

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR DE CALZADO DENTRO DEL CANTÓN CEVALLOS

## *STRATEGIC PLANNING IN THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE FOOTWEAR SECTOR WITHIN CEVALLOS CANTON*

German Giovanni Solís Pastor <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Estudiante de la carrera de Organización de Empresas. Ecuador. <https://orcid.org/0000-0003-3815-4710>. Correo: [gsolis4561@uta.edu.ec](mailto:gsolis4561@uta.edu.ec)

Jorge Enrique Jordan Vaca <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Ambato, Magister en Gerencia Financiera Empresarial. Ecuador. <https://orcid.org/0000-0002-8260-4419>. Correo: [jorgeejordan@uta.edu.ec](mailto:jorgeejordan@uta.edu.ec)

\* Autor para correspondencia: [gsolis4561@uta.edu.ec](mailto:gsolis4561@uta.edu.ec)

### Resumen

El presente artículo expone la importancia de la planificación estratégica en el desempeño de las empresas PYMES que se desarrollan en el sector del calzado pertenecientes al cantón Cevallos, resaltando así el apoyo que brinda el análisis FODA en la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Que conjuntamente con la aplicación correcta permite definir ámbitos como: misión, visión, valores, diagnóstico y análisis de la empresa, objetivos y estrategias empresariales, consecución de estrategias, evaluación y seguimiento, todo con el único objetivo que la empresa logre cumplir las metas a largo plazo y logre desenvolverse en el mercado. Donde se logra identificar que existen empresas que se manejan de forma tradicional y actuando a situaciones de forma empírica, mientras que las empresas que emplean esta herramienta logran optimizar de forma adecuada los riesgos latentes. La metodología aplicada en la investigación es de enfoque cualitativo organizacional, debido a que presenta un análisis de investigaciones sobre empresas enfocadas en el sector de calzado y que con ayuda del cuadro integral permite la interpretación de los aspectos destacados que manejan dentro de estas instituciones pertenecientes al Cantón Cevallos.

**Palabras clave:** Planificación estratégica; cuadro integral; estrategias; análisis.

### Abstract

*This article exposes the importance of strategic planning in the performance of SME companies that are developed in the footwear sector belonging to the Cevallos Canton, thus highlighting the support provided by the SWOT analysis in determining strengths, opportunities, weaknesses and threats. That together with the correct application allows defining an environment such as: mission, vision, values, diagnosis and analysis of the company, objectives and business strategies, achievement of strategies, evaluation and monitoring, all with the sole objective that the company will achieve the goals in the long term and manage to function in the market. Where it is possible to identify that there are companies that are managed in a traditional way and will act in situations empirically, while the companies that use this tool manage to adequately optimize the latent risks. The methodology applied in the research is of a qualitative organizational approach, because it presents an analysis of research on companies focused on the footwear sector and that with the help of the comprehensive table allows the interpretation of the outstanding aspects that they handle within these institutions belonging to the Cevallos Canton.*

**Keywords:** Strategic planning; comprehensive picture; strategies; analysis.

**Fecha de recibido:** 04/11/2022

**Fecha de aceptado:** 28/12/2022

**Fecha de publicado:** 30/12/2022

### Introducción

Cada día el mundo se vuelve más inestable, caótico e incierto, a consecuencia de fenómenos que no existían hace unas décadas y que ahora forman parte del panorama del siglo XXI, y tienen impactos negativos sin precedentes en todos los países. Este hecho, se evidencia en los países menos desarrollados, provocando una amenaza persistente y de difícil manejo, ya que provoca rupturas, tanto en las relaciones de producción como en la estructura, que han alterado el orden de las cosas y la percepción, cambiando la forma de vivir, pensar y vivir de las personas (Ortíz, 2017). Todo ello ha generado a que las organizaciones puedan responder a los riesgos y oportunidades de una nueva forma para apoyar su gestión (Almúñas & Galarza, 2012).

Entorno a ello y al complejo escenario en que se desenvuelven las organizaciones el Instituto Tecnológico de Sonora en 2018, expone a la planificación estratégica como una importante herramienta de aplicación que guía a una organización frente a un entorno cada vez más complejo, cambiante e incierto, y que llega a convertirse en el detonante que distingue a las empresas exitosas con empresas que se preocupan por sobrevivir o defenderse de los embates ambientales (Sonora, 2018). Mientras que Valenzuela en 2016, resalta la importancia de la planificación estratégica en la definición de estrategias de la empresa, basado en las fortalezas y debilidades del mismo, para con ello determinar que se espera a futuro, estableciendo un apartado de objetivos y metas conforme a las oportunidades y amenazas que se puedan presentar en el medio en el que se desenvuelve (Valenzuela, 2016).

