



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO  
ALMACENES GEOMAYRA, EN LA COMUNA DE SAN PEDRO,  
PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
2015 - 2019.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR:** EDUARDO MANUEL SALINAS SANTOS

**TUTOR:** LCDO. EDUARDO PICO GUTIERREZ, MSc.

LA LIBERTAD - ECUADOR

AÑO 2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL**

**PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO  
ALMACENES GEOMAYRA, EN LA COMUNA DE SAN PEDRO,  
PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
2015 - 2019.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título

**INGENIERO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: EDUARDO MANUEL SALINAS SANTOS**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIERREZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**AÑO 2015**

La Libertad, 21 de Enero del 2015

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor de trabajo de investigación, “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO ALMACENES GEOMAYRA, EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015 - 2019**”, elaborado por el Sr. Eduardo Manuel Salinas Santos, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se adjunta a los estándares académico, razón por la cual le apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.**  
**TUTOR**

## **AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de Titulación o Graduación, “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO ALMACENES GEOMAYRA, EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015 - 2019**”, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opciones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La Libertad, 21 de Enero del 2015

**Atentamente**

.....

**Eduardo Manuel Salinas Santos**  
**C.C. 092841406-9**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado en especial a mi querida, linda, adorable madre Sra. Julia Rosario Santos Rodríguez, mi padre Sr. Eduardo Gaspar Salinas Panchana, mis hermanos Eduardo José y José Manuel, también a mi tía Mildred Salinas Panchana, tíos, abuelos, primos, amigos, algunos de ellos desde el cielo.

A todos los mencionados dedicarles el esfuerzo reflejado en el proyecto, por brindarme su apoyo incondicional, depositar su confianza en mí, siendo parte importante en el cumplimiento de este logro en esta etapa de mi vida.

Eduardo Manuel Salinas Santos.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecerle a DIOS, por estar presente en cada obstáculo que se presentan en la vida, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por darme la oportunidad de adquirir conocimientos en sus instalaciones.

A todos los docentes de la Carrera Desarrollo Empresarial, quienes me instruyeron para ser un profesional. A mi tutor Lic. Eduardo Pico Gutiérrez MSc. Para la elaboración de mi tesis de grado.

A los miembros de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” quienes me permitieron realizar el presente trabajo de investigación. A todos mis familiares, amigos, compañeros muchas gracias.

Eduardo Manuel Salinas Santos.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigreiro González, MSc.  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
**TUTOR**

---

Econ. Hugo Alvares Plua, MSc.  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Ab. Joe Espinoza Ayala.  
**SECRETARIO GENERAL**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO  
ALMACENES GEOMAYRA, EN LA COMUNA DE SAN PEDRO,  
PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2015 – 2019.**

**Autor:** Eduardo Manuel Salinas Santos  
**Tutor:** Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un Plan Estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra, asentada en la Comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, que se dedica a la elaboración y comercialización de calzado para damas, la actividad mencionada es común en negocios del sector, es notable que en muchas empresas poseen el talento humano calificado en producción pero a la vez tienen problemas administrativos, operativos y productivos, motivo por que el presente proyecto tiene propósito de contribuir al crecimiento de la organización y de la comunidad. Se toma de referencia de las citas bibliográficas, de las teorías de diferentes autores con conocimientos en temas empresariales, en metodología de la investigación que aporten para establecer adecuadamente el diseño del plan estratégico de la empresa, así mismo de páginas electrónicas en la elaboración de la propuesta. La aplicación de esta herramienta permitirá cumplir con los objetivos e implementar estrategias, establecer actividades en las diferentes áreas acorde a las necesidades existentes de la organización según el estudio realizado. Para el desarrollo del Plan Estratégico se diagnosticó los problemas que actualmente tiene la empresa, en donde se determinó la población y la muestra de la investigación, seleccionando al grupo a ser indagado para aplicar los instrumentos de recolección de datos de la investigación, como las entrevistas destinadas a los dirigentes de la empresa, las encuestas realizadas tanto a los trabajadores de la misma como a los comerciantes del sector, posterior se tabularon, se las representaron en gráficos estadísticos, se analizaron, se determinaron conclusiones y recomendaciones del estudio de campo realizado, obteniendo información precisa de la empresa para la elaboración de la propuesta. El estudio permitió tener base para establecer los objetivos organizacionales, las estrategias, los cursos de acción, los programas y proyectos en la empresa.



## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	i
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	iii
<b>AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	vi
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	2
<b>Tema</b> .....	2
El problema de investigación.....	2
Planteamiento del Problema .....	2
Situación Actual.....	4
Síntomas: .....	4
Causas: .....	5
Efectos: .....	5
Situación Futura o Pronóstico .....	6
Alternativas de Solución o Control del Pronóstico. ....	7
Delimitación del Problema .....	7
Formulación del Problema.....	8
Sistematización del Problema. ....	8
Evaluación del Problema .....	9
Justificación .....	10
Justificación Teórica.....	11
Justificación Metodológica .....	12
Justificación Práctica .....	13
Objetivo .....	14
Objetivo General:.....	14
Objetivos Específicos: .....	14
Hipótesis .....	15

Operacionalización de las variables.....	15
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>18</b>
<b>FUNDAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	18
1.2 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES .....	20
1.2.1 Conceptualización de estrategias .....	20
1.2.2 Tipos de estrategias.....	20
1.2.3 Definición del plan estratégico .....	21
1.2.4 Importancia del plan estratégico .....	21
1.2.5 Características del plan estratégico .....	22
1.2.6 Modelos de planes estratégicos.....	22
1.2.7 Elementos del plan estratégico.....	24
1.2.7.1 Direccionamiento estratégico.....	25
1.2.7.2 Análisis situacional .....	28
1.2.7.3 Formulación estratégica .....	33
1.2.7.3.2 Estrategias .....	34
1.2.7.3.3 Cursos de acción .....	34
1.2.7.3.4 Políticas.....	35
1.2.7.4 Implementación estratégica.....	35
1.2.7.5 Planeación operativa .....	37
1.2.7.5.2 Presupuesto .....	38
1.3 GESTIÓN PRODUCTIVA.....	39
1.3.1 Elementos constitutivos .....	39
1.3.1.1 Historia.....	39
1.3.1.2 Constitución .....	39
1.3.1.3 Actividades .....	40
1.3.2 Gestión productiva .....	40
1.3.2.1 Materia prima.....	40
1.3.2.2 Materiales.....	41
1.3.2.3 Materiales en proceso.....	41
1.3.3 Recursos .....	42
1.3.3.2 Técnicos .....	42
1.3.4 Productos y servicios .....	43

1.3.5	Impacto ambiental.....	44
1.3.5.2	Aporte del buen vivir .....	44
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>45</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>45</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
2.3.1	Por el propósito.....	48
2.3.1.1	La investigación aplicada.....	48
2.3.2	Por el nivel.....	48
2.3.2.1	La investigación descriptiva.....	48
2.3.3	Por el Lugar .....	49
2.3.3.1	La investigación bibliográfica:.....	49
2.3.3.2	La investigación de campo:.....	49
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	50
2.4.1	Método inductivo .....	50
2.4.2	Método analítico .....	50
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	51
2.5.1	La Entrevista .....	51
2.5.2	La Encuesta:.....	51
2.6	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	52
2.6.1	Guía de Entrevista.....	52
2.6.2	Cuestionario .....	52
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
2.7.1	Población.....	53
2.7.2	Muestra .....	53
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS .....	55
2.8.1	Procedimiento .....	55
2.8.2	Procesamientos .....	56
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>57</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>57</b>
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....	57
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	63

