Modelo Lambert	21
Figura 3. Modelo Colon Rodríguez.....	22
Figura 4. Modelo Bateman y Snell	23
Figura 5. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión trabajo actual.	35
Figura 6. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión trabajo general.	36
Figura 7. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión interacción con el jefe inmediato.....	37
Figura 8. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión oportunidades de progreso.	38
Figura 9. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión remuneración e incentivos.....	39
Figura 10. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión interrelación con los compañeros de trabajo.	40
Figura 11. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión ambiente de trabajo.	41
Figura 12. Comportamiento del PIB hasta el 2015	42
Figura 13. Organigrama de la empresa Litargmode	64

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito el diseñar un plan estratégico para la empresa de confección de calzado Litargmode Cía. Ltda del Cantón Gualaceo; para el año 2017; con el fin de mejorar los procesos productivos, a través del estudio situacional de los factores internos y externos de la empresa, para tal fin se aplicaron las técnicas entrevista al gerente general y la encuesta a los trabajadores, los cuales fueron procesados a través de tablas estadísticas y la aplicación de la matriz FODA, de este proceso se determinaron una serie de falencias que presentan los procesos administrativos, entre los cuales destacan la falta de capacitación del personal en general, así como la falta de aprovechamiento de las ventas en línea; por otra parte la empresa cuenta con maquinarias tecnológicas avanzadas, las cuales se deben aprovechar, lo antes expuesto conllevó a la propuesta de cinco planes estratégicos de acción para darle respuesta a las necesidades de la empresa objeto de estudio.

PALABRAS CLAVES: Calzado, diagnóstico situacional, planeación estratégica, FODA.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to design a strategic plan for the shoe manufacturing company Litargmode Cía. Ltda of Cantón Gualaceo; for the year 2017; in order to improve the productive processes, through the situational study of the internal and external factors of the company, for this purpose the interview techniques were applied to the general manager and the survey to the workers, which were processed through tables statistics and the application of the FODA matrix, this process was determined a series of shortcomings that present the administrative processes, among which the lack of training of staff in general, as well as the lack of use of online sales; On the other hand, the company has advanced technological machinery, which must be exploited. The foregoing led to the proposal of five strategic action plans to respond to the needs of the company under study.

KEYWORDS: Footwear, Situational diagnosis, strategic planning, FODA.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones diseñan estrategias para ser competitivas y posesionarse en el mercado, una de éstas es el desarrollo de planes estratégicos, puesto que son necesarios, para la mejora de las expectativas de la empresa en un mediano plazo con la elaboración de su misión y a largo plazo a través de la visión, sin olvidar postular los valores que son el sello de consolidación de la organización, estos elementos deben impregnar los procesos internos.

En este sentido, se observa que en el Ecuador existen diversidad de empresas que se encargan de la producción de diversos productos, en diferentes áreas, en este caso particular se enfoca el interés investigativo en las empresas dedicadas a la fabricación de calzados, este sector es uno de los que ha presentado mayor incremento en el país, lo que aumenta la necesidad de consolidar sus procesos administrativos las empresas dedicadas a este sector productivo.

En base a lo anterior expuesto, en la presente investigación se abordó la situación de la empresa “Litargmode Cía. Ltda”, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de calzado a nivel nacional, con el fin de mejorar su funcionamiento y productividad, desde una perspectiva administrativa, aplicando los conocimientos específicos de esta área. Lo que se puede apreciar en la descripción de la siguiente estructura:

En el capítulo 1; se aborda los inicios de la empresa de confección y comercialización de calzado “Litargmode Cía. Ltda” del cantón Gualaceo, la misma que fue creada en el año de 1972 por el Sr. Benjamín Lituma y su señora Targelia Argudo, al igual que la mayoría de pymes en Ecuador es de tradición familiar; además se realizó una investigación sobre el sector del calzado y cómo éste ha surgido luego de las dificultades por la entrada de producto importado desde Perú y Colombia.

Cabe señalar que en el capítulo 2; se realizó la descripción interna de la empresa mediante el análisis situacional dado por el gerente general de la organización, así como los resultados obtenidos por medio de una encuesta efectuadas a los trabajadores y la elaboración de un análisis FODA, técnicas que arrojaron los resultados necesarios para proponer una solución a las vicisitudes que se presentan actualmente en la empresa.

Finalmente, en el capítulo 3 contiene la propuesta de la planificación estratégica, incluyendo 5 planes, en los cuales se desarrollan el objetivo, la estrategia, las actividades, el plazo, los

responsables, los indicadores, evidencias y el presupuesto. Los mismos responden a las debilidades y el aprovechamiento de las fortalezas que tiene la empresa. Luego de culminado este se procedió a plantear las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Empresa

Litargmode Cia. Ltda. es una empresa familiar, fundada por el Sr. Benjamín Lituma y su esposa la Sra. Targelia Argudo en el año de 1972, inicialmente la empresa estaba ubicada en el cantón Gualaceo en la avenida Jaime Roldós y Antonio Delgado; sus productos estaban dirigidos al género femenino (Litargmode, 2017).



Figura 1. Logo

Fuente: Litargmode Cía. Ltda

Elaborado por: Litargmode Cía. Ltda

Se inicia como un taller artesanal con una producción a destajo, la visión de su fundador es cambiar su modelo de producción por nuevas tecnologías, es así que en 1985 inicia una capacitación en la etapa de producción con la intención de implementar un sistema lineal (Litargmode, 2017).

Con el objetivo de fortalecer el sistema de producción la empresa además incluye en sus políticas la formación y capacitación de su personal en todos los niveles, con técnicos especializados en procesos de producción y administración. Luego inician un programa de mejoramiento continuo funcional y en procesos con enfoque en sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000, el mismo que permite estandarizar los procesos y mejorar los controles de fabricación de sus productos en todas las áreas, más la satisfacción al cliente.

Para agosto del 2003, la empresa emprende la venta de partes de calzado como son los tacones de plástico mostrando un notable crecimiento en su personal quienes pertenecían al sector artesanal; seis años más tarde elaboran cuatro modelos de calzado para hombre y para el 2010 ya cuentan con ocho modelos, cabe recalcar que actualmente su línea de producción de mayor porcentaje es de dama con 83%, caballero 2% y 15% tacones y suelas (Litargmode, 2017).

Por el incremento de las ventas se efectuó la contratación de talento humano es así que cambiaron su espacio físico a una nave industrial ubicada vía al Descanso Km 11 sector San Pedro de los Olivos (Litargmode, 2017).

1.1.1 Empresa de calzado

Las empresas de calzado son en su mayoría de tipo lucrativa, dedicada al diseño, fabricación, distribución y comercialización de calzado; tales como zapatos de vestir, zapatillas, botas, zapatillas para deportes, calzados especiales u ortopédicos, sandalias para niños, damas y caballeros. Las empresas pertenecientes a la industria de calzado utilizan una gran variedad de materiales (tela, plástico, caucho y cuero) para la confección de sus productos (Guerra, 2009).

Las provincias de mayor actividad en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado serían Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia del Tungurahua representa 75,6% de la actividad artesanal total del sector.

Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. La provincia de Imbabura representaría 13,2%; Azuay, 4,3%; y Cotopaxi 4,0%. En las restantes provincias del Ecuador, la producción de artesanías de cuero y afines es mínima: 2,9%. Según la información disponible, el centro más importante de producción de calzado de cuero que constituye el objetivo específico de este boletín se encuentra en la ciudad de Ambato, con 35% del total de empresas del sector. Le siguen en importancia las ciudades de Quito y Guayaquil, con 23% y 18%, respectivamente. (MIPRO, 2011).

El área de Cuenca y Gualaceo tendría el 20% del total de empresas. El resto, correspondería a las ciudades de Guaranda, Latacunga y Chordeleg con menos del 4% de empresas. (MIPRO, 2011).

1.1.2 Fabricación de calzado

La cadena productiva del calzado de cuero se inicia con el aprovisionamiento de materia prima (el cuero), que es procesado en las curtiembres, para ser transformado en los talleres y fábricas de manufactura de calzado, finalmente comercializado y expuesto en los centros de expendio.

Se estima que cerca de 80% de la producción nacional tendría materia prima nacional; sin embargo, la elaboración de los diversos artículos elaborados a base de cuero (chompas, chaquetas, casacas, bolsos, carteras y también calzado) no ha podido desligarse por completo de la importación de materia prima de Colombia, Brasil y México, especialmente;

pero también desde Italia, desde donde se importan sustancias químicas especializadas para la industria.

La historia del calzado y los materiales que lo forman han evolucionado, ya que se emplea diferentes materiales como son pieles, hojas, madera, bordados; sin duda, el cambio de diseño de cada época es indudable, en algunos casos, incluso muestran una moda poco estándar; es así que se recuerda los calzados de Anjou que se caracterizan por las puntas hacia arriba, las sandalias egipcias, las cuales eran grabadas y adornadas, las botas de la edad media o los calzados que correspondían a selectos grupos de población (Revista Ibérica, 2014)

También el proceso de fabricación se ha innovado, es así que, en la última parte del siglo XIX, surgen las primeras máquinas de perforar, coser o cortar, las cuales funcionaban manualmente. La aparición de la energía eléctrica es un referente para la mecanización de la producción. En una comunidad de Argentina, desde la década de los 70 se origina un importante gremio de organizaciones que se dedican a esta actividad iniciando de la tradición artesanal, se supo desarrollar una industria de primer orden económico permitiendo a las fábricas adquirir tecnologías más avanzadas y contribuyendo a tener productos de mayor calidad, mejorando así la productividad (Revista Ibérica, 2014).

1.2 Sector del calzado

1.2.1 Sector del calzado en el Ecuador

La industria del calzado en el Ecuador ha tenido tiempos difíciles especialmente a partir de la dolarización, tiempo en que los precios de los insumos para la producción subían a diario y la fuga del principal insumo como es el cuero hacia países vecinos como Colombia y Brasil, puso en serio peligro este sector que fungía como un importante generador de empleo y de emprendimiento; durante el último año la producción de este producto cayó en un 25%. Según los socios de la cámara de calzado, en el 2013 hubo una producción de 33 millones de pares de zapatos, esta cantidad creció en el 2014 a 35 millones y en el 2015 decreció a 34 millones (Revista Lideres, 2016).

Pero en el 2009, el gobierno protegió al sector a través de la aplicación de salvaguardias y la vigencia un arancel mixto al ingreso del producto importado. Eso ayudó a alcanzar un crecimiento importante de la producción. Pero nuevamente está afectado por el contrabando que ingresa de Perú y de Colombia (Revista Lideres, 2016).

Sin embargo, el sector calzado en conjunto con el Ministerio de Producción, también puso en marcha los laboratorios para pruebas físicas y mecánicas. La inversión bordea USD 136.000. El objetivo es que los fabricantes de zapatos den la garantía a sus clientes con productos de alta calidad. El sector busca evitar que más empresas cierren y que crezca la desocupación. Según uno de los informes de la cámara del calzado de Tungurahua (CALTU, 2015), 187 talleres cerraron y 1.870 personas quedaron en la desocupación durante el último año. Hasta el 2015, en el país funcionaban 5.000 empresas confeccionistas distribuidas en grandes, medianas y pequeñas empresas, que daban trabajo a 100.000 personas en el país. En medio del escenario económico actual, el sector ha puesto en marcha otras estrategias de impulso como ofertas y promociones por la temporada escolar (Revista Lideres, 2016).

1.2.2 Sector del calzado en el cantón Gualaceo

En el cantón Gualaceo existe alrededor de unas 70 empresas de calzado entre pequeños, medianos y grandes productores, al igual que la mayoría de pymes son fruto de un emprendimiento familiar el mismo que ha tenido una evolución comercial y administrativa para ajustarse al mercado actual convirtiéndose en una empresa que genera varias fuentes de trabajo tanto para hombre y mujeres (Cárdenas & Sangurima, 2015).

En la actualidad los productos de esta zona abarcan principalmente calzado para mujer en un 75%, un 25% está destinado al calzado para caballeros y un 8% para niños, los diferentes diseños son apreciados en todo el país sobre todo en ciudades como Cuenca, Quito y Ambato, puesto que sus modelos son conocidos por la exclusividad en cuero (Cárdenas & Sangurima, 2015).

Se produce en el año 1`200.000 pares de zapatos en los cantones de Gualaceo y Chordeleg, 30% de incremento registra las zapaterías en Chordeleg en estos dos últimos años (Cárdenas & Sangurima, 2015).

1.3 Bases teóricas sobre la administración estratégica

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada

durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (David, 2003).

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades. Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años. Otras características de la planeación estratégica son que es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa (David, 2003).

1.3.1 Administración estratégica

Según Magrath (2012), una estrategia efectiva es aquella que combina la eficiencia del esfuerzo con la eficacia de la acción, la mejor estrategia es aquella que, haciendo uso de todos los recursos con los que se cuenta, logra los objetivos para alcanzar el mejor rendimiento de la organización.

Pero ¿qué es la gestión estratégica?; en términos simples se la puede conceptualizar “como un conjunto planificado y sistemático de decisiones y acciones gerenciales y operativas, que establecen las bases del crecimiento y la competitividad organizacionales, a largo plazo” (Coronel, 2013). Para que la gestión se la denomine estratégica, que tenga las siguientes condiciones:

- Ser competencia de la alta dirección.
- Su naturaleza corporativa debe pertenecer a la definición macro de la organización.
- Su horizonte de planeación sea de largo plazo.
- Vincular a la organización con su entorno.

Un proceso de gestión estratégica tiene las siguientes etapas secuenciales:

- El análisis situacional de la empresa.

- Elaboración de la planeación estratégica y la planeación táctica.
- Implementación de los planes a largo y corto plazo.
- La obtención de retroalimentación, la evaluación de resultados alcanzados.

1.3.2 Estrategia

Es la congregación de todos los recursos de la empresa, para tratar de alcanzar objetivos a corto y largo plazo, es decir es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. Su propósito es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas lo que se desea de la empresa.

Según Maldonado (2014) existen tres clases de estrategias:

- Formuladas: La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.
- Consultadas: la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- Implícitas: se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información, así como la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (David, 2003).

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un

arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad (David, 2003).

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?, y ¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?; el reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos (David, 2003).

1.3.3 Importancia de la administración estratégica

Un análisis sobre la parte productiva de la empresa ayuda a identificar las grandes deficiencias que existen, es por esto que la ausencia de estrategias de producción efectivas, la falta total o parcial de técnicas administrativas y de gestión operativa, la tendencia a mantener una administración centralizada son causales de una deficiencia empresarial tanto a nivel estructural y funcional, volviendo a la industria vulnerable ante cualquier cambio técnico, tecnológico, económico, y competitivo.

Desarrollar una estrategia implica tomar decisiones con conocimiento de causa sobre mercados, productos y servicios. En una estrategia se incluyen todas las acciones que determinan la dirección que tomará la institución, que fijan los objetivos de la organización, y que repercuten directamente en la toma de decisiones, así como en el uso de los recursos disponibles (Valda, 2014).

El diseño de la estrategia tiene los siguientes aspectos:

- Estudiar y revisar los mandatos oficiales y no oficiales.
- Especificar las metas generales de la organización,
- Evaluar a los proveedores de servicios de apoyo al comercio,
- Identificar los mercados de destino,
- Evaluar las necesidades del mercado de destino,
- Analizar la prestación de servicios ya existente para el mercado de destino,
- Detectar las deficiencias que existen entre las necesidades y la provisión de servicios,
- Decidir a qué segmentos de mercado dirigirse,

- Seleccionar la combinación de servicios que se prestará (Valda, 2014).

Es así, que la estrategia es de varios tipos:

- **Estrategia de negocios**

Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración, con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. El impulso fundamental de esta estrategia consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Con este fin, la estrategia se interesa en:

- Desarrollar una respuesta a cambios que ocurren en la industria, la economía general, áreas reguladoras y otras,
- Crear medidas competitivas y enfoques al mercado que conducen a una ventaja sustentable,
- Crear competencias y habilidades valiosas,
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales,
- Abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el negocio de la compañía (Centro de Comercio Internacional, 2015).

- **Estrategia funcional**

Se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocio o un departamento clave particular dentro de un negocio. Es necesaria para cada actividad de negocios y para cada unidad organizacional pertinente desde el punto de vista competitivo. Su papel principal es respaldar la estrategia de negocios y enfoque competitivo de compañía, proporcionan a la empresa competencias, habilidades y fortalezas de recursos (Centro de Comercio Internacional, 2015).

- **Estrategia de operación**

Conciernen a iniciativas y enfoques estratégicos más limitados para la administración de las unidades de operación clave y para manejar las tareas de operación cotidiana que tiene un significado estratégico. Les añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios general. La responsabilidad principal de estas se delega en los administradores de primera línea, que están sujetos a la revisión y aprobación de administradores de mayor rango (Centro de Comercio Internacional, 2015).

- **Los componentes de la estrategia**

Según Valda, (2014) menciona que existen cuatro elementos fundamentales en la estrategia:

1). Visión: Se refiere a la visión que tiene el líder de la empresa a largo plazo de la misma. Así como de los negocios en los que buscará incursionar, cuales dejará de lado, cuales conservará, etc.

2). Posicionamiento: Se deberá determinar el posicionamiento necesario para la compañía y también el de sus productos en el consumidor, lo cual se logrará gracias a los “impulsores de posicionamiento,” únicos de la compañía. Estos impulsores no deben de ser modificados ya que significa un reposicionamiento total y muy elaborado con un análisis previo.

3). Plan: Después de haber llevado a cabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, las cuales requerirán un plan estratégico.

4). Patrón Integrado de Comportamiento: Finalmente se dará la integración total de dichos factores formando la estrategia, la cual deberá de ser conocimiento de todos los integrantes de la compañía poniéndola en práctica.