El concepto de planificación estratégica ha evolucionado con el tiempo y ha sido utilizado por civilizaciones antiguas no desde una perspectiva comercial sino como una herramienta para crear tácticas de guerra (Villacís & Barreiros, 2012). La planificación estratégica como disciplina nació y se desarrolló en el sector privado estadounidense en la década de 1960, su auge como modelo de gestión se dio en la década de 1970 y su declive en la década de 1980, debido a la complejidad ambiental que han comenzado a experimentar las organizaciones estadounidenses (Basantes, Centeno, Bonilla, & Avalos, 2021), pero esta herramienta no se invalida por completo, ya que se utiliza como un mecanismo para orientar el orden organizacional (De la Rosa & Lozano, 2010).

Por cual a nivel mundial la compañía McKinsey en 1983, publicó un informe que presentaba los resultados del estudio sobre el uso de métodos formales en la planificación estratégica de 76 empresas, compañías distribuidas en países como Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Francia, Japón, Países Bajos y Suecia. Los resultados exponen que existe un gran uso de métodos convencionales o formales en la formación de la planificación estratégica (Bueno, 2000), llegando a ser expuestos a críticas, pero sin desmerecer las técnicas que ejecuta cada empresa en la consecución de los objetivos empresariales.

A nivel de Latinoamérica existen investigaciones que describen a países como: Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Ecuador que señalan derroteros importantes de las empresas en la tarea de mejorar la calidad, la pertinencia y la eficiencia de la planificación y la gestión pública para el desarrollo en la región. En efecto, la evaluación, el seguimiento y la retroalimentación aparecen como una función destacada que está llamada a jugar un papel central para dotar a los sistemas de la inteligencia requerida, es decir, de su capacidad de aprendizaje y mejoramiento continuo en la consecución de los objetivos y metas planteados por las instituciones (Máttar & Cuervo, 2017).

Por ello en estudios realizados sobre la Planificación Estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador, destaca como un proceso clave en la gestión, articulación y coordinación de esfuerzos de actores públicos y privados en la reactivación económica de los diversos sectores dinamizadores de la economía (Alencastro, Castañón, Quiñonez, & Moreno, 2020), esto ha logrado que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) emplean esta herramienta debido a la facilidad de determinar ventajas competitivas, mediante el establecimiento de estrategias basadas en su misión, visión y objetivos que les permitan una noción clara hacia el futuro, ya que se evidencia que en Ecuador existen alrededor de 884.236 pymes, representando e aproximadamente el 98% del tejido empresarial, dedicadas a actividades de servicios y comercio (Sumba, Cárdenas, Bravo, & Arteaga, 2020).

Esto de a nivel de estudio se centra en las empresas Pymes dedicadas a la producción y comercialización de todo tipo de calzado para damas, caballeros y niños del cantón Cevallos pertenecientes a la provincia de Tungurahua, que a través del tiempo se han introducido en mercados inalcanzables, pero actualmente se encuentran en una etapa de mejora en sus procesos de producción (Guevara, 2019).

El propósito de la investigación es realizar el análisis organizacional del sector del calzado dentro del cantón Cevallos, compuesta por empresas pymes, base a un enfoque cualitativo organizacional del sector del calzado

mediante el uso de un cuadro integral que ayude a determinar la participación de la planificación estratégica en el desempeño organizacional y el cumplimiento de objetivos y metas por cada institución.

## Materiales y métodos

### Antecedentes

Después de la Segunda Guerra Mundial, se produjeron transformaciones hacia la búsqueda de nuevas formas de organización y toma de decisiones, en las que surgieron las herramientas gerenciales adecuadas para la gestión y su desarrollo (Alencastro, Castañón, Quiñonez, & Moreno, 2020), por ello, Zechlin en 2010 afirma que la planificación es considerada una técnica asociada al crecimiento económico y al mejoramiento de la calidad organizacional, ya que vincula el nivel estratégico con el nivel operativo y que debe ser implementada a través del plan de actividades hasta el nivel de seguimiento, así como un monitoreo responsable y a largo plazo (Zechlin, 2010).