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	81
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO ALMACENES GEOMAYRA, EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PARROQUIA MANGLARALTO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2015 - 2019.</b> .....	81
4.1 PRESENTACIÓN.....	81
4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	82
4.3 DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	83
1.4 MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	84
1.5 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	85
1.5.1 Direccionamiento del plan estratégico .....	85
4.5.1.4.1 Objetivo general.....	86
4.5.1.4.2 Objetivos específicos .....	86
1.5.1.5 Valores.....	87
4.5.2.- Análisis situacional.....	88
4.5.2.1 MEFI.....	89
4.5.2.2 MEFE.....	90
4.5.2.3 FODA (Matriz estratégica) .....	91
4.5.2.4 Análisis PORTER .....	92
4.5.3 Formulación estratégica .....	93
4.5.3.1 Estructura .....	93
4.5.3.1.1 Órgano funcional.....	93
4.5.3.2 Estrategias .....	94
4.5.3.2 Políticas.....	100
4.5.4. Programas y proyectos.....	102
5.5.4.2 Procedimientos .....	109
<b>CONCLUSIONES</b> .....	116
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	117
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	118
<b>ANEXOS</b> .....	120

## ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO N° 1 Estrategias organizacionales.....	16
CUADRO N° 2 Gestión productiva.....	17
CUADRO N° 3 Análisis FODA .....	28
CUADRO N° 4 Población para la entrevista.....	53
CUADRO N° 5 Población para la encuesta.....	53
CUADRO N° 6 Muestra para la entrevista.....	54
CUADRO N° 7 Muestra para la encuesta.....	54
CUADRO N° 8 Visión empresarial.....	64
CUADRO N° 9 Valores empresariales.....	65
CUADRO N° 10 Análisis FODA .....	66
CUADRO N° 11 Estructura organizacional .....	67
CUADRO N° 12 Estrategias empresariales.....	68
CUADRO N° 13 Políticas organizacionales.....	69
CUADRO N° 14 Programas .....	70
CUADRO N° 15 Gestión productiva.....	71
CUADRO N° 16 Recursos en la empresa.....	72
CUADRO N° 17 Toma de decisiones. ....	73
CUADRO N° 18 Control de actividades .....	74
CUADRO N° 19 Planificación en las actividades .....	75
CUADRO N° 21 Importancia de las necesidades.....	77
CUADRO N° 22 Elaboración del plan estratégico.....	78
CUADRO N° 23 Análisis situacional FODA .....	88
CUADRO N° 24 Matriz de evaluación de factores externos (MEFI) .....	89
CUADRO N° 25 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	90
CUADRO N° 26 Matriz estratégica .....	91
CUADRO N° 27 Programas y proyectos.....	102
CUADRO N° 28 Programa 1: fortalecimiento de la gestión administrativa .....	103
CUADRO N° 29 Programa 1: fortalecimiento de la gestión administrativa .....	104
CUADRO N° 30 Programa 2: capacitación al personal de la empresa de calzado .....	105
CUADRO N° 31 Programa 2: capacitación al personal de la empresa de calzado .....	106
CUADRO N° 32 Programa 3: fortalecimiento de la gestión productiva .....	107
CUADRO N° 33 Programa 3: fortalecimiento de la gestión productiva .....	108
CUADRO N° 34 Plan operativo anual .....	113
CUADRO N° 35. Plan de acción.....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO N° 1 Modelos de plan estratégico.....	22
GRÁFICO N° 2 Modelo de plan estratégico .....	23
GRÁFICO N° 3 Visión empresarial .....	64
GRÁFICO N° 4 Valores empresariales .....	65
GRÁFICO N° 5 Análisis FODA.....	66
GRÁFICO N° 6 Estructura organizacional.....	67
GRÁFICO N° 7 Estrategias empresariales .....	68
GRÁFICO N° 8 Políticas.....	69
GRÁFICO N° 9 Programas .....	70
GRÁFICO N° 10 Gestión productiva .....	71
GRÁFICO N° 11 Recursos en la empresa.....	72
GRÁFICO N° 12 Toma de decisiones.....	73
GRÁFICO N° 13 Control de actividades.....	74
GRÁFICO N° 14 Planificación en las actividades .....	75
GRÁFICO N° 15 Incentivos al trabajador.....	76
GRÁFICO N° 16 Importancia de las necesidades.....	77
GRÁFICO N° 17 Elaboración del plan estratégico .....	78
GRÁFICO N° 18 Modelo de plan estratégico para la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”.....	84
GRÁFICO N° 19 Órgano funcional .....	93
GRÁFICO N° 20 Procedimiento para producir el calzado.....	109
GRÁFICO N° 21 Procedimiento para capacitación del personal de la empresa de calzado. .....	110
GRÁFICO N° 22 Procedimiento de ventas .....	111