La elaboración de una estrategia es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción, se asignan recursos de la manera más eficiente, y se plasman en documentos (planes).

1.3.4 Fases de la administración estratégica

El éxito de este proceso se basa en el desarrollo de fortalezas organizacionales que accedan a la conveniente y acertada toma de decisiones estratégicas, propiciando la apropiada gestión de los recursos tecnológicos, informáticos y humanos.

Planeación

Este es el primer paso ya que conlleva a la investigación interna y externa de la empresa, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de las acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo (Cruz, 2013).

Por parte, Koontz y O'donnell citados por Cruz (2013) mencionan que es “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.

Organización

Según Cruz (2013) menciona que la organización es el conjunto de reglas, cargos, comportamientos que debe respetar todas las personas que se encuentran dentro de la organización para el logro de los objetivos, su función es disponer y coordinar todos los recursos como son humanos, materiales, técnicos y financieros.

También menciona que es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es fundamental para la existencia de la organización, la misma que existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para conseguir un objetivo común.

Integración

Disponibilidad del personal en todos los procesos de la empresa bajo los criterios que contribuyan a la productividad estableciendo la fraternidad entre los actos de una organización de manera que facilite el funcionamiento y procure el éxito (Cruz, 2013).

Dirección

Dentro de éstas etapa se encuentra la ejecución de los planes, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas.

Control

Es la fase que se encarga de evaluar el desarrollo general de la compañía, relacionado estrechamente con la planificación ya que radica en dar un seguimiento, evaluar el cumplimiento y medir los resultados obtenidos en el proceso de la planificación (Cruz, 2013).

En este mismo orden de ideas, Henry Fayol en el año de 1916 citado por Cruz (2013) menciona que “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”.

1.3.5 Elementos de la administración

A continuación, se describen los elementos de la administración:

- **Valores estratégicos**

Según Coronel (2013) los valores estratégicos son conjunto de supuestos, hábitos, costumbres, saberes, destrezas, habilidades, tendencias, etc., procedentes de la alta dirección, que conforman la “personalidad” de la organización.

Sus principales propósitos son:

- Establecerse como el vínculo que conecten la visión con la misión.
- Servir de base para la formulación de políticas y estrategias gerenciales.
- Establecer expectativas de crecimiento y competitividad.

➤ **Visión**

Es la representación mental de cómo el directorio aspira a ver a la organización en futuro determinado.

Los principales objetivos de la visión deben ser:

- Instaurar la esencia de lo que se anhela que llegue a ser la organización.
- Ser el camino de retos y una inspiración de logros de crecimiento y competitividad.
- Convertirse en la guía máxima que defina el rumbo a tomar de la organización (Coronel, 2013).

➤ **Misión**

Es el descriptivo de la razón de existir de la empresa en el tiempo.

La misión tiene los siguientes propósitos dentro de la organización:

- Ser la guía fundamental para la toma de las decisiones organizacionales trascendentales.
- Establecer y mantener la permanencia de los objetivos organizacionales.
- Obtener el compromiso de todos los miembros de la organización, al definir de forma clara la macro-finalidad (Coronel, 2013).

➤ **Objetivos estratégicos**

Son las descripciones, representativas de las posiciones estratégicas que la organización aspira alcanzar en un futuro, tentativamente de alrededor de cinco años, en el contexto de los asuntos estratégicos críticos.

Por su parte, Coronel (2013) menciona que los resultados a obtener mediante los objetivos estratégicos son:

- Implantar escenario para gestionar, a través de los miembros responsables, el logro de la posición adehala de la organización, obtenida del cumplimiento de la misión y la visión.
- Plantear resultados determinados a ser alcanzados que podrían ser monitoreados a través de indicadores de desempeño.
- Permitir instaurar los planes estratégicos de acción necesarios para alcanzar los resultados
- Viabilizar la formulación de metas específicas.
- Constituirse en objetivos para fines de implementación y certificación del procedimiento de gestión de la calidad.

➤ **Objetivos a corto plazo**

Declaraciones de intención de resultados alcanzables y medibles que se debe lograr dentro de un año, y permiten evaluar la utilidad de la organización (Coronel, 2013).

Los propósitos principales de los objetivos a corto plazo son:

- Ser el punto focal de cada uno de los planes operativos anuales.
- Permitir la elaboración, implementación, seguimiento y control de los planes operativos anuales.

➤ **Planes operativos anuales**

Los planes operativos anuales son herramientas de trabajo que permite alcanzar los objetivos a corto plazo, en el contexto del plan estratégico. Sus intenciones básicas son:

- Definir lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos a corto plazo.

- Gestionar los objetivos a corto plazo en cuanto a actividades, plazos, responsables y recursos.
- Ser el instrumento de comunicación entre todos los involucrados (Coronel, 2013).

1.3.6 Planeación estratégica.

Según Coronel (2013) la planeación estratégica “es un proceso sistemático y secuencial, a través del cual, los miembros representantes de todos los niveles de gestión de una organización, prevén el futuro de ésta y plantean las estrategias, acciones, procedimientos y requerimiento de recursos, para alcanzarlo”. En este sentido, es conveniente saber los siguientes aspectos de una planeación estratégica:

Se trata de un proceso que, a partir del direccionamiento estratégico de la organización, define objetivos, estrategias y planes proponiendo resultados para lograrlos en plazos determinados.

- Se interesa en el futuro de las decisiones que se toman en el presente.
- Se basa en la actitud y el comportamiento de las personas.
- Integra planes a largo, mediano y corto plazo.

1.3.7 Tipos de planes

En toda organización se debe realizar una planeación, éste es un proceso que conlleva a seleccionar proyectos, objetivos y acciones para lograrlos, lo cual requiere una toma de decisiones constante, es decir seleccionar una acción entre varias alternativas.

Es así que Jáuregui (2016) menciona ocho tipos de planes:

- **Misión o propósito**

Es el propósito básico, función o tareas de una empresa o área. Todo tipo de operación organizada debe tener una misión o propósito. Por ejemplo, el propósito de una empresa es la producción y distribución de bienes y servicios.

Algunos autores distinguen entre misión y propósito, es decir una empresa puede tener el propósito de producir y distribuir bienes y servicios, esto lo puede lograr cumpliendo la misión de producir ciertas líneas de productos.

- **Objetivos o metas**

Son aquellos fines hacia los cuales se dirige la actividad de la organización. Simboliza no sólo el punto final de la planeación sino el fin al que la organización, la integración de personal, la dirección y el control están dirigidos.

- **Estrategias**

Se considera como la manera de establecer los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

- **Políticas**

Son las guías para la conducta de la organización hacia la dirección de sus operaciones. Las políticas definen como se debe tomar una decisión dentro de un área y asegurarse de que ésta contribuirá con un objetivo. Las políticas ayudan a solucionar los problemas, evitar analizar la misma situación y unificar planes. Aún en situaciones en donde las políticas no estén escritas, la organización debe tener políticas que sean comprendidas y conocidas, aunque se hayan instaurado sin ceremonias.

- **Procedimientos**

Son definidos para el cumplimiento de ciertas actividades. La diferencia entre una política y un procedimiento es una cuestión solo de jerarquía, ya que ambos facilitan una guía con relación a cómo debe ser tomada una decisión. Los procedimientos son planes que establecen un procedimiento necesario para el manejo de las actividades. Son las secuencias cronológicas de acciones requeridas para la acción que definen la manera precisa de cómo deben hacerse ciertas actividades.

- **Reglas**

Las reglas establecen acciones, las cuales no permiten que existan variaciones. La finalidad de una regla es expresar una decisión gerencial de que cierta acción deba o no deba ejecutarse.

- **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un método de acción determinado dentro de la organización o departamento.

- **Presupuesto**

Es el informe de los resultados esperados, el cual se expresa en números. Puede expresarse en términos financieros, laborales, unidades de producto o en cualquier término numéricamente evaluable.

1.3.8 Proceso de planeación estratégica

Según Coronel (2013), en la estructura operativa de la gestión estratégica, se considera que el primer paso es la realización de un análisis situacional, ya que genera información sustentable para soportar el trabajo de planeación. Este mismo autor indica que este análisis situacional es un diagnóstico minucioso y exhaustivo, de datos e información relevantes para la empresa, pasados y presentes, así como la visualización de contextos de empleo para ensayar propuestas, a través de modelos realistas y efectivos, durante el proceso de planeación.

Para asegurar la validez del análisis menciona también que es necesario investigar siguientes aspectos:

- Expectativas de grupos de interés externos.
- Expectativas internas, especialmente directivos y empleados.
- El desempeño histórico de la empresa.
- La situación integral actual.
- Previsiones y pronósticos de crecimiento y desarrollo de la organización.

Los propósitos fundamentales que se pretende alcanzar con este análisis son:

- Identificar y analizar los parámetros claves del entorno que tienen y tendrán un impacto decisivo en la formulación e implementación de estrategias y planes organizacionales.
- Aclarar la situación integral pasada y presente y las circunstancias de desempeño que enmarcan su vida corporativa.
- Sistematizar la información levantada, de manera que pueda soportar el proceso de planeación estratégica.

1.3.9 Modelos conceptuales de la planeación estratégica

A lo largo de la historia se ha desarrollado diferentes modelos conceptuales de planeación, a continuación, algunos de ellos:

Modelo de Lambert

Este modelo es uno de los más completos ya que consta de ocho pasos; algo inusual es que consta de la generación de alternativas la cual da una acción que se la debe realizar antes de realizar un el definitivo plan estratégico ya que empieza desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar (Cano & Olivera, 2009).

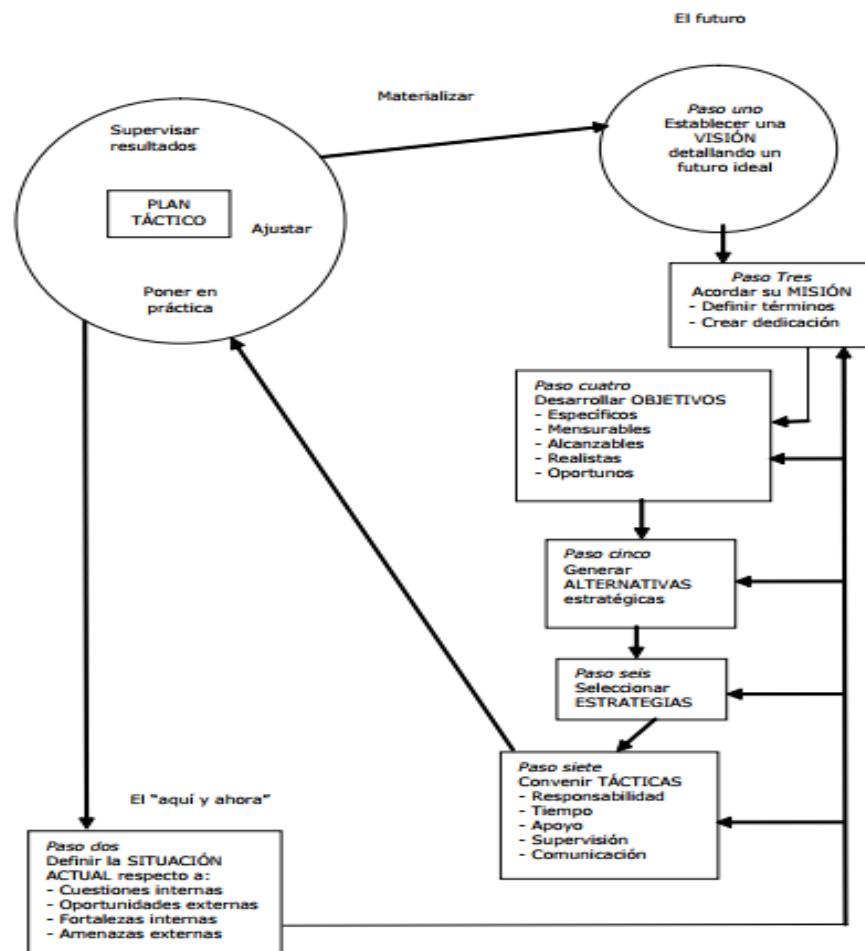


Figura 2. Modelo Lambert

Fuente: (Cano & Olivera, 2009).

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En el proceso la planeación estratégica se requiere varias opciones a seguir, este es uno de los modelos más complejos referidos. El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está

hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Es muy interesante pues trabaja en el pensamiento estratégico y logra desarrollar la realidad, y pasar de la creatividad y la especulación a la precisión y exactitud, lo hace sencillamente y paso a paso.

El modelo facilita un claro enfoque en los principios esenciales que se llevaran a cabo en la materialización de los planes y logros que la organización persiga a futuro. Brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar al resultado deseado.

Situándose en el plano de la idea original el autor, la generación de alternativa en ese punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando.

Modelo Colón y Rodríguez

Es un modelo de planificación sencillo y fácil de aplicar, además es adaptable a cualquier tipo de organización; inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado, ya que al analizar lo que se desea realizar permite centrar las acciones (Cano & Olivera, 2009).

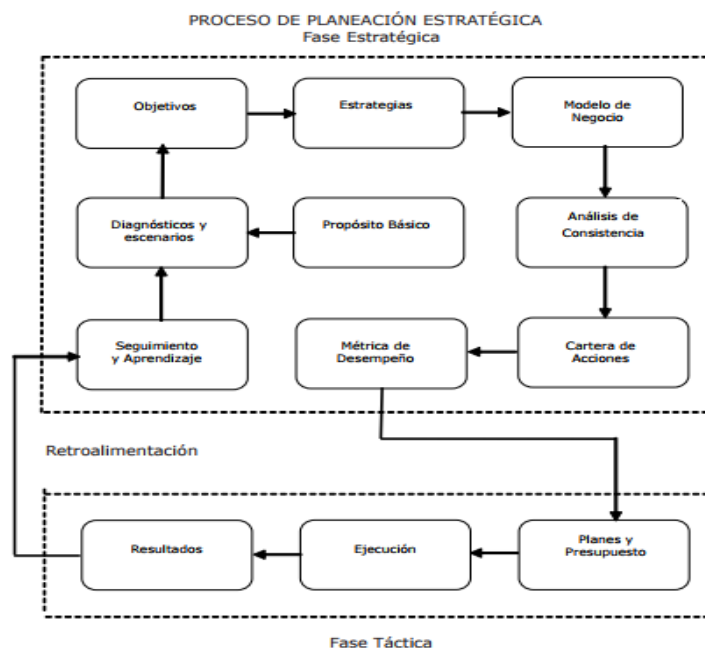


Figura 3. Modelo Colón Rodríguez

Fuente: (Cano & Olivera, 2009).

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

Lo primero a recalcar en este modelo según los autores es que se adapta a todo tipo de organización y que nos proporciona otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica, es así que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar.

El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.

Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.

Modelo Bateman y Snell

Es un modelo dual el cual muestra dos momentos: las etapas generales de la toma de decisión (identificación y precisión del problema) y segundo las etapas específicas de la planeación formal (Cano & Olivera, 2009).

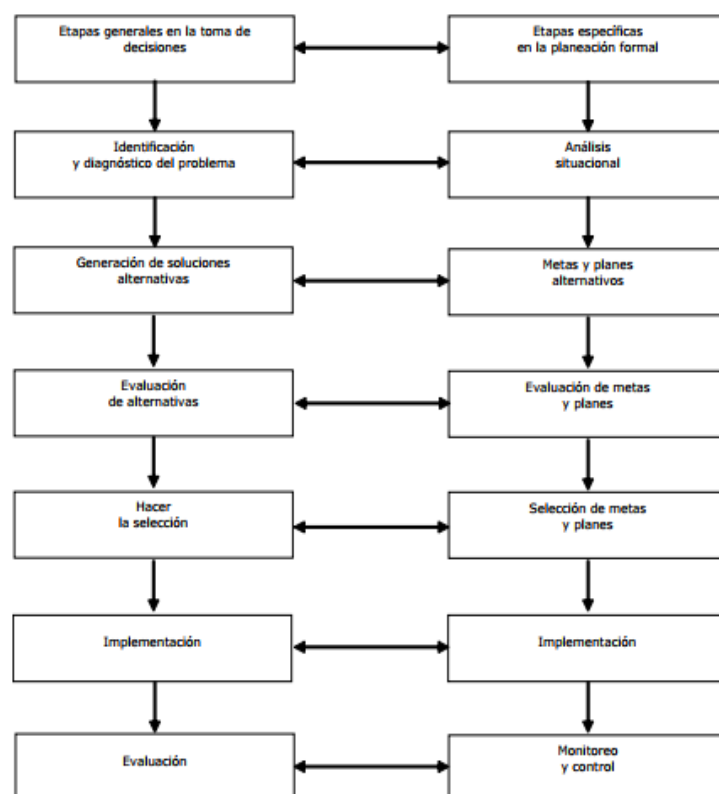


Figura 4. Modelo Bateman y Snell

Fuente. (Cano & Olivera, 2009).

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

El modelo inicia en su primer momento, con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas, respecto a las soluciones alternativas que se dan después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

El segundo momento consiste en llevar a cabo las etapas específicas de planeación formal con la objetivación de ideas con su respectivo análisis de la situación, para transformarlo en metas y planes para llevarlos a la práctica, así como su respectivo monitoreo y control.