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se dan cuenta de la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Por lo cual se ha demostrado que, si los gerentes definen efectivamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones para dar dirección y orientación a las actividades de la organización. Las organizaciones funcionan mejor debido a esto y se vuelven más sensibles al entorno en constante cambio (Barreiros, 2012). La mejora se enfoca en el desempeño organizacional de las empresas que Yamakawa y Osto en 2011, lo define como término comúnmente utilizado para hacer referencia a los resultados que genera la organización derivada de la dinámica de los factores internos y externos que la componen (Bernal, Pedraza, & Castillo, 2020).

Según Muthuveloo, Shanmugam y Teoh, en 2017, exponen que el desempeño organizacional va más allá de las acciones puramente financieras, ya que es una estructura que también incluye aspectos no financieros o intangibles relacionados con el crecimiento del negocio, el cliente satisfacción, gestión de procesos de negocio y desempeño del mercado (Muthuveloo, Shanmugam, & Teoh, 2017). Fuentes y Hurtado en 2002, comparten la misma visión de que el desempeño organizacional es una combinación de factores objetivos, que se pueden medir a través de indicadores financieros, así como factores subjetivos, evaluados a través de la calidad del producto, la efectividad del marketing, el valor agregado, la satisfacción del cliente y otros factores que pueden medir la eficiencia organizacional (Fuentes & Hurtado, 2002).

Por ello Lemus y Piñeres en 2012 en la investigación, sobre el Diseño del plan estratégico para la empresa de calzado Salamandra Shoes & Accessories en la ciudad de Bogotá de 2009 al 2012 destaca como una oportunidad el manejo de la planificación estratégica en el análisis de factores internos y externos que puede presentar la empresa, esto debido al acelerado cambio tecnológico, apertura de mercados y agresiva competencia (Lemus & Piñeres, 2012).

### Planificación estratégica: Herramienta de gestión

La planeación estratégica como una herramienta de gestión ayuda en la concesión de los objetivos, generando una administración eficiente que permita mejorar la competitividad de las instituciones públicas y privadas que cuentan con diversos problemas por lo cual surge la necesidad de crear una propuesta en tal sentido para mejorar la competitividad de las instituciones (Domínguez & Salcedo, 2016).

Por ello en la investigación sobre la Planificación estratégica como herramienta de gestión para mejorar la calidad de atención a los usuarios en la Microred en el 2016 expone, la incidencia de la planificación estratégica en el análisis FODA destacando valores antes de la realización de las encuestas que se aplicaron antes y después de la ejecución del plan estratégico, que la determinación de las fortalezas mejoraron de un 58.4% a un 91.6%, las debilidades de un 54.2% a un 95.8%, las amenazas de un 45.8% a un 87.5% y las oportunidades de un 79.2% a un 100%. A su vez concluye que planificación estratégica como herramienta de gestión, logra mejorar la organización, gestión, evaluación y la calidad de atención en la Microred de salud Usquil (Domínguez & Salcedo, 2017).

### Estrategias

Una estrategia es el proceso que permite a una empresa centrarse en los recursos disponibles y utilizarlos de la mejor manera posible para aumentar las ventas y obtener una ventaja competitiva, partiendo de los objetivos y metas de la empresa (Izquierdo, Viteri, Baque, & Zambrano, 2020). Por eso las estrategias pueden estar centradas en varios ámbitos como:

- En las ventas
- En la fidelización de clientes
- Estrategia integral
- Comercialización
- Promoción comercial
- Presentación de productos.

Las estrategias de ventas son consideradas pilar fundamental de la estrategia integral de una empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar la rentabilidad esperada (Vélez, Restrepo, González, & Zapata, 2016), en consecuencia se puede identificar varias técnicas relacionadas a mejorar un punto en específico de la empresa, por cual se describe una lista de investigaciones centradas a un campo limitado a mejorar como:

- **Marketing como estrategia para la fidelización del cliente:** Parte de la fidelización como un instrumento estratégico en que las empresas se confirman en el mercado y con ello se posicionan a futuro, considerando puntos importantes; como la segmentación, mapa de cliente, personalización, satisfacción, incentivos y retroalimentación. Esto a partir de que la cualidad de lealtad es un atributo o rasgo el cual se puede medir, y en general, los clientes muestran niveles altos y bajos de lealtad. Entre las premisas a destacar dentro de marketing hacen énfasis en él; poder de negociación del cliente, oferta orientada al mercado objetivo, estrategias de marketing desde la perspectiva del cliente, soluciones y resultados, colaboración del cliente en la creación de valor entre otras (Villalva & Abril, 2017).
- **La influencia del Merchandising en el punto de venta:** Se enfoca en la determinación del impacto de merchandising en el punto de venta y su influencia en la toma de decisiones, en ello partió de una encuesta evaluando los diferentes aspectos de marketing y funcionamiento general, consensuando que existe una gran influencia en la toma de decisiones por parte de los consumidores en los cuales destacan aspectos como; la luz, el aroma, la distribución de los productos en las góndolas, la variedad

de productos y la realización de promociones motivan a las compras no programadas, lo que va de la mano al realizar el supermercado una buena gestión del punto de venta y posicionamiento de los artículos dentro del establecimiento comercial (Abril, Zurita, Ramos, & Albán, 2019).

- **Gestión por procesos como herramienta clave para el mejoramiento continuo:** Define la gestión por procesos como elemento clave por el cual se orienta a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, dicha gestión se limita al: mejoramiento continuo, calidad del producto, satisfacción del cliente, aumento de ingresos, reducción de derroche y trabajo en equipo. A favor de cumplir con la gestión se define seis etapas que ayuda a la correcta implementación de la técnica por cual se debe cumplir con él; mapeo de procesos, levantamiento de información, análisis de proceso, diseño, implantación de proceso y su respectiva evaluación (Jordán, Jordán, Verdesoto, & Ludeña, 2017).
- **Modelo integrador para la gestión de recursos financieros, humanos y materiales:** Expone un modelo apuntando al desempeño competitivo divergente y sostenido, especificando medidas para la mejora de la gestión estratégica, racionalizando funciones de gestión y evaluando su incidencia en la competitividad que genera en las PYMES, todo a partir de las ventajas competitivas que surgen del análisis adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros y creando posibilidades para atraer recursos externos (Mejia, Jordan, & Gamboa, 2018).
- **Habilidades directivas en el manejo de las finanzas:** Resalta la destreza en el manejo de las finanzas dentro de la empresa que debe considerar la complejidad económica social y política en que operen las PYMES enfocando la importancia en punto como; la visión integral que rige en las habilidades directivas, conocimiento y manejo de la cultura organizacional, liderazgo de prácticas y el riesgo operacional (Jordán, Gamboa, & Mejía, 2018).
- **Marketing digital como una ventaja competitiva para las PYMES:** Expone que durante la época de pandemia durante los años de 2020 y 2021, las PYMES en el sector de Tungurahua las cuales fueron encuestadas reflejaron la necesidad de uso del marketing digital en un 72,9% como ventaja competitiva, debido a las restricciones de movilidad y circulación vehicular, las personas no podían salir ni realizar sus actividades. Se destaca la gran utilidad de los medios con un mayor porcentaje referente a las redes sociales con un 77,60% (Reinoso & Jordan, 2022). Al igual las redes sociales ayudan en la captación de adeptos pertenecientes a la empresa (Jordán & Paredes, 2020).
- **Digitalización de imagen corporativa como método generador de confianza en los consumidores:** Demuestra que los consumidores de microempresas tungurahueses manifiestan que la constitución legal, información general, historial de publicaciones y transparencia de la página son componentes de inteligencia competitiva (IC), que deben ser digitalizados para generar confianza, ya que otorgan información como existencia legal, ubicación, personas responsables de la administración y permanencia en el mercado (Jordán, Martínez, & Quintero, 2022). A su vez se presenta la relación con la estrategia de marketing digital esto para lograr mejorar la reputación online (Chicaiza & Jordán, 2021).

## Resultados y discusión

Es importante destacar que datos revelados por la presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) expone que en el país se fabrican 31 millones de calzado anualmente y que tan solo en Ambato se producen alrededor de 24 millones, lo cual refleja la importancia de este sector para la comunidad, de igual se conoce que la producción nacional no cubre a su totalidad la demanda del mercado nacional y por ello un 27% se recurre a productos importados (Alarcón, 2019), a su vez en el reporte mensual de inflación de 2021, se evidencia que conforme a informes anteriores existe una variación negativa del Índice de Precios al Consumidor (IPC), donde evalúa cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país (Ecuador, 2021).