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Carta aval.....	121
ANEXO N° 2 Entrevista.....	122
ANEXO N° 3 Encuesta.....	124
ANEXO N° 4 Matriz de consistencia .....	127
ANEXO N°5 Matriz de control y evaluación de programas y proyectos .....	128
ANEXO N° 6 Evidencia de la entrevista.....	129
ANEXO N° 7 Evidencia de la encuesta.....	129

## INTRODUCCIÓN

Una de las empresas que se dedica a la elaboración y comercialización de calzado para damas en el sector, es la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” de la comuna San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, la presente investigación está basado en el mejoramiento de la gestión productiva, administrativa de la empresa.

Para realizar la presente investigación se utilizara métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan obtener datos relevantes acerca de los problemas, necesidades existentes que actualmente tiene la empresa para plantear alternativas de solución mejorando en las diferentes áreas, administrativas, productivas, operativas y ser más eficiente en la empresa.

Capítulo I. En la primera parte del proyecto se describen los antecedentes de la empresa con las variables dependiente e independiente que aportaran al análisis del trabajo.

Capítulo II. En la segunda parte se describe la metodología de la investigación, analizando la modalidad, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, también se determina la población y la muestra que se utiliza para probar la hipótesis en la elaboración del proyecto.

Capítulo III. En la tercera parte se realiza la representación en cuadros, gráficos estadísticos de los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas, además se establece las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Capítulo IV. En cuarta parte se describe la propuesta del proyecto, elaborando el diseño del plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra que permita mejorar la gestión productiva de la organización, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.



## **MARCO CONTEXTUAL**

### **Tema**

Incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión productiva de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” en la comuna de San Pedro. Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra de la Comuna San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2015.

El Problema de Investigación.

### **Planteamiento del Problema**

En los últimos años ha evolucionado notablemente el mundo empresarial, con exigencias de los ofertantes, en donde surgen ideas creativas e innovadoras, con el desarrollo de nuevos productos que deben atender las necesidades de los clientes para satisfacerlas, consecuentemente el éxito empresarial. Descartar la ideología de seguir vendiendo productos sin procesarlos, e incentivar al procesamiento, que tengan un valor agregado, la innovación de un bien.

El Ecuador es reconocido por sus grandes riquezas, en diversos aspectos, en donde el actual gobierno está impulsando agresivamente la matriz productiva, con nuevos emprendimientos, colaborando con el financiamiento a los micros, pequeñas y medianas empresas con maquinarias que generen mayor productividad, aportaciones a la propiedad privada, capacitaciones en asociaciones, negocios, para mejorar y activar la economía, en sectores donde son potencias para generar fuentes de empleo, nuevos ingresos que no se han considerados anteriormente por empresarios y anteriores gobiernos.

La Provincia de Santa Elena es considerada como lugar estratégico para ejecutar proyectos atractivos, avances tecnológicos, investigaciones, tomada en cuenta por el actual gobierno, por su diversidad en cuanto flora, fauna, atractivos turísticos, reciente provincia creada el 7 de noviembre en el año del 2007, la capital de la jurisdicción mencionada es Santa Elena, cuenta con 3 cantones; Santa Elena, La Libertad, Salinas, dentro de la región 5.