1.3.10 Propósitos de la planeación estratégica

El propósito de una planeación estratégica dentro de una organización es:

- Definir el direccionamiento estratégico.
- Promover el mejoramiento o la reingeniería de procesos.
- Acelerar el crecimiento y elevar el rendimiento empresarial.
- Asignar recursos de manera planificada,
- Identificar y gestionar los asuntos estratégicos.
- Concentrar esfuerzos en cuestiones estratégicas relevantes.
- Desarrollar un sistema de comunicación efectivo y funcional.
- Estructurar un esquema de referencia laboral.
- Realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Establecer objetivos estratégicos y tácticos adecuados y realistas.
- Plantear un esquema de ejecución de todas las actividades relevantes, internas y externas,
- Mejorar la administración integral del trabajo.
- Adaptabilidad de la organización a su entorno.
- Elevar el desempeño y la moral laboral de los empleados.
- Capacitar de manera apropiada al personal de todas las áreas de interés,
- Potenciar las ventajas competitivas de la organización.
- Disminuir el dilema en la toma de decisiones y en la implementación de acciones (Coronel, 2013).

1.3.11 Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de utilidad para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Existen dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la amplia gama de variables o aspectos empresariales su metodología es un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; mientras que los segundos se centran en los procesos productivos, financieros, entre otros aspectos del mercado y sus consumidores (Rincón, 2012).

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE CALZADO LITARGMODE

2.1 Metodología

En el presente apartado, se desarrolla el primer paso para el diseño de un plan estratégico, iniciando con la ejecución de un análisis situacional dado por el gerente general de la empresa de calzado Litargmode Cia Ltda., el cual involucra un diagnóstico minucioso y exhaustivo de los datos e informaciones relevantes para la organización, así como la proyección del entorno mediante modelos realistas y efectivos a través de un estudio de campo.

Con la finalidad de aseverar el grado de validez de este análisis, se investigó los siguientes aspectos:

- El interés de los sectores internos de la empresa (directivos y empleados),
- Desempeño histórico de la organización,
- Situación actual.
- Previsiones y pronósticos de crecimiento y desarrollo, para al menos los próximos cinco años.

También es necesario establecer lineamientos generales:

- El diseño, contenido, aplicación y empleo dependen de la naturaleza, estructura y estrategias de la organización,
- Su alcance debe cubrir los aspectos principales de la organización,
- Se debe realizar de manera periódica, no sólo para fines de planificación, sino como seguimiento, control y de mejoramiento continuo.
- El formato de cuestionario para el levantamiento de la información debe constar de preguntas adaptadas a las particularidades de la empresa.

El propósito de este análisis es:

- Identificar y examinar tendencias claves del entorno que tienen y tendrán un impacto determinante en la formulación e implementación de planes y estrategias,
- Evidenciar la situación integral que tenía y tiene la empresa, así como las circunstancias de desempeño que encuadran su vida corporativa,
- Sistematizar la información extraída, de manera que pueda soportar adecuadamente el proceso de planeación estratégica,

- Este cuestionario se lo realizó mediante una encuesta tanto al gerente general como algunos trabajadores para conocer la situación actual que vive la empresa, así como una investigación documental de cómo se encuentra el mercado del calzado, las perspectivas de crecimiento,
- La información recolectada constituye una base para realizar el análisis FODA, ya que se obtiene un diagnostico interno: fortalezas y debilidades de la empresa y a su vez un diagnostico externo: oportunidades y amenazas del medio en el cual se desarrolla.

Este tipo de estudio concuerda con los requerimientos de la investigación, pues esta busca resolver la problemática de la empresa de calzado Litargmode. La investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases del objeto de dicho estudio, e identificar sus particularidades esenciales, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

La investigación desarrollada es descriptiva, ya que en la práctica se observa un hecho que conforma el problema de investigación, siendo que la fábrica de calzado Litargmode no cuenta con una apropiada planeación estratégica que permita su adecuado funcionamiento. Otras razones en las cuales se sustenta que la investigación es descriptiva son que se identifican una serie de características de la fábrica, al igual se señalan conductas y actitudes, estableciéndose ciertos comportamientos presentados en la misma.

A su vez se aplicaron encuestas al personal con la finalidad de conocer aspectos internos, así como la identificación que muestran con la empresa, la percepción que tengan de la administración y del manejo de la misma. Las cuales se aplicaron mediante los siguientes criterios:

➤ **Criterios de inclusión.**

- Personal que labore en la empresa Litargmode Cia Ltda.,
- Colaboradores cuya permanencia dentro de la empresa sea superior a los 10 años.

➤ **Criterios de exclusión**

- Personal que no se encuentra en nómina.

El cuestionario diseñado consta de siete partes, las cuales son: *trabajo actual, trabajo en general, interacción con el jefe inmediato, oportunidades de progreso, remuneraciones e incentivos, interrelación con los compañeros de trabajo, ambiente de trabajo*; con un total de 22 preguntas dirigidas a los empleados activos de la organización, con el fin de determinar cómo es el comportamiento de las dimensiones antes mencionadas en función de la situación laboral actual, en cuanto a los ítems del cuestionario buscan indagar desde la perspectiva objetiva la situación de los trabajadores de la empresa, a través de opciones de respuestas basadas en una escala tipo Likert, teniendo cinco alternativas de respuesta: 5: Totalmente de acuerdo, 4: De acuerdo, 3: Indiferente, 2: En desacuerdo y 1: Totalmente en desacuerdo.

2.2 Empresa Litargmode

2.2.1 Marco legal

Litargmode es una empresa familiar del sector industrial de calzado y accesorios ubicada en el cantón Gualaceo provincia del Azuay; actualmente laboran un aproximado de 120 personas distribuidas en los diferentes departamentos.

Se encuentra inscrita como compañía limitada, cumple con todas las disposiciones establecidas por la ley en cuanto a SRI, IEES, Ministerio de Trabajo, asimismo posee un Reglamento Interno de Trabajo y de Seguridad y Salud Ocupacional (Litargmode, 2017).

Una de las principales razones para este crecimiento fue la aplicación del arancel mixto, para proteger al calzado nacional; principalmente de los productos con costos bajos que ingresan de países como China, Colombia o Perú.

En el 2008, se registró en el país alrededor de unas 600 empresas fabricantes de calzado que estuvieron a punto de quebrar pero gracias a las medidas tomadas por el gobierno se rescató este sector.

Tabla 1. Síntesis de marco legal

Criterio	Falencias
Estructura organizacional	El organigrama no es congruente Dificultades en la jerarquización de mando Especificación en las funciones de cada departamento
Filosofía empresarial	No cuentan con la misión y visión de la empresa
Plan estratégico	No cuentan con planes de mejora y adaptación

Fuente: Base de datos de la empresa

Elaborado por: Barros Verónica, 2017.

De acuerdo a lo analizado en la tabla 1 en base a situación de la empresa desde el marco legal se evidencia que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, con una filosofía empresarial, tampoco con un plan estratégico, los mismos que serán propuestos en el capítulo 3.

2.3 Microentorno (Situación actual de la empresa)

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general de la empresa (Anexo A), se obtuvo los siguientes resultados, relacionados con la planeación de la empresa, las cuales se plantean a continuación:

La interacción verbal con el gerente de la empresa se puede evidenciar que el mismo desea proyectar la empresa en función de elaborar productos con materiales nacionales e importados, con alcances de ventas a nivel internacional, ofertando productos que demuestren un estilo de vida, creatividad e innovación con servicios que superen las expectativas.

Para alcanzar esto desea impulsar en el personal la cultura de calidad y servicio al cliente, ampliando la capacidad productiva y la generación de empleo dentro de la localidad logrando un aumento del valor de la organización y el prestigio social generando utilidades, impulsando las ideas innovadoras y realizar acciones necesarias que garanticen la permanencia de la organización, con el fin de poseer un buen margen ya que cuentan con un patrimonio y liquidez; ya que se considera una empresa sólida, el patrimonio está en porcentaje del 68 % sobre los activos totales y la liquidez se mantiene entre 2.5% y 2.80%.

Cabe destacar, que menciono que los riesgos que siempre se encuentran expuestos es la disminución de la venta en un 30% causas externas, situación político-económica de los gobiernos y crisis internacionales; para evitar estos problemas se manejan indicadores claves que se mantengan dentro del margen manejable.

En función a la dinámica económica expuso que no hay un crecimiento sostenible por el momento, hace dos años hubo un mayor crecimiento, asimismo expreso que las salvaguardias han afectado la empresa, pero la rentabilidad se mantiene, por lo que se espera incrementar los volúmenes de venta.

2.3.1 Organización

Desde la perspectiva organizacional se observa que las decisiones se encuentran centralizadas en la Gerencia General, asimismo se observa que las directrices son que: los productos ofertados son: calzado 85% de los cuales representa de damas 83 % y caballeros 2%; también se fabrican partes o piezas para calzado, (suelas, tacones, 15%). Con respecto a la proporción de los productos es la siguiente: marroquinería: carteras, billeteras, portafolios, cinturones, calzado para caballero en un menor porcentaje, porque solamente contamos con un 2%.

Por su parte, arrojó que no cuentan con un plan de elaboración de nuevos productos, el valor agregado que proporcionan es entregar confort y calidad al cliente. Asimismo, los productos con mayor rentabilidad es el calzado para dama como baletas, casuales, fiesta, (los ejecutivos y uniformes, rinde mayor rentabilidad pues existe menor competencia), también somos importadores directos de materiales, y aporta de gran manera ser fabricantes de ciertas partes de la materia prima utilizada para la producción (tacones, suelas); los de menor rentabilidad es el calzado para caballero ya que la producción es mínima aún. Por último, la fabricación de partes se manifiesta en un 15% debido a que es un proyecto en el cual se inició desde el 2017.

2.3.2 Integración

Se observa que con respecto a la selección del personal se la realiza de acuerdo al perfil que requiera el área de ventas como el de producción, puesto que son departamentos que poseen mayor rotación; el personal que se contrata debe tener experiencia mínima de un año en el puesto que se postula, estas premisas complican la admisión, ya que lamentablemente no existe la suficiente capacitación en el área del calzado y por lo que no se cuenta con disponibilidad de personal altamente calificado. Tampoco existen expertos que desarrollen estructuradamente planes, programas de capacitación, políticas y procedimientos para un funcionamiento sistemático.

Lo que conlleva a que la empresa Litargmode necesita establecer una capacitación en el área de producción, específicamente en el área de corte, aparada y montaje que son los procesos que requieren mayor grado de conocimiento. A pesar de esto la empresa ésta consciente de la necesidad de contar con personas que tengan una buena formación no solamente técnica sino también integral; ya que existe personas profesionales, pero carecen de valores y no se adaptan al medio o a la filosofía de la empresa. En cuanto a la rotación

del personal es la adecuada ya que tenemos personal que labora con nosotros por más de 10 años. Aun así, podría mejorar. En este sentido, existen dificultades en el área de recursos humanos puesto que el proceso de reclutamiento se lo realiza de una manera empírica.

En lo concerniente a las condiciones laborales se evidencia, que los sueldos son superables a la competencia debido a que el enfoque no es únicamente ganar dinero, sino de respetar los derechos del trabajador creciendo conjuntamente; la percepción de nuestro personal con las prestaciones se ve reflejado en su rendimiento, se siente en un buen ambiente de trabajo, pero estamos conscientes que se podría mejorar mucho más. Los planes de incentivos, reconocimiento existen ya que proporcionan motivación y el compromiso que tiene la empresa con el personal, es importante buscar buenas relaciones para lograr mayor productividad. Contamos con los siguientes: subsidio del 50% en alimentación, ayuda por nacimiento de un hijo (casos especiales), bonos por comportamiento, bonos por eficiencia y productividad.

Las prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores, es así que Litargmode cuenta con 120 trabajadores de los cuales se dividen de la siguiente manera: fabricación de calzado: 80, fabricación de partes para calzado: 15, parte administrativa: 20, limpieza: 5. Por su parte el gerente afirma que todos trabajan bajo el requerimiento de promover el desarrollo organizacional con el fin de generar el crecimiento profesional, poseer un adecuado espacio físico y reconocer sus logros.

2.3.3 Dirección

Asimismo el gerente expone que las directrices de dirección se enfocan en estrategias, planes y toma de decisiones se las establecen mediante reuniones del directorio. Aunque la empresa es liderada por el gerente general quien es el encargado de influenciar y motivar a sus empleados. Este utiliza un liderazgo organizacional participativo, donde todos los miembros aportan ideas y el gerente general con el directorio decide ponerlas en práctica, siendo una manera de motivar a su personal ya que se sienten motivados.

Para la evaluación continua se recopila información relevante y consulta con las personas dueñas de los procesos que van a ser afectados por una decisión, se procesa la información, se elabora un primer informe, se hace una presentación a las personas involucradas y al directorio, se recogen aportes para mejora de la propuesta y finalmente a nivel directivo se toma la decisión final. Estableciendo como criterios para la toma de

decisiones claves mediante: el impacto favorable, el costo o la inversión, fuentes de financiamiento, la rentabilidad, el tiempo de ejecución, las personas responsables del proyecto y el compromiso del personal clave.

Para mejorar la efectividad de las decisiones que se toman se realiza un plan correctamente elaborado, una planificación lo más detallado posible, un seguimiento al plan y la evaluación permanente que nos permita corregir errores. Poseen un plan de contingencia, en el que se debe contemplar que no se dependa de unas pocas personas en cada una de las áreas y que las mismas puedan ser remplazadas en un tiempo razonable que no afecten a lo programado; para ello han visto importante que varias personas se formen en las diferentes áreas.

En este sentido, en el plan mencionado se considera como alternativo si cambian las preferencias de los consumidores, es decir los equipos o maquinarias que adquieran no deben servir solo para elaborar un solo producto; además, se buscaría nuevos mercados; ahora bien, si ocurrieran cambios críticos, los equipos y las personas están preparadas para los cambios que sugiere o exige el mercado. En cambio, si ocurrieran cambios críticos en nuestra productividad y competitividad la dirección y el personal clave están preparado mentalmente para ajustarse al medio. La dirección está permanentemente recopilando información sobre tendencias o cambios en el entorno, para anticiparnos a los fenómenos.

2.3.4 Control

El gerente expreso la empresa dispone del mecanismo necesario para control en producción, pero se podría ser un nuevo análisis de tiempos que contribuyan a la mejora de procedimientos y utilización de recursos. Se tiene un seguimiento de aquellos modelos que no generan mayor rentabilidad para evitar fabricarlos. Los productos obsoletos salen de línea a través de saldos.

En el estudio por cada una de las áreas, se obtuvo que: en ventas se realiza visitas a los diferentes clientes con el objetivo de conocer si se efectúa la ruta de venta; en producción es controlada por medio de los tiempos y la calidad del producto de la fabricación. Cabe destacar que la empresa cuenta con la mejor tecnología del sector del calzado ecuatoriano ya que los equipos son importados y de última generación de países como Brasil en donde son pioneros en esta actividad. Sin embargo, comenta el gerente que con personal capacitado desde el inicio se podría mejorar la calidad.

En base a la planta y los equipos, explico que poseen equipos que permiten la diversificación de los productos y los espacios físicos permiten la planificación y el crecimiento a largo plazo; en términos de tecnología cuentan con un software de diseño creado por la propia empresa el cual incrementa la oferta de diseños, líneas, volúmenes y respuestas rápidas a tendencias en diseños y requerimientos del mercado aun en momentos críticos. Lo que permite que el proceso de producción se controla mediante un software, especificando que este es efectivo pues brinda: información en tiempo real y se producen de 600 a 1000 pares diarios dependiendo la temporada.

Asimismo, disponen de una máquina inyectora de suelas, con lo cual la capacidad de la planta se incrementa en 50% estimado, poseen de un sistema de corte automático, lo cual agiliza el área de corte, como valor agregado tienen expertos al servicio de la comunidad, como soporte al proyecto de desarrollo de proveedores y clientes comunitarios. Existe un estudio ambiental, en el que se incorpora nueva tecnología dependiendo en el área que se utilice: menor vida útil: de 3 a 5 años, si su flujo de trabajo es constante y mayor vida útil: 10 años, las de menor uso.

Añade que el mantenimiento de las maquinarias es el adecuado, aunque el sector carece de técnicos expertos en esta área, se trae a técnicos del extranjero, la capacidad competitiva es la calidad de los productos por la tecnología de punta disponible en la empresa resultando en productos tipo A, por utilizar insumos brasileños, a diferencia de la competencia que utiliza materiales colombianos y chinos en su mayoría. Lo que permite evidenciar que asemeja alrededor de un 80% al nivel del calzado importado puesto que el producto es mejor a nivel del mercado nacional, sin embargo, comparado con las grandes marcas se debe mejorar.

Otros de los atributos de la empresa mencionados fueron que los precios están a la par con las grandes marcas posicionadas en el país y la entrega se realiza en los tiempos adecuados, los productos son exclusivos, se realiza una negociación del precio según el cliente. Por su parte, para la comercialización se implementan fuentes de información entre las que destacan los periódicos, revistas especializadas, TV, internet, ferias especializadas, proveedores, consultorías; sin embargo, existe una falencia en el área de comunicación ya que no se ha valorado costo y la efectividad que tiene la información.