El último informe por parte del Banco Central de Ecuador a Julio 2022 que evalúa el IPC, en el sector de prendas de vestir y calzado presenta un porcentaje negativo del -0,0038% que a diferencia del año anterior con valor de -0,0901% se ve una mejora (Ecuador, 2022), esto a causa de la recuperación de la pandemia que se enfrentó a nivel mundial desde el año de 2020 (Parra & Esteban, 2021), a consecuencia permite centrarse en el sector productivo del calzado del cantón Cevallos que ha enfrentado altos y bajos debido a la amenazas y problemas que existe en el mercado laboral. Por ello se presenta el resumen en el cuadro de mando integral de ciertas empresas que se devuelven en dicho sector, donde se observa la gestión que realizan para conseguir los objetivos y metas, identificando a su vez como han tenido que adaptarse a los cambios con estrategias modernas o tradicionales.

Contemplando la utilidad que ofrece el cuadro de mando integral se expone el análisis FODA de las empresas dedicadas al sector de calzado en el cantón Cevallos, para la exposición de la información se basa en investigaciones realizadas por diferentes autores que parten del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ciertas empresas PYMES pertenecientes al cantón de estudio.

Por ello en la Tabla 1, se expone un resumen de las fortalezas de empresas dedicadas al sector de calzado en el cantón Cevallos, brindando contemplar un análisis de factores que brindan cierta ventaja sobre sus competidores.

**Tabla 1.** Resumen de fortalezas.

N°	FORTALEZAS	INVESTIGACIÓN
1	Participación en el mercado de cuero y calzado	(Llerena, 2017)
2	Algunas poseen capacidad para cubrir sus actividades con fondos propios.	
3	Existe compromiso por parte del personal de la mayoría de empresas pertenecientes al sector de cuero y calzado	
4	La marca es propia e innovadora.	(Peñaherrera & Ortíz, 2017)
5	Accesibilidad al producto	
6	Se estimula la innovación y la creación	(Alarcón, 2019)
7	Capacidad del industrial para adaptarse	
8	Uso de tecnología por parte de las grandes empresas	
9	Negocio de generaciones	(Arcos, 2016)
10	Busca de mejora continua con el fin de ofrecer el mejor producto, en base a sugerencias	
11	Diversidad de tipos de calzado	

12	Buen servicio y atención al cliente	(Medina & Quevedo,
13	Participación en talleres de capacitación	2018)

**Fuente:** Elaboración propia

De igual manera en la Tabla 2, se detalla el resumen de las oportunidades de las empresas de investigación, recalcando las oportunidades como situaciones o factores favorables que la empresa utiliza en su beneficio y configura una ventaja para competir en el mercado.

**Tabla 2.** Resumen de oportunidades.

N°	OPORTUNIDADES	INVESTIGACIÓN
1	El sector de cuero y calzado se encuentra en constante crecimiento económico.	(Llerena, 2017)
2	Los precios pueden ser fijados y ajustados de acuerdo a las circunstancias del mercado.	
3	El acceso a financiamiento para capitalización e inversiones de la empresa, se facilita por la reducción de la tasa activa.	
4	El desarrollo del aparato productivo ecuatoriano permitirá ingresar a nuevos nichos de mercado.	
5	La fabricación será supervisada por especialista en el producto	(Peñaherrera & Ortíz,
6	Precio Mó dico, para sectores claves.	2017)
7	Aprovechamiento de TLC y otros acuerdos de exportación	(Alarcón, 2019)
8	Apertura comercial	
9	Adquisición de tecnología y nuevos laboratorios de modelaje.	
10	Atracción del turista a la región	
11	Aprovechamiento de ferias artesanales	(Medina & Quevedo,
		2018)
12	Aprovechamiento de materia prima en la producción	(Ocaña, 2020)
13	Revisión continua de calidad de procesos de producción	(Arcos, 2016)
14	Alianza de productores de calzado con cooperativas para generar crecimiento de empresas	

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 3, se expone el resumen de las debilidades que presentan las empresas de las diferentes investigaciones, destacando a las debilidades como iniciativas internas que no funcionan como es debido.