Tiene una población de 308.000 habitantes según datos de la INEC del 2010, sus límites geográficos en el norte la Provincia de Manabí, al sur el Océano Pacífico, al este Provincia del Guayas, al oeste el Océano Pacífico, en donde sus habitantes, entre ellos muchos emprendedores se dedican a la agricultura, el turismo, la gastronomía, la pesca, la ganadería, la comercialización, la artesanías, la Comuna de San Pedro está ubicada en la Parroquia de Manglaralto, Cantón de Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Ubicada al norte de la Provincia, sus fuentes de ingresos es el turismo, la pesca, el comercio, la ganadería, ante el desempleo que existe en el medio, el nivel de estudios de sus habitantes generalmente es secundario, que conlleva al analfabetismo y la pobreza, pero existen emprendimientos de negocios de habitantes con productos que le hace atractiva al sector. Las Mi PYMES del sector son administradas generalmente por personas con escasos conocimientos empresariales.

Los administradores de la empresa de calzado Almacenes Geomayra, carecen de conocimiento de administración de empresas, existe inadecuada gestión productiva, desconocen el manejo en las partes administrativas, operativas. Otros de los problemas es que los recursos que poseen las empresas son usadas de una forma ineficiente, el desconocimiento de elaboración de planes es notable, los productos de calzado pueden llegar a nuevos mercados, pero carecen de publicidad, desconocen el manejo y ejecución de herramientas empresariales.

## Situación Actual

La empresa de calzado “Almacenes Geomayra” se dedica a la elaboración y comercialización de calzado para damas, también posee un local en donde vende materiales de calzado, siendo esta actividad una de las alternativas que generan fuentes de empleo en los trabajadores del sector, con modelos agradables, productos, diseños variados e innovadores.

La primera actividad empezó aproximadamente en el año 1965 la misma que le ha generado mayores ganancias, el locales creada en Julio del 2004, con el Sr. Hilario Colon Aquino Baquerizo, el negocio del calzado es de tradición familiar al igual que las mayorías de empresas de calzado del sector.

La evolución es notoria en la parte comercial, pero la gestión productiva que aplica el administrador no es eficiente, debiendo reestructurar las estrategias organizacionales.

### Síntomas:

- ✚ Liderazgo inadecuado, sin objetivos claros que le permita guiar, direccionar, hacia dónde pretende llegar el negocio.
- ✚ Carencia de planeación en la empresa, las pymes que laboran en el sector poseen conocimientos escasos acerca de temas de negocios.
- ✚ Inadecuada gestión productiva, que refleja una administración con mucho que desear en el futuro.
- ✚ Carencia de conocimientos empresariales de los negocios del entorno sobre planeación estratégica.
- ✚ El dueño de la empresa aporta con conocimientos del talento humano calificado en producción adquiridos en años, pero es deficiente en la parte de la gestión administrativa.

## Causas:

- ✚ Deficiente conocimiento del directivo de la empresa, conlleva a un liderazgo inoportuno con escasos fundamentos científicos.
- ✚ Escasos conocimientos sobre temas empresariales.
- ✚ Carencia de conocimientos empresariales para mantenerse en el largo plazo en el mercado.
- ✚ Desconocimiento técnico para afrontar problemas futuros, para dirigirla de una forma segura, confiable, encaminada a que la empresa pueda seguir creciendo en el mercado.
- ✚ Bajo el nivel de estudios de los miembros de la empresa, generalmente es secundario, la educación es un punto importante para el desarrollo de los negocios del sector.

## Efectos:

La empresa labora sin metas planteadas, sin objetivos definidos, realizables, medibles de tal forma que le impide crecer en el mercado.