2.3.5 Resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas en relación al trabajo actual en la empresa

En este sentido, se muestra los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa (ver Anexo B); en función a esto se obtuvo en la pregunta 1 referida, a que si los objetivos y responsabilidades de mí puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí, resultando los valores reflejados en la siguientes figuras:

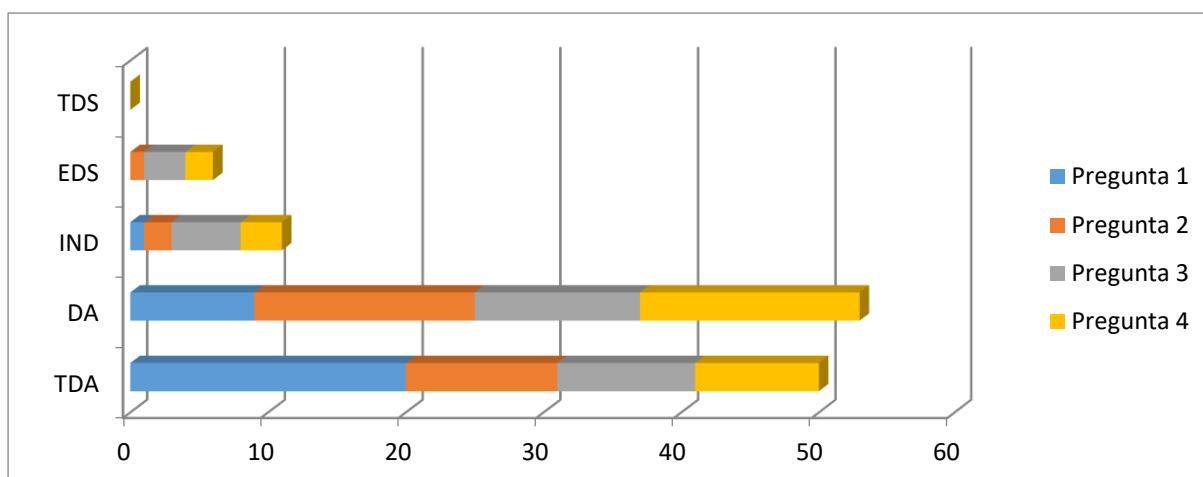


Figura 5. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión trabajo actual.

Fuente: Base de datos de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En la figura 5, se observan los resultados de la dimensión trabajo actual obteniéndose en la pregunta 1.- que expresa *Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí*; se refleja que de los 30 trabajadores de la empresa, la mayoría con una frecuencia de 20 están totalmente de acuerdo con la claridad de sus funciones en la empresa, seguido de la opción de acuerdo con 9 trabajadores, lo que indica que existe un buen sentido de pertinencia por parte de los trabajadores, como consecuencia de la comunicación en la empresa; por su parte solo 1 trabajador muestra indiferente ante esta situación. En la pregunta 2.- *El trabajo en mi área está bien organizado*; se muestra que la mayoría de los trabajadores están complacidos con la organización en su área de trabajo, evidenciando con 11 trabajadores en la opción totalmente de acuerdo y un 16 está de acuerdo, se debe destacar que con una frecuencia minoritario de trabajadores le es indiferente (2) y el restante está en desacuerdo, lo que permite inferir que la empresa cuenta con una buena organización en las áreas de trabajo.

Asimismo, en la pregunta 3.- *En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades*; se obtuvo que la mayoría de los trabajadores objeto de estudio siente que

en su trabajo pueden aplicar y desarrollar todas sus competencias laborales, ya que 22 trabajadores dieron respuestas afirmativas y los 8 restante muestra desconformidad con esta aseveración, de lo que se puede inferir que la empresa debe potenciar mejor el desarrollo de las habilidades de los empleados. Por último, en la pregunta 4.- *Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados;* se evidencia que la mayoría respondieron de acuerdo (16 trabajadores) y totalmente de acuerdo (9 trabajadores), por su parte la minoría respondió no está conforme con la forma en la cual se realiza el proceso de retroalimentación de su desempeño.

En lo que respecta al trabajo en general que se realiza en la empresa, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores, lo cuales se reflejan en las siguientes figuras:

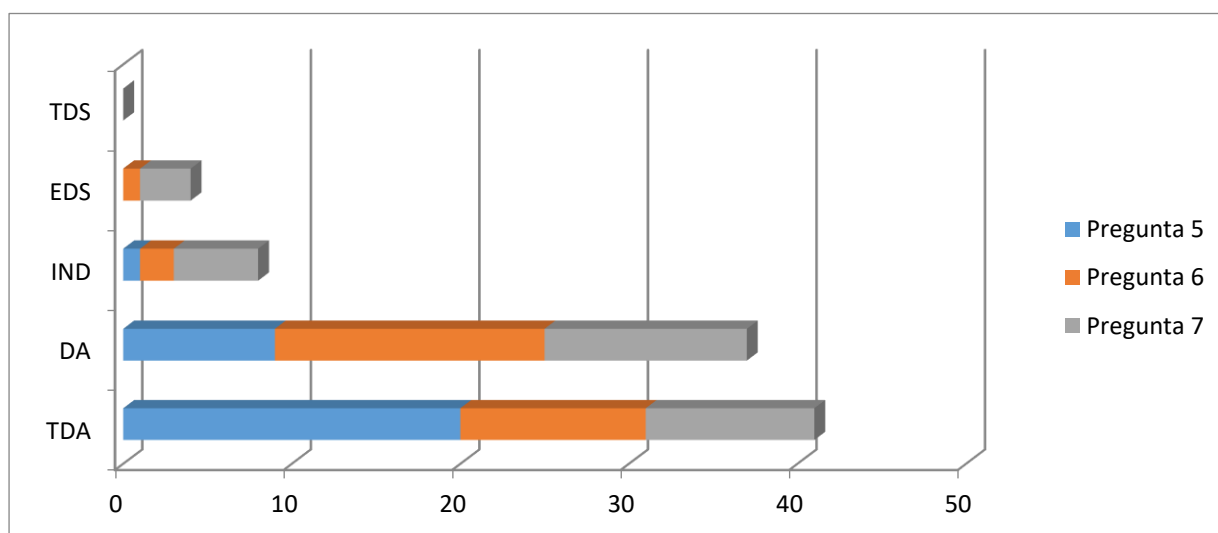


Figura 6. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión trabajo general.

Fuente: Base de datos de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En la figura 6, se reflejan los resultados de la dimensión trabajo general observándose que en la pregunta 5.- *Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi lugar de trabajo;* se evidencia que los trabajadores en su mayoría se sienten que se puede adaptar a las condiciones de trabajo que ofrece la empresa, reflejado con el 90% respondió de manera afirmativa, lo que demuestra que la empresa ofrece buenas condiciones de trabajos; el 10% restante de los encuestados le es indiferente. En la pregunta 6.- *La empresa me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto;* se obtuvo que la mayoría de los trabajadores están totalmente de acuerdo con los recursos, herramientas e

instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus labores, evidenciado con un 33% de los trabajadores está totalmente de acuerdo y el 47% de acuerdo, por su parte un 20% considera que no se les suministra los materiales necesarios. Lo que permite inferir que la empresa facilita a los trabajadores con los recursos para un buen desempeño.

Seguidamente, en la pregunta 7.- *En términos generales me siento satisfecho con mi centro laboral*; se muestra que de los 30 trabajadores la mayoría se sienten satisfechos con la empresa, evidenciado con un 94% de respuestas afirmativas y solo el 6% no se siente satisfecho, lo que indica que el clima laboral de la empresa es favorable para los trabajadores.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con la interacción de los trabajadores con el jefe inmediato. Como se aprecia en la siguiente figura:

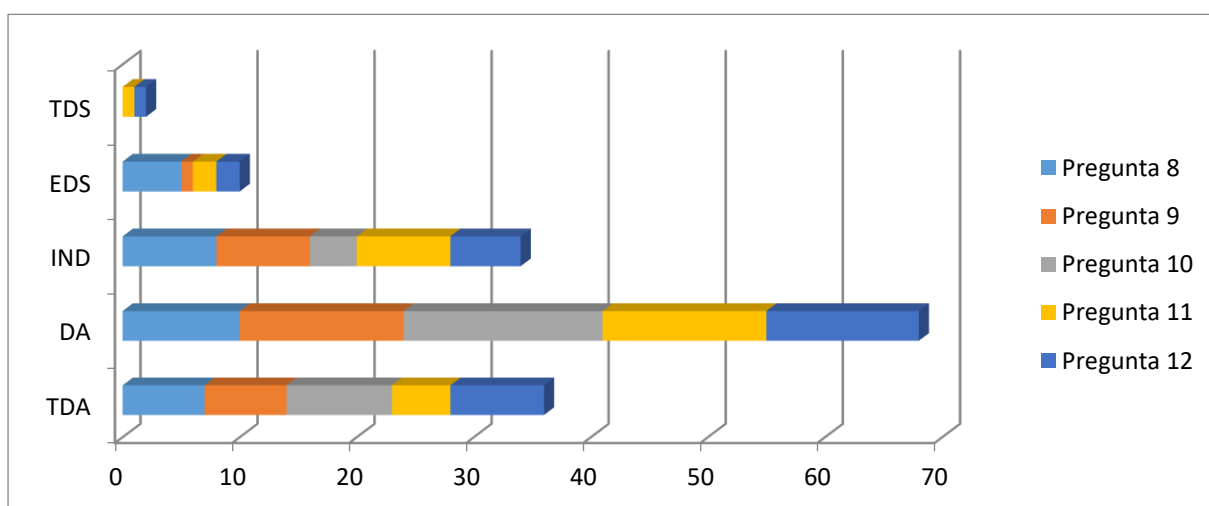


Figura 7. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión interacción con el jefe inmediato.

Fuente: Base de datos de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En la figura 7, se muestran los resultados de las preguntas relacionadas con la dimensión interacción con el jefe inmediato arrojando que la mayoría de los empleados de la empresa en la pregunta 8 expresaron que están conforme con los reconocimientos que generalmente les da el gerente de la empresa cuando realizan de manera correcta su trabajo, evidencia por un 33% de los encuestados que opinaron estar de acuerdo; pero existe un porcentaje significativo de empleados que no está complacido con los reconocimientos que reciben del gerente. Por su parte, en la pregunta 9.- que expresa, *él gerente soluciona los problemas de manera creativa y busca constantemente la innovación y las mejoras*; obteniéndose que la

mayoría de los trabajadores están de acuerdo con que el gerente de la empresa es competente en el cumplimiento de sus funciones, ya que el 47% de los encuestados está de acuerdo con esta aseveración, lo que permite inferir que el gerente de la empresa aplica sus habilidades para la solución de conflictos en el entorno laboral.

En la pregunta 10.- *El gerente demuestra un dominio técnico y conocimientos de sus funciones*; se obtuvo que la mayoría está de acuerdo representado por el 57%, seguidamente se encuentra la opción totalmente de acuerdo con 30%, en lo que respecta a la opción indiferentes se evidencia un 13%; de lo que se infiere que el gerente es competente en sus funciones; por su parte en la pregunta 11.- *El gerente toma decisiones con la participación de los trabajadores de la empresa de calzado*; se muestra que la mayoría de los trabajadores concuerden con un 64% que están totalmente de acuerdo con que el gerente de la empresa toma decisiones con la participación de los trabajadores de la empresa de calzado, lo que permite inferir que la gerencia de la empresa de calzado genera un clima democrático participativo, incluyendo a los trabajadores en la toma de decisiones. Asimismo, un 37% está en desacuerdo o le es indiferente esta aseveración.

Por último, en la pregunta 12.- *El gerente de la empresa de calzado hace el esfuerzo necesario para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la empresa*; se evidencia que la mayoría está totalmente de acuerdo con el 43%, seguidamente se tiene la opción de acuerdo con el 27% y con el 30% la suma de las opciones indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Así mismo, en las preguntas referidas a las oportunidades de progreso que ofrece la empresa se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en la siguiente figura:

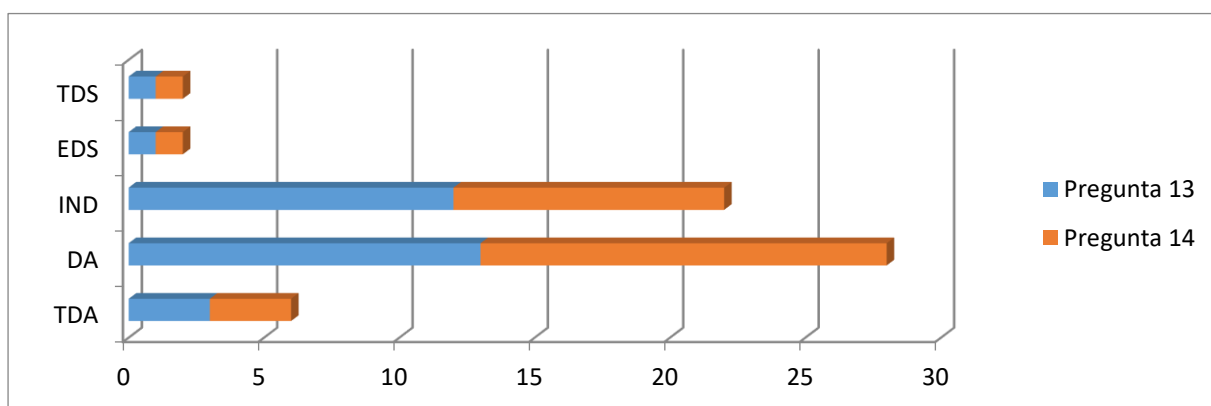


Figura 8. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión oportunidades de progreso.
Fuente: Base de datos de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En la figura 8, se muestran los resultados de la dimensión oportunidades de trabajo evidenciándose que en la pregunta 13.- *Tengo suficientes oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para la atención integral*; obtuvo que la mayoría de los trabajadores de la empresa respondieron que están totalmente de acuerdo, pero cabe destacar que el 40% respondió en la opción indiferente; estos resultados reflejan que se debe revisar los procesos de capacitación que se llevan a cabo en la empresa. En la pregunta 14.- *Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano*; evidencia que la mayoría considera que está de acuerdo con este planteamiento (50%), asimismo una cantidad significativa (34%) expresó indiferencia con esta aseveración, lo que ratifica que se debe mejorar el proceso de capacitación que ejecuta la empresa.

En este sentido, con respecto a las preguntas relacionadas con la remuneración e incentivos que da la empresa a los trabajadores estos consideran:

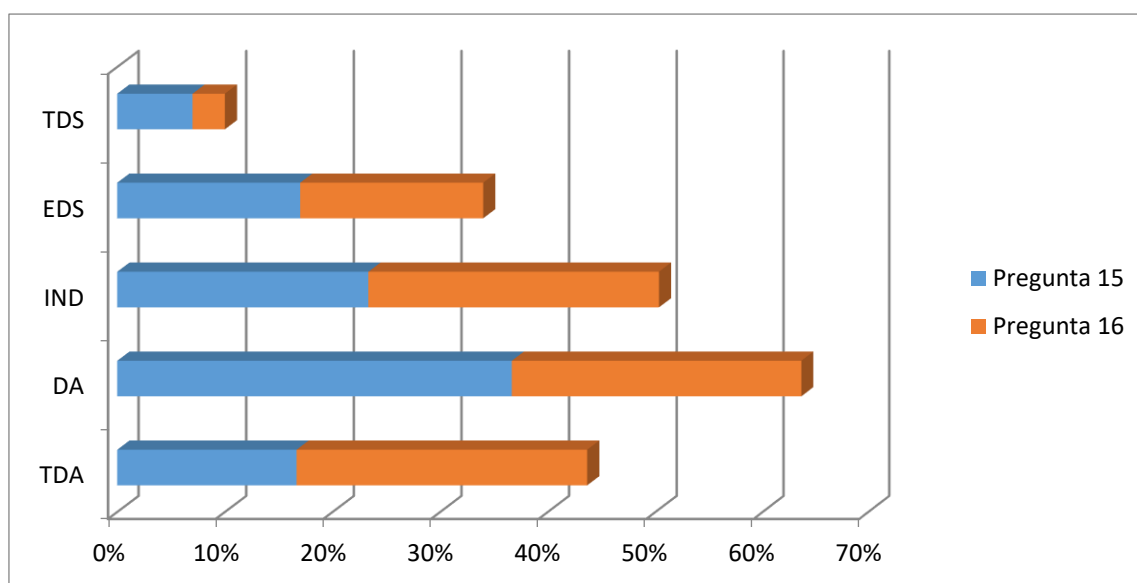


Figura 9. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión remuneración e incentivos.

Fuente: Base de datos de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En la figura 9, se muestran los resultados de las preguntas que componen la dimensión remuneración e incentivos obteniéndose que en la pregunta 15.- *Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo*; en su mayoría los trabajadores consideran con un 37% que están de acuerdo con el sueldo o remuneración que le cancela la empresa por sus servicios prestados, cabe destacar que existe una cantidad significativa de empleados que no se muestra satisfecho con su sueldo, de lo que se infiere que la empresa

debe revisar la correspondencia de la remuneración de algunos empleados en base a las funciones que cumple. En la pregunta 16.- *La empresa de calzado se preocupa por las necesidades primordiales del personal*; se obtuvo que la mayoría de los trabajadores está de acuerdo con el 54% y el resto 27% le parece indiferente, al 20% restante están en desacuerdo.

A continuación, se muestran los resultados de las preguntas relacionadas con la interrelación con los compañeros de trabajo, las cuales se muestran en la siguiente figura:

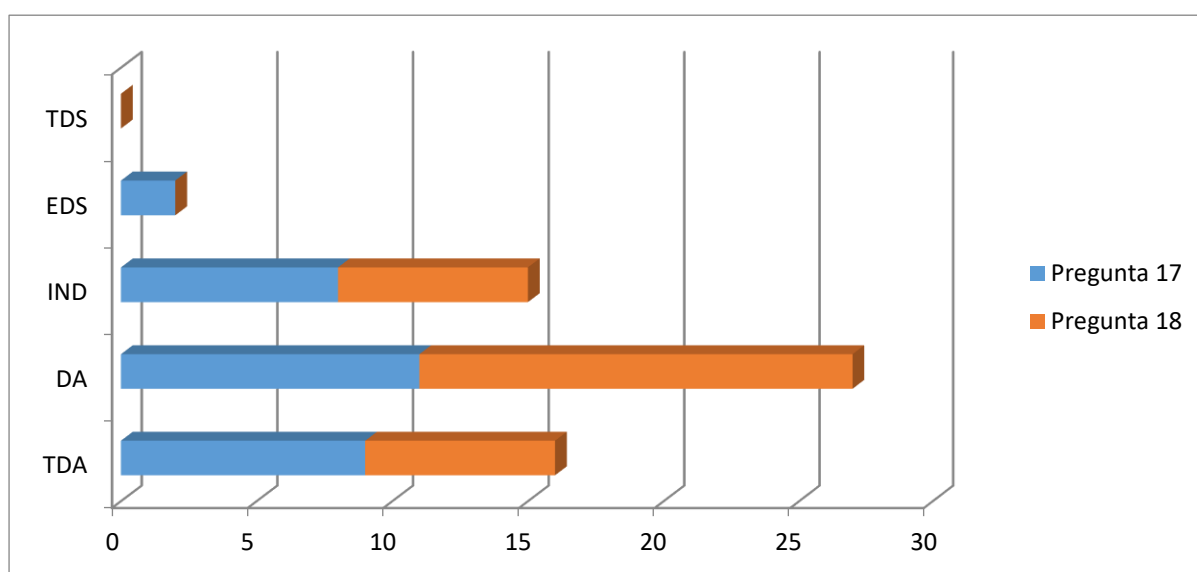


Figura 10. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión interrelación con los compañeros de trabajo.