**Tabla 3.** Resumen de debilidades.

N°	DEBILIDADES	INVESTIGACIÓN
1	La mayoría de empresas no posee una planificación adecuada para cada uno de los procesos y proyectos a ejecutar	(Llerena, 2017)
2	No cuentan con una planificación estratégica a nivel organizacional.	
3	La tecnología que manejan en su mayoría, es obsoleta en comparación con las industrias de países desarrollados.	

4	Los consumidores en el mercado no poseen la información necesaria sobre la nueva marca	(Peñaherrera & Ortíz, 2017)
5	Personal no cuenta con la capacitación necesaria para la fabricación de este tipo de producto	
6	Hay escaso nivel de tecnificación por parte de las pequeñas empresas	(Alarcón, 2019)
7	Desconocimiento de canales de comercialización	
8	Resistencia al cambio por parte de pequeños artesanos	
9	Poca trayectoria exportadora	
10	Falta de tecnificación en la planta	(Arcos, 2016)
11	Control de procesos con cierta falencia	
12	Producción artesanal con altos costos de producción	(Medina & Quevedo, 2018)
13	Falta de elaboración de presupuestos	

**Fuente:** Elaboración propia.

En la Tabla 4, se expone el resumen de las amenazas que presentan las empresas de las diferentes investigaciones, destacando a las amenazas como situaciones desfavorables que afecta a la empresa de forma externa.

**Tabla 4.** Resumen de amenazas

N°	AMENAZAS	INVESTIGACIÓN
1	El aumento de la inflación, incrementa los costos de producción.	(Llerena, 2017)
2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	
3	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	
4	Bajo impacto en cuanto a la introducción del producto en el mercado por falta de costumbre de utilización	(Peñaherrera & Ortíz, 2017)
5	Alto costo de la maquinaria para la elaboración de productos de alta calidad	
6	Alto nivel de contrabando de otros países (China, Colombia, otros)	(Alarcón, 2019)
7	Baja disponibilidad de materia prima de alta calidad	
8	Insuficientes conocimientos técnicos y administrativos	(Arcos, 2016)
9	Incremento de competidores	(Medina & Quevedo, 2018)
10	Consumidores con preferencia a marcas extranjera	
11	Tasa de interés activa alta para PYMES	

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis FODA permite a las empresas a establecer los objetivos y metas a cumplir, estos a su vez con la ayuda del análisis estratégico pueden identificar detalladamente los factores internos, externos que afectan y benefician a la empresa, creando un enfoque claro de la organización y en la toma de decisiones que influirán a futuro. Por ello en la Figura 1, se presenta un bosquejo general de la planificación estratégica de las empresas en el sector de calzado, que con ayuda del cuadro de mando integral evalúa puntos como las finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Planificación estratégica en el desempeño organizacional



Fig. 1 Cuadro de Mando Integral de empresas enfocadas en el sector del calzado del cantón Cevallos

Fuente: Elaboración propia

## Discusiones

A través de la revisión literaria de las investigaciones enfocadas al sector de calzado del cantón Cevallos, es importante destacar las conclusiones que llegaron a partir de su estudio el cual los diferentes autores exponen:

- El análisis estratégico de la situación de la empresa puede identificar detalladamente los factores internos y externos que afectan y benefician a la empresa, creando así un enfoque claro de la organización que llevará a una mejor comprensión y a la perfecta toma de decisiones que influirán en su futuro (Peñaherrera & Ortíz, 2017).
- La importancia de los indicadores dentro del Cuadro de Mando Integral permite tener el punto de partida para poder controlar mejorar y medir los procesos, los cuales se los debe revisar de forma periódica y también se los puede cambiar si así se lo requiere (Llerena, 2017).
- La relevancia en que las empresas del sector practiquen el uso de todas las estrategias genéricas, estrategias de liderazgo en costos, estrategias de diferenciación y estrategias de enfoque en su cadena productiva para la mejora de los procesos internos de las empresas (Alarcón, 2019).
- La mayoría de MIPYMES del cantón Cevallos son administradas de manera empírica por esta razón la inexistencia de planificación estratégica influye en el decreciente nivel de ventas (Medina & Quevedo, 2018).
- La producción de calzado en el cantón Cevallos es la actividad económica más importante dentro de la economía local, donde los productores consideran como factores esenciales para la elaboración de calzado ciertas variables como: materia prima, mano de obra, inversión en maquinaria, años de antigüedad de la empresa y el área de producción (Ocaña, 2020).
- La falta de tecnificación en esta industria es alta y genera problemas durante todos los procesos de producción y en el producto final, los artesanos no tienen los recursos para invertir en maquinaria especializada en mejorar los procesos de producción de sus plantas y según los resultados de la investigación de mercados realizada por la Municipalidad del cantón Cevallos (Arcos, 2016).