- ✚ La toma de decisiones inadecuadas en la empresa, conlleva acciones y resultados negativos.
- ✚ El déficit en la empresa, imposibilitará subsistir en el largo plazo en el mercado.
- ✚ Resultados inesperados, la competencia puede mejorar, apareciendo con productos sustitutos o nuevos competidores, restando mercado a la organización.
- ✚ Rentabilidad financiera no esperada, como persigue todo negocio en el mercado, puede conllevar a que la empresa salga del mercado.

## Situación Futura o Pronóstico

Con capacitaciones y la aplicación de conocimientos empresariales puede generar en la empresa para sea más rentable, eficiente en sus labores, sus recursos sean utilizados correctamente para que obtenga la materia prima con proveedores que garanticen los productos confiables, mejorar en las partes administrativas, en donde los productos lleguen oportunamente a los clientes, los mismos que tengan una atención exclusiva, contar con una publicidad atractiva.

El plan estratégico permitirá a la empresa realizar un diagnóstico general de la situación actual en que se encuentra la empresa, cuales son las necesidades, sus posibles inconvenientes, tanto en los factores internos como externos, mide sus ventajas competitivas y ventajas comparativas, la posición que se encuentra en los actuales momentos, los problemas más las alternativas que pueden ser solucionadas con el presente proyecto.

Desde el fundamento teórico aporta a estructurar la misión, visión, objetivos, filosofía, análisis de los ambientes internos como externos, influyendo de manera positiva a la empresa, visualizando en el futuro las oportunidades a aprovecharlas, las amenazas a afrontarlas tácticamente, con un liderazgo sólido que permita una eficiente gestión administrativa, exigiendo que los integrantes tengan una comunicación más solidaria.

El presente trabajo busca dar una solución al problema, se realiza un diseño de plan estratégico para la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”, en la Comuna de San Pedro, de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena. Donde se fundamentara considerando teorías de diferentes autores de temas relacionados al plan estratégico que nos faciliten el estudio a la investigación.

## Alternativas de Solución o Control del Pronóstico.

La empresa al contar con un plan estratégico que incluya la participación de sus integrantes, e implementar estrategias organizacionales fortalecerá la gestión productiva, la gestión administrativa, incrementará la fuerza de ventas, que le permitirá aumentar sus utilidades.

Motivo por el cual en el presente trabajo se realizará el plan estratégico para la Empresa de Calzado “Almacenes Geomayra”, en la Comuna de San Pedro, de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

## Delimitación del Problema

**Aspecto:** La gestión productiva de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”.

**Área:** Productiva del calzado “Almacenes Geomayra” en la Comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena.

**Espacio:** Se pretende realizar el proyecto en la Comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

**Tiempo:** Está programado a realizar la propuesta del plan estratégico en el lapso de un año.

**Universo:** Para la investigación tienen un enfoque cuanti- cualitativo, se utiliza el método analítico, para la obtención de la información se realiza entrevistas, encuestas a los colaboradores de la empresa y los clientes.

## Formulación del Problema

¿Cómo incide las estrategias organizacionales en la gestión productiva de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” en la Comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?

## Sistematización del Problema.

1. ¿Qué incidencia tiene el material teórico al entorno del plan estratégico para el desarrollo de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” de la comunidad de San Pedro, que garantice una investigación basada en hechos acorde a la realidad?
2. ¿Qué métodos de la investigación serían los más aconsejables que aporten, garanticen para obtener la información importante y posterior llevar a cabo el proyecto?
3. ¿Qué instrumentos de investigación serán los más adecuados a utilizar en la obtención de datos relevantes que brinden información oportuna y coherente para la propuesta?
4. ¿Cuáles serían los resultados de la investigación en base al estudio de campo realizado en la obtención de datos relevantes para la tabulación de la información?
5. ¿De qué modo la herramienta empresarial del plan estratégico puede intervenir de forma que aporte al desarrollo en las diferentes áreas productivas, administrativas con eficiencia, eficacia, efectividad en la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”?