Fuente: Base de datos de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En la figura 10, se muestran los resultados de la dimensión *interrelación con los compañeros de trabajo* arrojando en la pregunta 17.- *Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo*; que el 67% están de acuerdo parcialmente y en su totalidad, el 27% le es indiferente y el 7% restante está en desacuerdo. En lo que respecta a la pregunta 18.- *Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de mis compañeros*; se evidencia que el 77% está de acuerdo y el 23% restante le es indiferente. Esto refleja que el clima de solidaridad, apoyo y amistad en la empresa es bueno.

En lo concerniente al ambiente de trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados los cuales se presentan en las siguientes figuras:

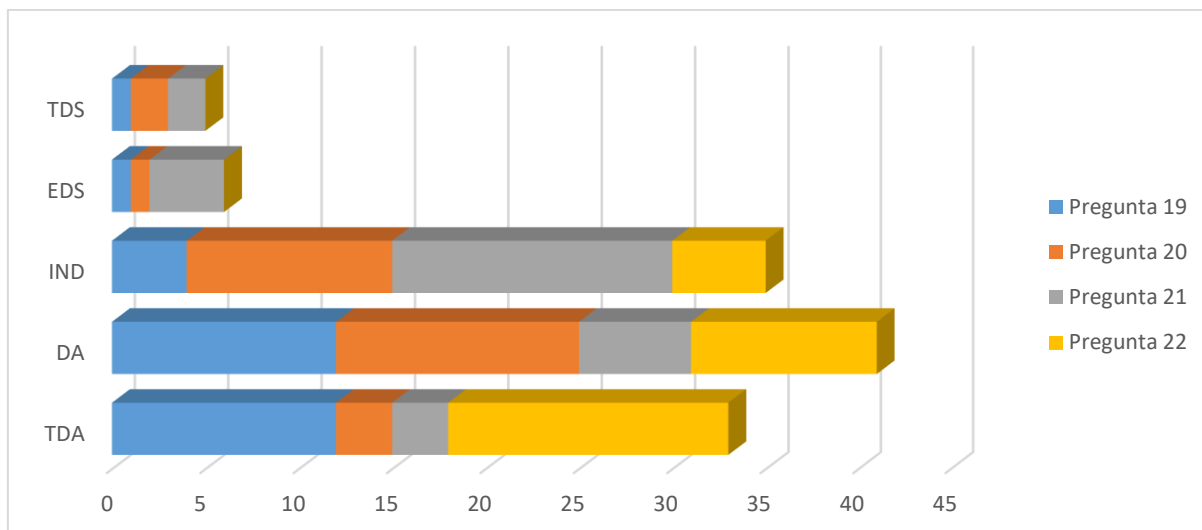


Figura 11. Distribución porcentual de los resultados de la dimensión ambiente de trabajo.

Fuente: Base de datos de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En la figura 11, se muestran los resultados de la dimensiones ambiente de trabajo, obteniéndose en la pregunta 19.- *Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la empresa de calzado*; se evidencia que la mayoría de los trabajadores conocen de manera clara y trasparente las políticas y normas de personal de la empresa, lo que se evidencia con un 80% de las respuestas contenidas entre las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, el resto representa un porcentaje minoritario de 20% en las opciones indiferente y desacuerdo. Lo que permite evidenciar que existe un buen ambiente de trabajo en la empresa. En la pregunta 20.- *Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan*; se obtuvo que la mayoría de los trabajadores 53% está de acuerdo y el 37% les parece indiferente y un 10% está en desacuerdo, lo que evidencia equidad en el ambiente de trabajo.

Por su parte, en la pregunta 21.- *El ambiente de la empresa permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias*; se observa que la mayoría de los trabajadores de la empresa concuerdan en que existen dificultades en el proceso de expresión de las opiniones debido al temor porque tomen represalias en su contra, lo que se evidencia con un 50% contenido en la opción indiferente; lo que demuestra que la empresa debe generar un ambiente de trabajo que permita la comunicación franca y que los trabajadores pueden emitir sus opiniones sin miedo. Por último, en la pregunta 22.- *El nombre y prestigio del Litargmode es gratificante para mí*; muestra que en su mayoría los trabajadores de la empresa Litargmode se siente orgullosos, por ser parte de la misma, lo que representa un sentido de pertenencia e identificación por la misma bastante arraigado;

evidenciado por un 83% de las respuestas afirmativas, el resto se muestra indiferente. Este resultado es importante para el surgimiento de la empresa porque ratifica el compromiso que sienten los empleados hacia la institución.

2.4 Análisis del macroentorno.

Se describe a continuación los factores analizados del macroentorno:

2.4.1 Factores económicos.

Dentro de los factores económicos que se deben analizar, para conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que pueden afectar las actividades económicas de una empresa, es necesario conocer como es el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB), el comportamiento de los empleos y la tasa de inflación del país, todo esto en el marco del sector manufacturero y de calzado. Como se desarrolla a continuación:

2.4.2 Participación del sector calzado en el Producto Interno Bruto (PIB)

Según el Banco Central del Ecuador (2016) la industria del calzado en el 2015 confronto complicadas situaciones, debido a las dificultades del entorno económico del país, lo cual se manifestó en la caída de las exportaciones e importaciones de materia prima y productos textiles. Sin embargo, mantuvo su aporte al PIB y una considerable participación en la generación de plazas de trabajo. Igualmente, mantuvo su aporte económico con un 0,84% en su aporte al PIB hasta septiembre de 2015.



Figura 12. Comportamiento del PIB hasta el 2015
Fuente: Banco Central del Ecuador (2016).
Elaborado por: Banco Central del Ecuador (2016).

En la figura 12 se puede apreciar que el sector del comercio tuvo un crecimiento 0.45% ubicándose en el cuarto puesto, por su parte en lo que respecta a la manufactura de elementos no refinados del petróleo se obtuvo un crecimiento de 0,35%, lo que evidencia que hasta esa fecha existe un crecimiento en el sector económico que se relaciona con la empresa.

2.4.2.1 Inflación

En lo que respecta al índice que permite medir el aumento del precio de los bienes y servicios en base al índice de precio al consumidor se observa que según el Banco Central del Ecuador (2016), el Ecuador se encuentra por debajo de promedio de inflación de los países de Latino América evidenciado por un 4,05% hasta el 2015, lo cual que evidencia un incremento desde el 2014 que se encontraba en 3,67%. Lo que refleja que la inflación en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años.

2.4.2.2 Empleo

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (2017) hasta septiembre del 2015 el sector dedicado directamente a los textiles y confección cuentan con 166.000 personas empleadas, representado por el 34,4% se encontrarían en empleo adecuado y 65,6% en empleo inadecuado. Así mismo, se registró que 31.186 personas que estarían vinculadas al sector textil y confección, pero bajo la categoría de subempleados. El sector de confección de calzado aporta el 8,20% de los empleos del total del sector manufacturero textil; tomando en consideración que la empresa pertenece a este sector, se infiere que esta se convierte una fuente generadora de empleos para el cantón Gualaceo.

2.4.3 Factores políticos

Se considera que una de las principales amenazas para este sector son las dificultades para controlar el contrabando de calzados importados desde Perú y Colombia. Aunque existe medidas por parte del Estado para frenar esta actividad y proteger los productos nacionales el mismo que fue dispuesto desde el 1 de julio de 2010, el cual consiste en cobrar un porcentaje del 10% más un arancel de 6% por cada par de zapatos que ingrese al país y de esta manera proteger a los artesanos nacionales, esta medida redujo sustancialmente las importaciones; sin embargo, no es suficiente ya que no existe una política interna regida a la

industria del calzado. Así mismo se observa que el Acuerdo Nacional por la Producción y el Empleo 2017 es una propuesta del presidente de la República, Lenín Moreno, cuyo objetivo es generar articulaciones adecuadas que dinamicen el desarrollo económico del país y generen fuentes de empleo, en el cual se destacó los acuerdos con CALTU y las empresas que la integran para concretar mayores posibilidades de mejorar la economía del país.

En este sentido, el Código de Producción (2010) establece en su Art. 5. que “El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

Así mismo, en el Art. 37. sobre el control aduanero establece esta normativa:

Las personas y medios de transporte que ingresen o salgan de una ZEDE, así como los límites, puntos de acceso y de salida de las zonas especiales de desarrollo económico deberán estar sometidos a la vigilancia de la administración aduanera. El control aduanero podrá efectuarse previo al ingreso, durante la permanencia de las mercancías en la zona o con posterioridad a su salida. Los procedimientos que para el control establezca la administración aduanera, no constituirán obstáculo para el flujo de los procesos productivos de las actividades que se desarrollen en las ZEDE; y deberán ser simplificados para el ingreso y salida de mercancías en estos territorios.

Los artículos antes mencionados recalcan las medidas que ha tomado el gobierno nacional para mejorar el proceso productivo del país, lo que repercute directamente en el sector textil, específicamente en el área de calzado.

2.4.4 Factores tecnológicos.

Pocas de las organizaciones que su actividad económica es la fabricación y comercialización del calzado disponen de instalaciones necesarias para un flujo continuo del proceso de producción. En cuanto a los equipos e instalaciones disponibles son de poca tecnología acorde a la manufactura que se tiene, se utiliza métodos artesanales que, aunque son representativos en la calidad del producto por el coste de la mano de obra no facilitan una producción en línea. Aunque la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU, 2015) ha centrado en actualizar y capacitar los procesos de fabricación de las PYMES, pero no lo ha logrado en su totalidad porque la mayoría de las empresas aun no cuentan con la maquinaria necesaria y utilizan técnicas artesanales para la elaboración de los calzados.

2.5 Situación actual del mercado

La industria del calzado ha experimentado un incremento desde el 2009, según la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) (2011) menciona que de los 15 millones de pares de zapatos que se elaboraban en el 2008, se aumentó a 28,8 millones en el 2011, mientras que el Ministerio Industrias (2011) muestra un crecimiento del 154% en este sector.

Según el Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010), en el país existen alrededor de 870 organizaciones que se dedican a la producción de zapatos.

Mientras que Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), en el 2011 se han registrado 4.500 productores a nivel nacional entre grandes, medianos y pequeños artesanos, el 50% de este valor se encuentra en la provincia de Tungurahua. Los zapatos nacionales a precios competitivos produjeron efecto dominio mercado, que desencadenó en mayores ventas. Según las cifras del Ministerio de Industrias y Productividad (2008) muestran que la venta interna de zapatos nacionales constituyó un USD 165,7 millones, asimismo en el 2011 la cifra escaló a 318 millones (Revista Líderes, 2016).

2.5.1 Oferta

Existe alrededor de 100 almacenes de venta de calzados para dama, caballero y niño en el cantón Gualaceo, estos fabricantes ofertan sus productos en diferentes categorías ejecutivas, casuales, sandalias, fashion, etc.

El 90% de las fábricas de calzado pertenecientes al Azuay comercializa sus productos a nivel nacional, el 10% lo hace únicamente a nivel provincial, y ninguna empresa exporta sus productos, lo que nos muestra que el producto por calidad y modo de elaboración aún no se encuentra para competir a nivel mundial con el resto de productores.

Las pymes tienen una producción promedio aproximada de 400 pares diarios para dama, caballero y niño, los cuales son distribuidos a sus clientes, incluyendo importantes cadenas de venta al por menor para las principales ciudades del Ecuador.

A nivel país existe un total de 898 organizaciones fabricantes de calzado de las cuales 175 pertenecen a la provincia del Azuay, y de éstas 25 se encuentran en el cantón Gualaceo. (INEC, 2010). Del total de 898 el 50% se encuentran ubicadas en Tungurahua, el 18% en el Guayas, el 15% en Pichincha, el 12% en el Azuay y el restante están distribuidas en

diferencias provincias, según CALTU (2011) que es el gremio representativo del calzado de Tungurahua, y del último censo nacional económico realizado en 2010.

Las empresas de calzado se encuentran en una posición competitiva en calidad y precios, siendo su oferta de precios la siguiente:

Tabla 2. Oferta

CALZADO NACIONAL	P.V.P	CALZADO IMPORTADO	P.V.P
DAMA	\$25 A \$45	DAMA	\$20 A \$50
CABALLERO	\$30 A \$45	CABALLERO	\$30 A \$50
NIÑO	\$20 A \$35	NIÑO	\$15 A \$40

Fuente: Base de datos documentales de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017).

2.5.2 Demanda

La demanda de calzado nacional creció en los primeros nueve meses del año 2013, avanzando frente a la participación del producto importado. Entre enero y septiembre, el sector ha facturado \$ 263 millones, que equivalen a 29 millones de pares de zapatos. Ello significa un promedio de ventas de \$ 29,2 millones mensuales, representado al término del año \$ 350 millones, es decir, \$ 32 millones más que el año 2012 (Aguilar, 2013). Por su parte, los consumidores del calzado no son solo de la provincia del Azuay, sino de los alrededores como El Oro, Loja y Morona Santiago, representando un 3% de venta y los meses de mayor demanda en la producción de calzado son: abril, mayo, junio, octubre y diciembre.

Según datos del censo realizado en el año 2010 los ingresos que el Ecuador por motivo de la venta de calzado fue de \$238'275.678 de los cuales \$11'675.430 pertenecen al Azuay, y del Cantón Gualaceo \$5'874.549. Según datos del Gremio Primero de Mayo (2016), en el cantón Gualaceo existe alrededor de 25 fábricas de calzado. Las poblaciones de las ciudades de Cuenca, Machala, Loja, Macas son un segmento del mercado en donde se debe aumentar aún más la venta de calzado. Entre tanto las características de la demanda de la empresa Litargmode se tienen:

- Los clientes son grandes cadenas de distribución y tiendas especializadas en calzado tales como:

- Mi comisariato
 - Supermaxi
 - Eta Fashion
 - De Pratti
 - La Favorita
 - El Rosado
 - Megamaxi
 - Pony
- Aún los productos no se encuentran en el mercado internacional.
 - No han incursionado en la venta directa mediante una tienda en línea.
 - Esta organización conserva una buena imagen a nivel clientes y relacionados porque proyecta confianza, credibilidad y calidad. Ostentan una acogida a nivel país.
 - La percepción de los clientes es de un precio alto; sin embargo, los productos tienen una buena aceptación por su calidad.

2.6 Análisis FODA de la empresa Litargmode

Tabla 3. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
- Software en el departamento de diseño. - Materia prima de calidad. (Brasileña) - Maquinaria con alta tecnología en el departamento de producción. - Entregas en el tiempo pautados. - Buen ambiente laboral en la empresa. - Poseer un buen margen ya que cuentan con un patrimonio y liquidez. - Somos importadores directos de materiales, y aporta de gran manera ser fabricantes de ciertas partes de la materia prima. - Software de diseño actualizado. - Contacto directo con los proveedores.	- No cuentan con un plan de elaboración de nuevos productos. - No contar con la implementación de una estrategia de ventas en línea. - Falta de capacitación del personal en general. - Proceso de reclutamiento de nuevo personal se realiza de manera empírica. - Falta de un departamento de comunicación y marketing. - No existe suficiente personal capacitado en el área de fabricación del calzado. - No existe una filosofía de empresarial. - No existen manuales de procesos.

Oportunidades	Amenazas
- Medidas de control para las importaciones desde Perú y Colombia por parte del gobierno nacional. - Nuevos planes del gobierno para proporcionar capacitación a los artesanos. - Participación de la empresa en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales. - Ampliar la capacidad productiva y la generación de empleo dentro de la localidad logrando un aumento del valor de la organización y el prestigio social. - Poseen equipos que permiten la diversificación de los productos. - Generación de nuevos empleos. - Nuevas medidas económicas del gobierno. - Incremento del aporte de este sector al PIB.	- Incremento de la competencia. - Inestabilidad económica del país. - Bajo control del contrabando. - No contar con instituciones de formación en el área de calzado que capaciten en el manejo de nuevas tecnologías. - Las salvaguardias han afectado la adquisición de materia prima importada. - No contar en el país con técnicos especializados en el mantenimiento de las maquinarias. - Dificultades en los financiamientos.

Fuente: Base de datos documentales de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017).