Las conclusiones de las diferentes investigaciones sirven de partida para aquellas empresas que no estiman la planificación estratégica como necesaria, pero debido a los problemas que pueden presentar estas empresas ya sean de carácter interno o externo en el mercado que se desenvuelven, es meritorio aprovechar la utilidad en la mejora del desempeño de las instituciones, ya que con ayuda de un cuadro integral es posible evaluar procesos, riesgos y estrategias con el fin de lograr mejoras en la producción del producto y mantenerse en el mercado compitiendo con grandes empresas. Por ello la elaboración del cuadro de mando integral expuesto en la Figura 1, que parte de un análisis de posibles riesgos, metas, indicadores y estrategias que pueden presentar las empresas dedicadas al sector del calzado.

## Conclusiones

Se puede concluir que la planificación estratégica ayuda a empresas pequeñas, medianas y grandes a determinar los objetivos y metas de la institución, a su vez logrando organizar los procesos de manera sistematizada.

A través de las investigaciones de estudio, enfocadas en el sector de calzado se evidencia que existen ciertas empresas que no contemplan la planificación estratégica como pilar en la gestión de sus negocios, esto debido a que se manejan bajo un criterio empírico basado en la experiencia.

Es importante destacar la importancia de la planificación estratégica en el desempeño de las empresas PYMES en el sector de calzado, ya que dentro de este plan se evalúa los posibles riesgos que se puede presentar durante el proceso de fabricación o venta, entre otros, así mismo expone posibles estrategias que permitan afrontarlos, de manera que no se logre afectar al funcionamiento de la institución en la consecución de los objetivos a largo plazo.

Se puede concluir que el correcto uso de la planificación estratégica puede ayudar a que las empresas logren mejoras en los diferentes ámbitos relacionados a las finanzas, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, con el fin de obtener resultados como: mejorar de la productividad, fidelización, mejorar la calidad del producto, incrementar niveles de calidad e impacto entre otros.

Se destaca la importancia del análisis FODA dentro de una empresa, debido a que es una herramienta que permite analizar la situación actual en la que se desenvuelve identificando factores internos y externo que pueden influir en el éxito de la empresa.

Las estrategias son parte importante en enfrentar los problemas que puede presentar una empresa a lo largo del tiempo, en ello las estrategias varían conforme al estado actual del mercado.

## Referencias

- Abril, J., Zurita, J., Ramos, J., & Albán, M. (2019). La influencia del Merchandising en el punto de venta: Caso práctico Supermercados “Mi Caserita”. *Polo del Conocimiento*, 323,324.
- Alarcón, S. (2019). ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN ECUADOR. (Tesis Administración de Empresas). UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, Quito.
- Alencastro, P., Castañón, J., Quiñonez, M., & Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *RCS Venezuela*, 5,6.
- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2012). EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 74.
- Arcos, E. (2016). Análisis de la competitividad y tecnificación de la industria del calzado en el Ecuador. (Tesis de Administración de Empresas). Universidad San Francisco de Quito, Quito.
- Barreiros, A. (2012). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA KAWA MOTORS. (Tesis de Ingeniería en Administración de Empresas). UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, Quito.