2.6.1 Evaluación de la matriz EFI Y EFE

Para el proceso de evaluación de los factores internos y externos claves se colocará un valor a cada elemento de la fortaleza y amenaza, la sumatoria de estos debe resultar en 1, por su parte luego se califica cada uno de 1 al 4, la sumatoria de la multiplicación del valor por la calificación resultara en un valor total que no puede ser mayor que 4 ni menor que 1; con respecto a la interpretación de este si el mismo es menor que 2.5 se considera débil la empresa (interna o externamente) y si es mayor o igual de 2.5 se considera sólida. Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Evaluación de la Matriz EFI (cuantificación de los factores internos claves)

Matriz EFI				
Fortalezas		Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Software en el departamento de diseño.	0.1	4	0.4
2	Materia prima de calidad. (Brasileña)	0.08	2	0.16
3	Maquinaria con alta tecnología en el departamento de producción.	0.15	4	0.6
4	Entregas en el tiempo pautados.	0.03	2	0.06
5	Buen ambiente laboral en la empresa.	0.05	2	0.1
6	Poseer un buen margen ya que cuentan con un patrimonio y liquidez.	0.05	2	0.1
7	Somos importadores directos de materiales, y aporta de gran manera ser fabricantes de ciertas partes de la materia prima	0.08	3	0.24
Debilidades		Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	No cuentan con un plan de elaboración de nuevos productos.	0.08	3	0.24
2	No contar con la implementación de una estrategia de ventas en línea.	0.07	4	0.28
3	Falta de capacitación del personal en general.	0.08	2	0.16
4	Proceso de reclutamiento de nuevo personal se realiza de manera empírica.	0.08	2	0.16
5	Falta de un departamento de comunicación y Marketing.	0.05	2	0.1
6	No cuentan con un plan de elaboración de nuevos productos	0.05	3	0.15
7	No existe suficiente personal capacitado en el área de fabricación del calzado	0.02	2	0.04
8	No existe una filosofía de empresarial	0.01	2	0.02
9	No existen manuales de procesos	0.02	3	0.06
TOTAL		1		2.87

Débil < 2,5 ≤ Solida

Fuente: Base de datos documentales de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017).

De la tabla 4, se observa que se asignó un valor entre 0.0 a lo considerado como no importante) hasta 1.0 a lo considerado como absolutamente importante para cada uno de

los factores. El valor otorgado cada factor indica la jerarquía relativa del mismo para lograr el éxito de la empresa. Sin discriminar que el factor clave signifique una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se asumen que modifican más el desempeño de la organización se les asigna un valor más alto. La sumatoria del total de los valores no debe ser mayor a 1.0. Luego del procedimiento anterior, se asigna una calificación entre 1 y 4, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que el valor del paso 2 se refiere a la industria.

Tomando en consideración la explicación anterior y el resultado final obtenido, se puede interpretar que la empresa presenta una sólida consolidación interna, ya que la sumatoria del valor ponderado es $2.87 \geq 2.5$, lo que quiere decir tiene suficientes fortalezas para eliminar las debilidades. Con respecto al factor externo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Evaluación de la Matriz EFE (cuantificación de los factores externos claves)

Matriz EFE				
Oportunidades		Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Medidas de control para las importaciones desde Perú y Colombia por parte del gobierno nacional.	0.15	3	0.45
2	Nuevos planes del gobierno para proporcionar capacitación a los artesanos.	0.12	3	0.36
3	Participación de la empresa en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.	0.09	2	0.18
4	Ampliar la capacidad productiva y la generación de empleo dentro de la localidad logrando un aumento del valor de la organización y el prestigio social.	0.07	3	0.21
7	Poseen equipos que permiten la diversificación de los productos.	0.1	4	0.4
8	Incremento del aporte de este sector al PIB.	0.08	2	0.16
Amenazas		Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Incremento de la competencia.	0.07	3	0.21
2	Inestabilidad económica del país.	0.07	2	0.14
3	Bajo control del contrabando.	0.07	4	0.28
4	No contar con instituciones de formación en el área de calzado que capaciten en el manejo de nuevas tecnologías.	0.07	3	0.21
5	Las salvaguardias han afectado la adquisición de materia prima importada	0.05	2	0.1
6	No contar en el país con técnicos especializados en el mantenimiento de las maquinarias	0.06	3	0.18
TOTAL		1		2.88
Débil < 2,5 ≤ Solida				

Fuente: Base de datos documentales de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017).

De la tabla 5, se observa que se asignó un valor entre 0.0 a lo considerado como no importante) hasta 1.0 a lo considerado como absolutamente importante para cada uno de los factores, asimismo las calificaciones significan el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa puede dar respuesta a cada factor, donde las respuestas corresponden a la siguiente ponderación: superior (4), media alta (3), media (2) y mala (1); en base al resultado de proceso antes mencionado, se interpreta que la empresa está consolidada de manera sólida en sus factores externos, con un valor ponderado $2.88 \geq 2.5$; lo que permite aprovechar las oportunidades para atenuar las amenazas que se le presentan.

Tabla 6. Síntesis de la FODA

Factores	Positivos	Negativo	Valor ponderado
Endógenos	Fortalezas	Debilidades	2.87
Exógenos	Oportunidades	Amenazas	2.88
Débil < 2,5 ≤ Solida			

Fuente: Base de datos documentales de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017).

En la tabla 6, se muestra síntesis de la matriz FODA en la cual se observa que la empresa tiene una mejor consolidación a nivel exógeno que endógeno, aunque ambos muestran una sólida composición. Lo que quiere decir que se deben aprovechar la coyuntura de los factores externos para mejorar el posicionamiento de la empresa.

CAPÍTULO III
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LITARGMODE CIA. LTDA. DEL CANTÓN
GUALACEO

3.1 Descripción de la propuesta

Un análisis breve del sector del calzado ecuatoriano posibilita identificar fácilmente las grandes deficiencias que existen hoy en día en esta área del productiva, entre ellas destacan: la ausencia de políticas de producción, la carencia total o parcial de procesos administrativos, las débiles estructuras de gestión operativa, la resistencia al cambio de ciertas conductas laborales; estas y otras circunstancias terminan propiciando falencias organizacionales a niveles estructural y funcional, que vuelven a las empresas vulnerables ante cualquier cambio tecnológico, político, económico.

En base a los antes mencionado, la empresa de calzado Litargmode es parte de este sector, por lo que se necesita implementar un plan estratégico que le permita ser más productivo, generar mayores ingresos, sostenerse en el mercado a largo plazo.

Para la elaboración de la propuesta se utiliza métodos, técnicas e instrumentos de la investigación para obtener la recopilación de información veraz, transparente, permitiendo reestructurar el direccionamiento estratégico de la organización, conocer la situación actual, para formular estrategias acordes a las necesidades e implementarlas para alcanzar los objetivos y ser una empresa líder al nivel nacional.

El éxito de la planeación estratégica es que cubre un periodo de cinco años para desarrollar fortalezas y disminuir debilidades, que permitan la acertada y oportuna toma de decisiones y la adecuada gestión de los medios y recursos humanos.

3.2 Formulación del plan estratégico

3.2.1 Metodología

Para el desarrollo del presente plan estratégico se procedió de la siguiente manera tomando en consideración lo planteado por Alvarado (2001) el cual expone que se deben seguir los siguientes pasos:

1. Plantearse la misión o propósito que se quiere alcanzar.
2. Establecer que visión o imagen a futuro se desea.
3. Análisis FODA (en el presente trabajo se desarrolló en el capítulo anterior)
4. Plan de acción para la empresa (4 años)
5. Síntesis del plan estratégico
6. Programación Estrategia (Plan Operativo Anual)

7. Evaluación

En función a lo antes mencionado, a continuación, se desarrolla cada una de estos elementos para consolidar la propuesta de plan estratégico que responde a las necesidades de la empresa de calzado Litargmode

3.2.2 Construcción de la misión

Por consiguiente, para redactar la misión de la empresa se procedió a analizar la información que facilitó el gerente general, con respecto a una serie de preguntas, que responden a los factores fundamentales que la componen: 1.- Identidad, 2.- Actividad, 3.- Finalidad u objetivo; de estos tres se consolida la razón de ser de la empresa.

Tabla 7. Preguntas y respuestas para redactar la misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿En qué actividad(es) estamos?	En la fabricación de productos en el sector de cuero y calzado.
¿En qué actividad(es) deberíamos estar?	Incrementar otras líneas de productos dentro del mismo sector y la comercialización directa.
¿En qué actividad(es) no deberíamos estar?	Aquellas que no corresponden al sector cuero y calzado.
¿Por qué y para qué existe nuestra organización?	Para elaborar un producto y servicio como requieren los consumidores, generar empleo para nuestros compatriotas y contribuir al crecimiento económico de nuestro país.
¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	El confort y la calidad de nuestros productos. Los valores que practicamos y a través de ellos nos hemos ganado la confianza de los relacionados.
¿Cuáles son y cuáles deberían ser nuestros productos?	Son los que corresponden al sector del calzado para dama. Deberían ser todo el sector del cuero (marroquinería) y calzado para caballero.
¿Cuál es y cuál debería ser nuestro mercado geográfico?	Es al nivel nacional, costa, sierra, oriente. Debería ser también el extranjero.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes son y quiénes deberían ser nuestros clientes?	Hasta ahora nos enfocamos en calzado femenino. Nuestros clientes son las grandes cadenas al nivel nacional, Megamaxi, La favorita, Eta Fashion, Casa Tosi. Deberían ser el segmento masculino, de niños, niñas y accesorios (marroquinería).
¿Cuál es y cuál debería ser nuestro canal de distribución?	A través de intermediarios como agentes vendedores y de manera directa al consumidor final. Deberíamos innovar nuestros canales de distribución con las ventas por internet.
¿Cuál es y cuál podría ser la evolución de nuestro sector empresarial?	Nuestro enfoque va ligado al cambio que se presenta constantemente tanto interno como externo, lo cual nos impulsa a innovar y cumplir con nuestras metas empresariales. También que se debería cambiar el enfoque tradicional de pensar que somos empresas de lucro hacia organizaciones que cumplimos un rol social respetando el medio ambiente y los derechos de los colaboradores. Además, se debería de intercambiar experiencias de medianas y pequeñas empresas para fortalecer el sistema productivo.
¿Cuáles son y cuáles deberían ser nuestros intereses sobre crecimiento y competitividad?	Un camino de favorable desempeño ha sido el resultado de la implementación de estrategias para la gestión de procesos productivos, la incorporación de valor agregado (moda, diseño). El camino a seguir debería ser una empresa competitiva, si lo logramos, la probabilidad de crecimiento y sostenibilidad de la organización aumenta. Una tarea fundamental sería buscar

PREGUNTAS	RESPUESTAS
	condiciones para tener una competencia justa y equilibrada, trabajar por una cadena industrial integrada generando acciones y programas conjuntas, también la incorporación de un mayor valor agregado es fundamental el posicionamiento en nuevos mercados.
¿Qué consideraciones se hacen sobre nuestros recursos organizacionales y cómo creamos valor?	El capital humano es el recurso más importante de las organizaciones, para ello debemos formar y capacitar en aspectos técnicos y en valores.
¿Qué consideraciones hacemos sobre nuestros accionistas, empleados, proveedores, organismos superiores, otros stakeholders y la sociedad en general?	Todos ellos forman parte de un ecosistema que debe ser valorado y atendido en su verdadera dimensión, porque contribuyen al éxito o fracaso de las empresas en caso contrario las organizaciones no pueden ser sustentables en el tiempo.

Fuente: Base de datos documentales de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017).

3.2.3 Misión

“Somos una marca cuyo propósito es ofrecer calzado para dama, caballero y niño, de calidad; buscando siempre la innovación, creatividad y por supuesto el compromiso con el cliente”.

3.2.4 Construcción de la Visión

Para redactar la visión se basó en las siguientes premisas: debe ser medible, atractiva, posible, estratégica, entendible, inspiradora y en función del tiempo; para cumplir con estas se procedió a realizar algunas preguntas al gerente y en base a sus repuestas se redactó la visión, como se muestra a continuación:

Tabla 8. Preguntas y respuestas para redactar la Visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar en un plazo determinado?	En cinco años aspiramos a convertirnos en una empresa líder en el mercado nacional dentro del sector cuero (marroquinería) y calzado. También aspiramos incursionar el mercado extranjero, pero no tenemos un plazo determinado.
¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?	Capacitar y formar a nuestro capital humano, a través de ello mejorar nuestra eficiencia y convertirnos en una empresa competitiva. Afianzar el futuro organizacional como un equipo altamente comprometido con la eficiencia y la calidad en los procesos. Mantenimiento de una amplia cartera sana para generar liquidez constante y además minimizar costos. Penetración de mercados extranjeros. Estabilizar procesos para mantener un precio de fácil acceso pese a un bajo crecimiento de la economía.
¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberemos hacer en el futuro?	Consolidar a nuestra empresa como una organización que respeta el derecho de nuestros colaboradores, sin explotación laboral, pagando nuestros impuestos, respetando el medio ambiente, creando empleo digno, cumpliendo las obligaciones laborales y de nuestros proveedores. Nuestro objetivo superior no es el lucro sino elaborar un producto de calidad y prestar un servicio como lo exigen nuestros clientes.
¿Qué impactos producirán en nuestra organización: la tecnología, ¿los requerimientos y expectativas de clientes y las condiciones de mercado y del entorno?	Tecnología. Sin duda la tecnología al servicio del confort ha sido uno de los conceptos más explorados dentro del desarrollo de nuevos productos en las empresas al nivel mundial, buscando presentar soluciones innovadoras, fusionando la tecnología con diseños de vanguardia y así ofrecer un producto de calidad a nuestros clientes. Sí no le ponemos atención puede ser un impacto negativo, pero al contrario si lo aprovechamos es una herramienta poderosa

	que debería producir un impacto favorable en nuestra organización. Requerimientos y expectativas de los clientes. Para Litargmode es muy importante tener clientes satisfechos y cumplir con sus expectativas, pues dice el dicho que cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes, y en parte es una realidad pues la empresa crece conforme la exigencia de sus clientes. Condiciones del mercado y del entorno. Tomando en cuenta que los procesos de una empresa se desarrollan dentro de un entorno multidimensional que en gran parte no están bajo el control de la empresa, todo depende como estemos preparados para que su efecto influya de manera positiva o negativa en el desarrollo de la estrategia comercial de la empresa, suponiendo tanto restricciones como oportunidades para desarrollar nuevos y mejores productos.
¿Cuáles serán nuestras principales maneras de competir?	Primero nos enfocamos en el producto, el mismo debe ser de la calidad requerida por los clientes, observando características de confort y tendencia, complementado con en el servicio a nuestros clientes. Pues un factor que estimula el carácter de competencia en la mayoría de los mercados de bienes de consumo final es la innovación. Las nuevas ideas se deben adoptar de manera rápida y transformándose en obsoletas por otras mejores.
¿Cuáles serán nuestras posiciones sobre: ¿clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rendimiento, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?	Generar confianza en cada uno de los mencionados, aportando al desarrollo socioeconómico del país. Todos los factores que se describen forman parte de lo que se debe mejorar para lograr competitividad y una empresa competitiva consigue más clientes y asegura el mercado.
¿Cuál será nuestra mayor oportunidad de crecimiento?	Tomar una parte del mercado de los zapatos importados, y también ser productores de exportación al extranjero. Para ello debemos convertirnos en una empresa netamente competitiva.
¿Qué atractivos ofreceremos a quienes sean	• Honestidad

parte de nuestra organización?

- Transparencia
- Oportunidad de realización como profesionales y.
- Seguridad de cumplimiento de nuestros compromisos.

Fuente: Base de datos documentales de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017).

3.2.5 Visión

“Litargmode quiere llegar a posicionarse como la marca preferencial de calzado a nivel nacional e internacional, para atender a su selecta clientela; mediante la innovación, creatividad, compromiso con el cliente y la calidad que nos caracteriza”.

3.2.6 Valores morales

Para seleccionar a los valores morales de establecer lista de los mismo con calificaciones desde NI = no importante, hasta MI = muy importante. Los valores que han merecido la calificación MI, son considerados valores morales de la organización.

Tabla 9. Tabla de evaluación de los valores

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS			
DIMENSIÓN	NI	MI	CARACTERIZACIÓN
Competitividad	X		Desarrollar el talento y la capacidad de cada miembro de nuestra organización.
Compromiso		X	Permite cumplir metas, al estimular en cada miembro de la empresa una actitud responsable y pertinente, para que pueda realizar sus labores de una manera eficiente para con la empresa, la sociedad y el medio ambiente.
Comunicación	X		Reduce posibilidad cometer errores al mantener una comunicación abierta y fluida dentro y fuera de la organización.
Confianza	X		Es la base de una relación comercial y laboral, al generar un ambiente de amistad en las partes.
Creatividad		X	Nuevos productos con la calidad que nos caracteriza
Honestidad	X		Es el patrimonio más importante de la empresa ejercer con integridad y transparencia en todos los actos.
Puntualidad	X		Valores personales de los colaboradores
Respeto	X		Fomentar una actitud de obediencia en todas las relaciones personales y en todos los niveles de autoridad.
Responsabilidad		X	Valores personales de los colaboradores, (puntuales y consecuentes con todos los compromisos adquiridos).
Servicio	X		Valor agregado al producto
Innovación		X	Única manera de que las organizaciones sean sostenibles
Calidad		X	Característica que debe cumplir el producto
Cualificación	X		Debería ser un requisito para los colaboradores
Ambiente	X		Necesario para un mejor rendimiento de los colaboradores

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS			
DIMENSIÓN	NI	MI	CARACTERIZACIÓN
Imagen	X		Ayuda al posicionamiento de la empresa
Seguridad	X		Requisito fundamental para todos los relacionados con la organización

Fuente: Base de datos documentales de la investigación.

Elaborado por: Barros Verónica (2017).

3.2.7 Objetivos estratégicos

A continuación, se plantean los objetivos a los cuales se desea llegar con el plan estratégico:

- Incrementar en un 20% la producción de nuevos modelos de zapatos.
- Aumentar la capacitación de los trabajadores de la empresa en el manejo de nuevas tecnologías en el área de producción de calzado
- Elaborar manuales de procesos de cada uno de los departamentos de la empresa
- Implementar el departamento de comunicación y marketing, para el impulso de las ventas en línea
- Posicionar a la empresa Litargmode en el mercado internacional.

3.2.8 Finalidad y función

Es una organización con fines de lucro que proporciona trabajo a habitantes del cantón Gualaceo; su función principal es la elaboración, distribución y comercialización de calzado para caballero, dama y niño a nivel nacional posicionándose en las preferencias de los consumidores.

3.2.9 Funciones

A continuación, se detalla las funciones propuestas por la autora mediante el descriptivo de perfil de la organización:

Presidencia

- Planear con el Gerente las actividades de la empresa.
- Representar legalmente a la empresa en ausencia del Gerente General.

- Aprobar informes elaborados por el Gerente General.
- Dirigir las reuniones del directorio.

Gerente General

- Representar legalmente a la compañía en actividades tales como: firma de cheques, contratos, documentos legales, reuniones de directorio y de trabajo con mandos medios.
- Planificar proyectos y programas que se quieran efectuar en la empresa.
- Ejecutar el proceso de importaciones de materia prima y maquinaria.
- Calcular los precios de venta de los productos, políticas de venta, presupuesto de ventas, etc.

Departamento de Diseño

- Buscar tendencias de moda en internet o visitas en ferias de calzado en ciudades como Quito, Brasil, EE. UU, etc.
- Llenar fichas técnicas para el ingreso al software describiendo cada uno de los requerimientos para la producción de determinado modelo.
- Diseñar texturas que serán impresas en los rollos de materia prima para formar variedad de modelos.
- Elaboración de bocetos.
- Diseñar los logotipos para cada marca.

Departamento de Desarrollo

- Realizar pruebas de calce (fabricar un modelo piloto, la prueba se la realiza dentro de la empresa, la persona debe tener una contextura de pie considerada estándar).
- Fabricar una muestra definitiva que se la entrega al vendedor para muestra a los proveedores para su posterior petición de comercialización.

Departamento de Montaje

- Elaborar prototipos de manera digital. La información para elaborar dichos prototipos se obtiene del departamento de diseño.
- Realizar escalados para la producción de distintas tallas de calzado según el modelo.
- Elaborar patrones para diferentes modelos del calzado.
- Controlar el proceso de prototipos.
- Comprobar prototipos elaborados.

Departamento Comercial

- Receptar los problemas en el producto.
- Negociar con los clientes.
- Entregar el reporte de ventas al contador mensualmente.
- Analizar las necesidades del producto y generar las propuestas del cliente.
- Planificar las ventas.
- Receptar los pedidos de los diferentes clientes y pasar la orden al departamento de Plan y Control de la Producción.
- Visitar a clientes de manera periódica para dar a conocer los nuevos modelos.
- Informar sobre cambios de precios del calzado.
- Comunicar mediante memorando las correspondientes devoluciones de los proveedores.
- Firmar órdenes de compra y trámites generales en ventas.
- Hacer los planes de compra y materia prima por marca.

Departamento Administrativo Financiero

- Revisar el cumplimiento diario de las políticas, normas y reglamentos internos.
- Asistir a reuniones semanales con directorio para analizar proyectos y estados financieros (cuentas por cobrar, documentos por cobrar, etc.) de la empresa.
- Asistir a reuniones con instituciones que proporcionan crédito para emprendimiento de determinados proyectos.
- Realizar la contratación y análisis de prueba de los trabajadores a contratar. Verificar registros contables.
- Elaboración de los presupuestos anuales de producción y ventas.
- Llevar la cuenta de Bancos de la empresa.
- Analizar los ingresos y gastos diarios que se generan en la organización.

Departamento de Producción

- Adquirir los materiales para la elaboración del calzado.
- Elaborar el calzado.
- Empacar el calzado evaluando la calidad.
- Recepción y entrega de las materias primas.
- Desarrollo y control de los inventarios físicos.
- Presentar un reporte diario en la fase de producción en las que se encuentra el calzado.
- Control de Calidad.

Departamento de Mantenimiento

- Actualizar la página virtual de la empresa con los nuevos modelos

- Mantenimiento de los equipos informáticos y de la red interna de la empresa.
- Controlar los procesos informáticos de contabilidad.

3.2.10 Estructura organizacional.

La estructura organizacional está definida en forma vertical con división de funciones, líneas de autoridad, responsabilidad y los canales formales de comunicación. En este sentido a continuación, se muestra el organigrama estructural de la empresa Litargmode Cía. Ltda. Propuesto para la siguiente investigación:

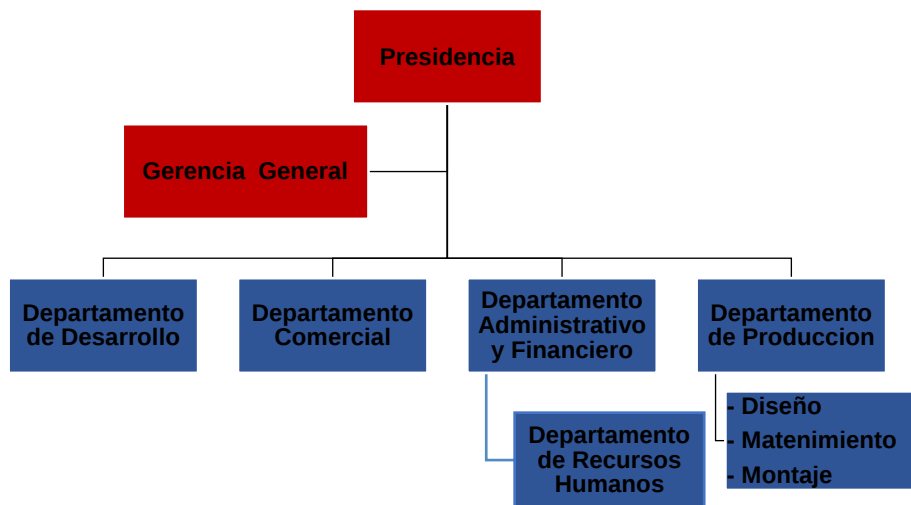


Figura 13. Organigrama de la empresa Litargmode

Fuente: Base de datos de la empresa

Elaborado por: Barros Verónica, (2017)

3.2.11 Desarrollo de los planes estratégicos

En el presente apartado se proponen los cuatro planes estratégicos que respondan a las necesidades encontradas en el diagnóstico realizado en la empresa Litargmode Cia. Ltda. Para de esta manera mejorar su productividad y aprovechar las oportunidades que esta presenta, como se muestra a continuación en las siguientes tablas:

En el plan estratégico número 1, se propone una solución a la debilidad referida a la falta de un plan para la elaboración de nuevos productos y el aprovechamiento del software de diseño.

Tabla 10. Plan estratégico de acción 1

Plan Estratégico de Acción N° 1	
Objetivo:	Incrementar en un 20% la producción de nuevos modelos de zapatos.
Estrategia:	Renovación de los lineamientos de trabajo del departamento de diseño y aprovechamiento de las tecnologías del departamento de diseño.
Actividad:	Capacitar a los trabajadores en el manejo de las nuevas tecnologías para el diseño de calzados. Realizar un estudio de las nuevas tendencias semestral. Diseñar prototipos de calzados nuevos semestral. Lanzar al mercado dos modelos nuevos cada año.
Recursos:	Humanos: Diseñadores, Facilitadores sobre el manejo de nuevas tecnologías y tendencias de moda. Materiales: Instalaciones de la empresa, computadoras, reproductor multimedia, materiales específicos para la fabricación de los prototipos.
Responsables:	Departamento de diseño
Plazo:	Inicio 6 meses luego de la entrega del plan estratégico. Duración continúa.
Indicador:	Numero de modelos propuestos / total de modelos de zapatos.
Evidencia:	Lanzamiento de nuevos modelos al mercado
Presupuesto:	3000\$ USD anuales

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

A continuación se muestra el plan número 2, el cual busca contrarrestar la falta de capacitación de los trabajadores de la empresa en el proceso de producción y el manejo de las maquinarias tecnológica con la que cuenta la empresa. Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Plan estratégico de acción 2

Plan Estratégico de Acción N° 2	
Objetivo:	Aumentar la capacitación de los trabajadores de la empresa en el manejo de nuevas tecnologías en el área de producción de calzado.
Estrategia:	Actualización y formación continua de los empleados en el manejo de tecnologías de producción.
Actividad:	Capacitar a los trabajadores en el manejo de las nuevas tecnologías de producción. Aplicación de los conocimientos adquiridos en los procesos de producción de la empresa. Aprovechamiento de las maquinarias tecnológicas que cuenta la empresa. Ejecución de talleres de capacitación y formación integral a los empleados trimestrales.
Recursos:	Humanos: Facilitadores sobre diferentes temas de formación profesional. Materiales: Instalaciones de la empresa, computadoras, reproductor multimedia.
Responsables:	Departamento de recursos humanos.
Plazo:	Inicio 1 mes luego de entregado el plan; duración continua.
Indicador:	Tasa de variación en la producción.
Evidencia:	Incremento de los índices de producción y aprovechamiento en el manejo de las maquinarias.
Presupuesto:	1000\$ USD

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

En este mismo orden de ideas, se desarrolla el plan estratégico 3, el cual tiene como propósito la mejora en el desenvolvimiento de las funciones de cada uno de los

departamentos de la empresa, con la construcción de los manuales de proceso para cada uno.

Tabla 12. Plan estratégico de acción 3

Plan Estratégico de Acción N° 3	
Objetivo:	Elaborar manuales de procesos de cada uno de los departamentos de la empresa.
Estrategia:	Contratación de una empresa especialista en procesos industriales para la elaboración de los manuales.
Actividad:	Diagnóstico de los procesos actuales. Diseño de los manuales. Difusión de los nuevos procesos a cada departamento.
Recursos:	Humanos: Ingenieros industriales. Materiales: Instalaciones de la empresa, computadoras, reproductor multimedia.
Responsables:	Gerencia.
Plazo:	Inicio 1 mes luego de entregado el plan.
Indicador:	Numero de manuales elaborados / El total de departamentos.
Evidencia:	Incremento de los índices de producción y mejoras en el clima laboral.
Presupuesto:	2000\$ USD

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

Así mismo, se plantea el plan estratégico 4, el cual busca mejorar la situación de ventas y comercialización en línea de los productos que ofrece la empresa.

Tabla 13. Plan estratégico de acción 4

Plan Estratégico de Acción N° 4	
Objetivo:	Implementar el departamento de comunicación y marketing, para el impulso de las ventas en línea.

Estrategia:	Impulsar las ventas en línea.
Actividad:	Inversión en un centro de computo Adecuación del espacio físico en la empresa Contratación del personal capacitado Actualización de las estrategias de ventas en línea
Recursos:	Humanos: Especialistas en el área de comunicación y marketing Materiales: Instalaciones de la empresa, computadoras, reproductor multimedia.
Responsables:	Gerencia, departamento de recursos humanos.
Plazo:	Inicio 6 meses luego de entregado el plan.
Indicador:	Tasa de variación de las ventas anuales.
Evidencia:	Mejora de las estrategias de comercialización y del proceso de ventas en línea.
Presupuesto:	10.000\$ USD

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

Por su parte, para la incorporación en el mercado internacional se propone el plan 5, como se muestra a continuación:

Tabla 14. Plan estratégico de acción 5.

Plan Estratégico de Acción N° 5	
Objetivo:	Posicionar a la empresa Litargmode en el mercado internacional (Argentina y Chile).
Estrategia:	Campañas de marketing y comercialización a través de las redes sociales a nivel internacional.
Actividad:	Análisis del mercado internacional Creación de la página web, para realizar la comercialización Implementación de campañas de mercadeo Realizar acuerdos con el Gobierno Nacional para la exportación de productos.

Recursos:	Humanos: Departamento de Marketing Materiales: Instalaciones de la empresa, computadoras
Responsables:	Gerencia y departamento de Marketing
Plazo:	Aproximadamente 4 años
Indicador:	Posicionamiento de la empresa en el exterior
Evidencia:	Índices de ventas a nivel internacional
Presupuesto:	5000\$ USD
Elaborado por: Barros Verónica (2017)	

Tabla 15. Síntesis del plan estratégico de acción

# Plan	Objetivos	Estrategias	Actividades	Responsables	Indicadores	Presupuesto	Tiempo
1	Incrementar en un 20% la producción de nuevos modelos de zapatos.	Renovación de los lineamientos de trabajo del departamento de diseño y aprovechamiento de las tecnologías del departamento de diseño	- Capacitar a los trabajadores en el manejo de las nuevas tecnologías para el diseño de calzados. - Realizar un estudio de las nuevas tendencias semestral. - Diseñar prototipos de calzados nuevos semestral. - Lanzar al mercado dos modelos nuevos cada año.	Departamento de diseño	Numero de modelos propuestos / total de modelos de zapatos	\$ 3000 USD	1 a 3 años
2	Aumentar la capacitación de los trabajadores de la empresa en el manejo de nuevas tecnologías en el área de producción de calzado	Actualización y formación continua de los empleados en el manejo de tecnologías de producción	- Capacitar a los trabajadores en el manejo de las nuevas tecnologías de producción. - Aplicación de los conocimientos adquiridos en los procesos de producción de la empresa. - Aprovechamiento de las maquinarias tecnológicas que cuenta la empresa. - Ejecución de talleres de capacitación y formación integral a los empleados trimestrales.	Departamento de recursos humanos	Tasa de variación en la producción	1000\$ USD	1 año
3	Elaborar manuales de procesos de cada uno de los departamentos	Contratación de una empresa especialista en procesos industriales para la elaboración de	- Diagnóstico de los procesos actuales - Diseño de los manuales - Difusión de los nuevos procesos a cada departamento	Gerencia	Numero de manuales elaborados / El total de departamentos	2000\$ USD	1 año

	de la empresa	los manuales					
4	Implementar el departamento de comunicación y marketing, para el impulso de las ventas en línea	Impulsar las ventas en línea	- Inversión en un centro de computo - Adecuación del espacio físico en la empresa - Contratación del personal capacitado - Actualización de las estrategias de ventas en línea	Gerencia, departamento de recursos humanos	Tasa de variación de las ventas anuales	10.000\$ USD	3 años
5	Posicionar a la empresa Litargmode en el mercado internacional. (Argentina y Chile)	Campañas de marketing y comercialización a través de las redes sociales a nivel internacional	- Análisis del mercado internacional - Creación de la página web, para realizar la comercialización - Implementación de campañas de mercadeo - Realizar acuerdos con el Gobierno Nacional para la exportación de productos.	Gerencia y departamento de Marketing	Posicionamiento de la empresa en países como Argentina y Chile	5000\$ USD	4 años

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

3.2.12 Plan Operativo Anual.

Tabla 16. Plan Operativo Anual

Objetivos	Actividad	Meta (Al año)	Responsable	Indicador	Presupuesto	Cronograma											
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Capacitar a los trabajadores de la empresa en el manejo de nuevas tecnologías en el área de producción	- Selección de la empresa de capacitación	Que los empleados aprovechen las maquinarias de producción de la empresa	Gerente general, departamento de talento humano	Incremento de la producción en comparación con el año anterior	\$ 750	x	x										
	- Contratación una empresa de capacitación							x									
	- Capacitación de los empleados								x	x	x	x	x	x	x	x	x
Diseñar prototipos de calzados nuevos	Capacitación de los trabajadores en el manejo de las nuevas tecnologías para el diseño de calzados.	Diseñar dos prototipos de calzado nuevos	Gerente general, Departamento de diseño	Diseño de dos prototipos nuevos	\$ 1500	x	x	x									
	Estudio de las nuevas tendencias semestral.								x	x	x						
	Diseño prototipos de calzados nuevos semestral.											x	x	x	x	x	x
Elaborar manuales de procesos de cada uno de los departamentos de la	Diagnóstico de los procesos actuales	Implementar los manuales de cada departamento	Gerente General	Numero de manuales elaborados / El total de departamentos	\$ 2000	x	x										
	Diseño de los manuales								x	x	x	x	x	x	x	x	x

empresa									
Implementar el departamento de comunicación y marketing, para el impulso de las ventas en línea	Inversión en un centro de computo							x	x
	Adecuación del espacio físico en la empresa	Diseñar la página web para ventas	Gerencia y departamento de recursos humanos	Variación de las ventas luego de la implementación	\$ 7000		x	x	x
	Contratación del personal capacitado								
	Actualización de las estrategias de ventas en línea							x	x
								x	x

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

Leyenda

Letra	Mes
E	Enero
F	febrero
M	Marzo
A	Abril
M	Mayo
J	Junio
J	Julio
A	Agosto
S	Septiembre
O	Octubre
N	Noviembre
D	Diciembre

3.2.13 Presupuesto total

A continuación, se muestra el total de la inversión que se debe realizar para ejecutar los planes estratégicos de acción la empresa Litargmode Cia Ltda.:

Tabla 17. Presupuesto Total

Presupuesto Total	
Plan	Costo
Plan estratégico de acción 1	\$ 3,000.00
Plan estratégico de acción 2	\$ 1,000.00
Plan estratégico de acción 3	\$ 2,000.00
Plan estratégico de acción 4	\$ 10,000.00
Plan estratégico de acción 5	\$ 5,000.00
TOTAL	\$ 21,000.00

Elaborado por: Barros Verónica (2017)

3.2.14 Implementación

Capacitación del personal

El plan de capacitación se hará en función a las necesidades según los requerimientos del cargo que desempeñe, en el departamento de producción se necesitara capacitación del manejo de maquinaria; en el departamento de ventas capacitación en cuanto al manejo de las nuevas tecnologías en el proceso de comercialización y ventas en líneas, en cuanto al cargo de diseñador se necesitará capacitación en cuanto a nuevas tendencias de la moda y mercadeo, productos y servicio, personas y áreas similares y proveedores y contratistas.

Diseño de los manuales de proceso de cada departamento

Se contratará una empresa con conocimientos comprobados y años de experiencia en la elaboración de manuales de proceso en las empresas, si tiene experiencia en el área de calzado seria valor agregado, esta se encargará de la fase diagnostica, diseño y formación de los trabajadores de cada área, en base a las funciones que cada uno debe cumplir.