- Basantes, J., Centeno, E., Bonilla, E., & Avalos, R. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*, 154,155.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Espacios*, 213-128.
- Bueno, E. (2000). *La Planificación Estratégica: Experiencias Internacionales*. España: UAM.
- Chicaiza, S., & Jordán, J. (2021). Estrategia de marketing digital enfocada en la reputación online del sector estético Tungurahua - Ecuador. *Digital Publisher CEIT*, 213-228.
- De la Rosa, A., & Lozano, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencia y Aprendizaje a partir de un proceso de intervención. Guanajuato: DCSH.
- Domínguez, C., & Salcedo, R. (2016). Planificación estratégica como herramienta de gestión para mejorar la calidad de atención a los usuarios en la Microred de Salud Usquil Provincia de Otuzco Departamento de La Libertad año 2013. *Ciencia y Tecnología*, 167-170.
- Domínguez, C., & Salcedo, R. (2017). Planificación estratégica como herramienta de gestión para mejorar la calidad de atención a los usuarios en la Microred de Salud Usquil Provincia de Otuzco Departamento de La Libertad año 2013. *Ciencia y Tecnología*, 167-182.
- Ecuador, B. C. (2021). REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN RESULTADOS A MAYO DE 2021. Quito: República de Ecuador.
- Ecuador, B. C. (2022). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Quito: INEC.
- Fuentes, M., & Hurtado, N. (2002). VARIABLES CRÍTICAS EN LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS CON IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. *IEDEE*, 8(2), 87-102.
- Guevara, N. (2019). Gestión de la calidad para las Pymes del sector del calzado en el Cantón Cevallos. (Tesis de Ingeniería de Empresas). Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. (2020). ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTO BIODEGRADABLES DE ASEO Y LIMPIEZA DE LA EMPRESA QUIBISA. *Scielo*, 399,400.
- Jordán, J., Gamboa, J., & Mejía, C. (2018). Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa. *Publicando*, 214,215.
- Jordán, J., Jordán, D., Verdesoto, O., & Ludeña, S. (2017). GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN EMPRESAS COMERCIALES CASO MP. *SUR ACADEMIA*, 7(1), 48,49.
- Jordán, J., Martínez, D., & Quintero, V. (2022). Digitalización de imagen corporativa como método generador de confianza en los consumidores. *Uniandes Episteme*, 172,173.
- Jordán, V., & Paredes, M. (2020). actores integrales del marketing político. Análisis de redes sociales. *Digital Publisher CEIT*, 180-188.

- Lemus, J., & Piñeres, D. (2012). DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO SALAMANDRA SHOES & ACCESSORIES EN LA CIUDAD DE BOGOTÀ DE 2009 AL 2012. (Tesis Administración de Empresas). UNIVERSIDAD DE LA SALLE, Bogotá.
- Llerena, P. (2017). MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE QUITO. (Maestría de Gerencia Contable y Finanzas). UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, Quito.
- Máttar, J., & Cuervo, M. (2017). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Chile: CEPAL.
- Medina, A., & Quevedo, G. (2018). INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DECRECIENTE NIVEL DE INGRESOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE CALZADO DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO, 2017. (Tesis de Ingeniería Comercial). Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí.
- Mejia, C., Jordan, J., & Gamboa, S. (2018). Modelo integrador para la gestión de recursos financieros, humanos y materiales en PYMES. *Publicando*, 5(14), 371,372.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance:Evidence from Malaysia. Elseiver.
- Ocaña, J. (2020). PRODUCCIÓN Y EFICIENCIA ESTOCÁSTICA: UNA APLICACIÓN A LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS, PERIODO 2018. (Tesis de Economía). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba.
- Ortíz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del Conocimiento*, 189,190.
- Parra, M., & Esteban, C. (2021). EVOLUCIÓN DE LA COVID-19 EN ECUADOR. *REVISTA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO I+D*, 27-30.
- Peñaherrera, S., & Ortíz, S. (2017). Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua.Caso MELAN. *Publicando*, 701-719.
- Reinoso, K., & Jordan, J. (2022). Marketing Digital Como una Ventaja Competitiva para las PYMES en Pandemia Tungurahua- Ecuador. *RECITIUTM*, 162,163.
- Sonora, I. T. (2018). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL. México: EL BUZÓN DE PACIOL.
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T., & Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 134,135.
- Valenzuela, C. (2016). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS. (Monografía Administración de Empresas). UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogotá.

- Vélez, M., Restrepo, B., González, C., & Zapata, O. (2016). DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS DE LA EMPRESA “EUREKA KIDS”. (Tesis de Mercadeo Gerencial). UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN, Medellín.
- Villacís, A., & Barreiros, A. (2012). Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la Empresa KAWA MOTORS. (Tesis Administración de Empresas). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Villalva, R. M., & Abril, J. (2017). El marketing como estrategia para la fidelización del cliente. Polo del Conocimiento, 1261,1262.
- Zechlin, L. (2010). Strategic Planning in Higher Education. Elseiver, 256-263.