Implementación del departamento de comunicación y marketing

Se solicitará a una empresa contratista especialista en el área que asesore al gerente de la empresa sobre las características de infraestructura, implementos, equipos y personal capacitado para esta área, luego se realizará el estudio de factibilidad, la construcción, la

selección del personal capacitado y puesta en marcha de este departamento. Este personal debe contar con competencias arraigadas en el manejo de la virtualidad como herramienta de venta.

Posicionamiento de la empresa a nivel internacional

Luego de conformado el departamento de comunicación y marketing, este se encargará de realizar un estudio del mercado del calzado a nivel internacional, luego se debe crear e implementar campañas de comercialización de los productos a través de la página web rediseñada, para dar conocer a la empresa en nuevos mercados internacionales como lo son el argentino y el chileno, ya que según diferentes estudios económicos, estos dos se acreditan como los países con mayor tasa de crecimiento en los últimos años.

3.2.15 Evaluación

Para un control sobre el cumplimiento de los diferentes objetivos estratégicos debe estar a cargo el gerente general, el cual debe con ayuda del plan operativo anual cada trimestre realizar un informe sobre el cumplimiento del cronograma de actividades planteadas; en función del tiempo transcurrido.

CONCLUSIONES

Se concluye que del proceso de revisión documental que el mercado del calzado tanto a nivel nacional como local, ha evidenciado un aumentado en las ventas debido a las nuevas políticas impuestas por el estado ecuatoriano al aumentar el impuesto a los productos importados.

En lo que respecta a la situación de la empresa se encuentra sólida a nivel de los factores interno, ya que presenta fortalezas como contar con máquinas de última tecnología, y software de diseño actualizados; por otra parte, se encontraron debilidades como dificultad en la comunicación interna con los superiores, falta de capacitación de los trabajadores para el manejo de las maquinarias y la falta de un departamento que se encargue de la comercialización y ventas en línea.

Igualmente, en este entorno se concluye que la mayoría de los trabajadores de la empresa se sienten satisfechos con su trabajo, aunque se deben mejorar los procesos de comunicación, consensuar la remuneración, mejorar la formación profesional, haciendo énfasis en el arraigo con los valores de la empresa.

Así mismo se concluye que los factores externos de la empresa son sólidos, pero se ven afectados por la falta de control en el contrabando de mercancía proveniente de Colombia y Perú, aunque el gobierno nacional ha tomado medidas sancionatorias, sus efectos no han sido del todo positivo en el mercado.

En lo que respecta a las características físicas y el valor agregado en el producto se concluye que la empresa de calzado Litargmode Cia Ltda. elabora productos que responden a las necesidades del mercado con materiales importados de la mejor calidad y con estándares de producción basados en maquinarias tecnológicas de vanguardia en este sector, en cuanto al valor agregado se tiene que se deriva del esmero del equipo de trabajo por generar una fusión entre lo que está de moda y lo tradicional.

Para dar respuesta a las vicisitudes que presenta la empresa, se proponen cinco planes estratégicos de acción; los cuales tienen como propósitos aprovechar las fortalezas para erradicar las debilidades, resultado que se debe incrementar en un 20% la producción de nuevos modelos de zapatos, realizar un proceso de capacitación de los trabajadores, en el manejo de los procesos de producción, implementar un departamento de comunicación y

marketing, actualizar los lineamientos de trabajo del departamento de diseño, elaborar los manuales de procesos de cada departamento de la empresa y posicionar a la empresa en el mercado internacional.

En cuanto al plan operativo se establece que los principales involucrados en este plan estratégico son los gerentes de la empresa, y los departamentos de producción y diseño, los cuales deben supervisar e implementar las actividades propuestas en los plazos planteados.

Por último, en lo concerniente al presupuesto la inversión total para la ejecución del plan estratégico es de 21.000 \$USD, dentro de los cuales la mayor cantidad es en la implementación del nuevo departamento de comunicación y marketing, con el fin de aumentar los ingresos por ventas en línea a nivel nacional e internacional.

RECOMENDACIONES

A la empresa LITARGMODE CIA LTDA se le recomienda realizar seguimiento a la ejecución de los planes de acción propuestos, desarrollar el proceso de retroalimentación, para así poder adaptar las estrategias y actividades a las necesidades que surjan durante la ejecución. Realizar de manera periódica la revisión de sus planificaciones estratégicas debido a lo cambiante del mercado.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, mantener y potenciar este tipo de trabajos de investigación que permitan impulsar los sectores económicos del país a través de la aplicación de los conocimientos por parte de sus estudiantes.

A los entes gubernamentales, hacerle seguimiento a la ejecución de las medidas tomadas en base a la importación de productos del exterior, específicamente en el área de calzados, así como actualizar los talleres de capacitación que llevan a cabo en el país, debido a que las empresas están actualizando sus técnicas y maquinarias sin perder sus conceptos tradicionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, G. (23 de Junio de 2013). *Comunidad de comercio exterior* . Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/m/blogpost?id=2927438%3ABlogPost%3A78827>
- Alvarado, M. T. (2001). Metodologia para elaborar un plan estrategico y rediseño de una unidad de produccion agropecuaria . *Redalyc*, 11.
- Banco Central del Ecuador. (12 de febrero de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- CALTU. (21 de octubre de 2015). *Caltuecuador*. Obtenido de <http://www.caltuecuador.com/>
- Cano, F. M., & Olivera, G. D. (2009). *Algunos modelos de planeación*.
- Cárdenas, N., & Sangurima, E. (2015). Construcción de perfiles por competencia y valoración de cargos para la industria manufacturera de calzado con aplicación a la empresa LITARGMODE CIA. LTDA. Ubicada en el Cantón Gualaceo periodo 2015. *Tesis de Grado*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Centro de Comercio Internacional. (3 de Octubre de 2015). Recuperado el 2017, de Cómo elaborar su estrategia empresarial: <http://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/elaborar-su-estrategia-empresarial/>
- Coronel, I. (2013). *Gestión Estratégica*. Material Didáctico.
- Cruz, C. J. (4 de Septiembre de 2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- David, F. (2003). *Administración Estratégica* (Vol. Novena Edición). México: PEARSON Educación.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones* . Ecuador.

- El Comercio. (27 de 02 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-calzado-mueven-tungurahua.html>
- Guerra, S. E. (17 de 02 de 2009). *Biblioteca USAC*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3371.pdf
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Censo Nacional Económico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Jáuregui, M. (2016). *Tipos de planes en la estrategia corporativa*.
- Litargmode. (Recuperado el 10 de septiembre del 2017 de 2017). *LITARGMODE, Quienes Somos*. Obtenido de <http://www.litargmode.com/>
- Magrath, A. J. (2012). *Mercadotecnia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Maldonado, F. (2014). *Manual de Estrategia*.
- MIPRO, F. . (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES 2011*. Quito.
- Revista Ibérica. (12 de Septiembre de 2014). *Revista Ibérica*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de <http://www.revistaiberica.com/museo-del-calzado/>
- Revista Lideres. (Recuperado el 2 de noviembre del 2017 de 2016). *24 millones de pares de zapatos fabrica Ecuador*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/zapatos-fabrica-empresa-economia.html>
- Rincón, T. F. (2012). EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN. *AGLALA*, 103-120.
- Valda, J. (23 de Septiembre de 2014). *Grandes Pymes: ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA Y CÓMO SE ELABORA?* Recuperado el 23 de Septiembre de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2010/11/18/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>

ANEXOS

ANEXO A. GUIÓN DE ENTREVISTA

Entrevista aplicada al gerente general de la empresa Litargmode, Ing., Lino Angüisaca. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis “Plan estratégico para la empresa de confección de calzado Litargmode Cía. Ltda. Del cantón Gualaceo para el año 2017”.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Capital humano

¿Disponemos del personal necesario e idóneo?

¿Qué mecanismos empleamos para promover el desarrollo organizacional

3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

Productos / Servicios

¿Cuáles son nuestros productos / servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?

7. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos / servicios en nuestra cartera de productos / servicios?

8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos / servicios?

9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos / servicios?

10. ¿Cuáles son los productos / servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?

Mercado

11. ¿Qué mercado(s) atendemos?

12. ¿Quiénes son nuestros clientes?

13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender?

14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestra imagen corporativa?

15. ¿Cuál es nuestra participación de mercado?

Precios o retribuciones

16. ¿Cómo establecemos nuestros precios o retribuciones?

17. ¿Con qué criterios revisamos nuestros precios o retribuciones?

18. ¿Son satisfactorios nuestros precios o retribuciones con relación a nuestros costos totales?

19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios o retribuciones?

Instalaciones y recursos

21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas?

22. ¿Tenemos acceso a los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial?

23. ¿Tenemos sistemas, procesos y métodos actualizados y efectivos?

24. ¿Tenemos control sobre la productividad, productos obsoletos e impactos ambientales?

25. ¿Incorporamos nueva tecnología con la frecuencia necesaria?

Crecimiento y competitividad

26. ¿Cómo está la calidad de nuestros productos comparada con la calidad de los productos de nuestra competencia?

27. ¿Cómo está la calidad del servicio a nuestros clientes comparada con la calidad del servicio de nuestra competencia?

28. ¿En qué se diferencian nuestros productos y el servicio a nuestros clientes de los productos y servicio de nuestra competencia?

29. ¿Cómo están nuestros precios y términos de venta comparados con los precios y términos de venta de nuestra competencia?

30. ¿Existe calidad, cumplimiento y flexibilidad en nuestros tiempos y condiciones de entrega, en comparación con los tiempos y condiciones de entrega de nuestra competencia?

Finanzas y rentabilidad

31. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento en condiciones de recesión?

32. ¿Cuáles es nuestra situación de liquidez y de estructura de capital?

33. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

34. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, liquidez, activos, deuda e inventarios?

35. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad?

Información y comunicación

36. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno y los medios de comunicación que empleamos?

37. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información y la comunicación?

38. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información y la comunicación?

39. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales?

40. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales y Comunicacionales?

Toma de decisiones

41. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

42. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

43. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?

44. ¿Cómo influye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?

45. ¿Cómo se podría mejorar la efectividad de las decisiones que se toman?

Contingencias

46. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?

47. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en los requerimientos de nuestros productos / servicios?

48. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?

49. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestra productividad y competitividad?

50. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro país?

ANEXO B. ENCUESTA AL PERSONAL DE LITARGMODE

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA AL PERSONAL DE LITARGMODE

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su punto de vista con respecto a las preguntas que a continuación se detallan. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis “Plan estratégico para la empresa de confección de calzado Litargmode Cia. Ltda. Del cantón Gualaceo, para el año 2017”

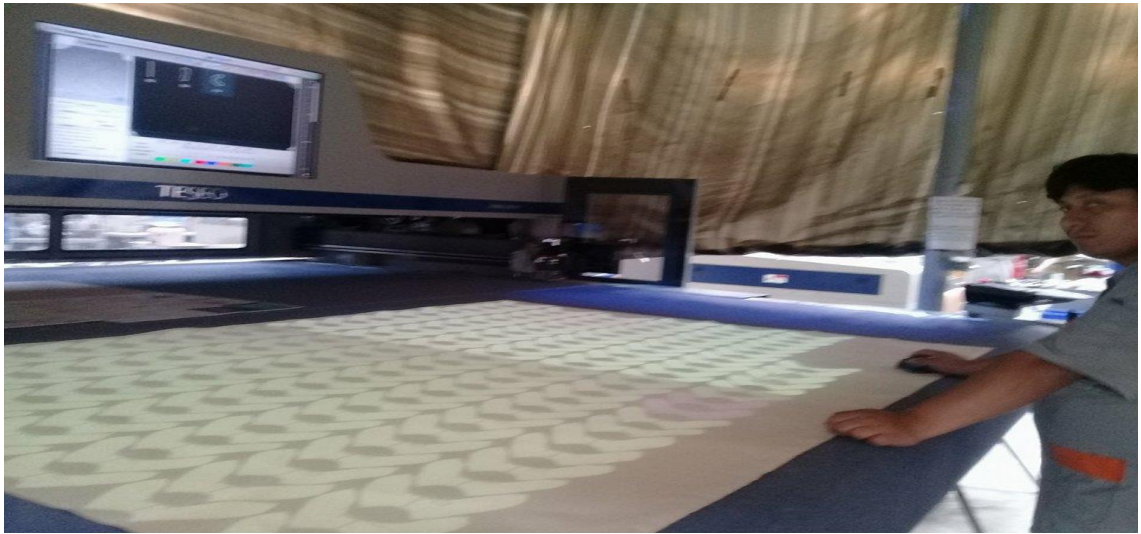
Sexo.....Tiempo de servicio.....Departamento.....

- **5 totalmente de acuerdo**
- **4 de acuerdo**
- **3 indiferente**
- **2 en desacuerdo**
- **1 totalmente en desacuerdo**

TRABAJO ACTUAL					
1	Los objetivos y responsabilidades de mí puesto de trabajo son claros, por tanto, sé lo que se espera de mí.	5	4	3	2 1
2	El trabajo en mi área está bien organizado	5	4	3	2 1
3	En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.	5	4	3	2 1
4	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados	5	4	3	2 1
TRABAJO EN GENERAL					
5	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi lugar de trabajo	5	4	3	2 1
6	La empresa me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto	5	4	3	2 1
7	En términos generales me siento satisfecho con mi centro laboral	5	4	3	2 1
INTERACCIÓN CON EL JEFE INMEDIATO					
8	El gerente generalmente me reconoce por un trabajo bien hecho	5	4	3	2 1
9	El gerente soluciona los problemas de manera creativa y busca	5	4	3	2 1

	constantemente la innovación y las mejoras.					
10	El gerente demuestra un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	5	4	3	2	1
11	El gerente toma decisiones con la participación de los trabajadores de la empresa de calzado.	5	4	3	2	1
12	El gerente de la empresa de calzado hace el esfuerzo necesario para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la empresa	5	4	3	2	1
OPORTUNIDADES DE PROGRESO						
13	Tengo suficientes oportunidades para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para la atención integral.	5	4	3	2	1
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	5	4	3	2	1
REMUNERACIONES E INCENTIVOS						
15	Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
16	La empresa de calzado se preocupa por las necesidades primordiales del personal.	5	4	3	2	1
INTERRELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO						
17	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.	5	4	3	2	1
18	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de mis compañeros.	5	4	3	2	1
AMBIENTE DE TRABAJO						
19	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la empresa de calzado.	5	4	3	2	1
20	Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.	5	4	3	2	1
21	El ambiente de la empresa permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias	5	4	3	2	1
22	El nombre y prestigio del LITARGMODE es gratificante para mí.	5	4	3	2	1

ANEXO C. FOTOS DE LA EMPRESA LITARGMODE



Anexo C1. Área de Corte



Anexo C2. Área de Aparada



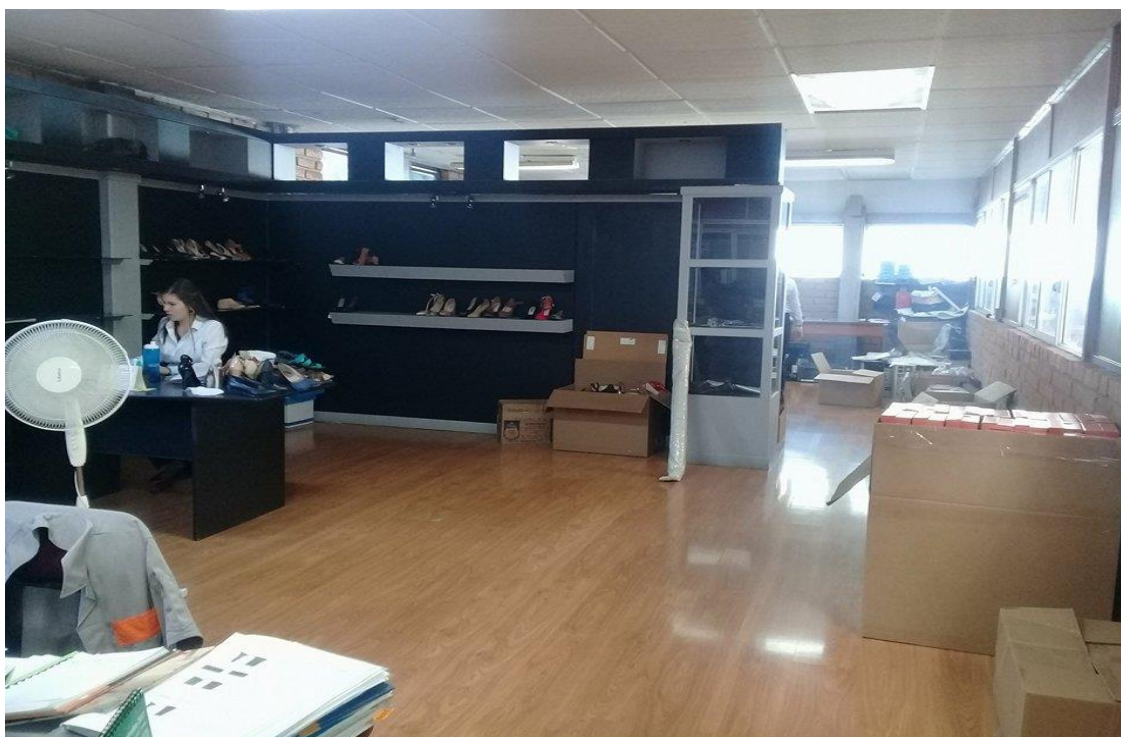
Anexo C3. Despunte



Anexo C4. Área de Montaje 1



Anexo C5. Área de montaje 2



Anexo C6. Área de acabado.