## Evaluación del Problema

**Delimitado:** Para la elaboración del plan estratégico se realiza dentro de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” de la comunidad de San Pedro, según el tiempo que dure el ejercicio.

**Claro.** El presente trabajo es útil para la necesidad de información, conocimientos y aplicación de métodos de investigación que aporten al desarrollo del proyecto, así mismo de vital importancia para la sobrevivencia de la empresa en el mercado en el largo plazo.

**Concreto.** Es necesario la elaboración de perfiles de desempeño de la gestión productiva, gestión administrativa, en la parte operativa de la organización, competencias para el desarrollo de la misma, en consecuencia el desarrollo económico de la sociedad.

**Relevante.** Se considera como los pilares para el desarrollo y crecimiento de los pequeños y medianos negocios que existen en la sociedad, exigiendo a evolucionar en el mercado, que sean reflejados en las prácticas, conocimientos e instrumentos empresariales para el éxito.

**Contextual.** Responde a las necesidades que están presentes en la empresa, describiendo los hechos acontecimientos, generando posibles soluciones que proporcionen el desarrollo en el mercado.

**Factible.** Es confiable y viable para que sea atractiva la propuesta ante los miembros de la empresa, donde detallará los recursos, materiales, profesionales para el desarrollo empresarial.



## Justificación

Las empresas que laboran en el sector generalmente no cuentan con herramientas empresariales, que en determinados periodos suelen fracasar, la historia demuestra que grandes y pequeñas empresas han fracasado por dicho motivo, en el ámbito empresarial, el éxito al fracaso está a un paso, toda empresa debe contar con un plan de supervivencia, desde este punto de vista es importante que las organizaciones cuenten con herramientas empresariales.

La empresa de calzado “Almacenes Geomayra” en la Comuna de San Pedro tiene utilidades considerables, en la parte de la infraestructura, en el aumento del personal, en la adquisición de máquinas, el crecimiento en el mercado, es notable, pero las exigencias del mercado competitivo en la actualidad, obliga a las empresas a aplicar, técnicas empresariales, herramientas empresariales que le permita competir estratégicamente en el mercado.

El presente proyecto se realiza para promover la estabilidad, el crecimiento y subsistencia en el largo plazo en el mercado, incrementar las utilidades de la empresa.

Realizando un análisis de la situación actual para determinar las falencias, posterior implementar estrategias que vayan acorde para solucionarlas, para alcanzar los objetivos organizacionales a fin de dar solución a los problemas.

La planeación estratégica es necesario e importante en la organización porque es una herramienta empresarial, que conlleva un proceso en el que se formulan y ejecutan estrategias que van encadenados con la misión, visión, objetivos, filosofía de la empresa, estableciendo un plan de acción, procedimientos, planes. Este proceso va a representar cambios necesarios para efectos productivos apoyados de los conocimientos teóricos y metodológicos.

## Justificación Teórica.

La presente investigación se realiza en base a la teoría de algunos libros de diferentes autores en que nos permitirá describir los enfoques desde perspectivas diferentes de cada actor.

El cumplimiento de los objetivos empresariales, la obtención de mayor rentabilidad es lo que percibe el proyecto en un tiempo futuro, debiendo realizar cambios en la dirección estratégica de la organización si en caso lo amerita o en la formulación de las estrategias.

La planeación estratégica es la transformación dentro de las empresas de indiferentes actividades de mejorar el direccionamiento estratégico, implementar estrategias para mejorar la productividad de la misma. Permite alcanzar los objetivos esperados por los miembros de la organización, de tomar decisiones no solo de forma empírica y sin fundamentos, que le conllevan a un futuro incierto, sino con fundamentos técnicos, científicos que garanticen estabilidad.

En la investigación se argumenta cada acción se realiza un análisis completo de los factores internos y externos que le permita analizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa, las falencias que deben ser corregidas, las fortalezas que deben potencializarlas, información que aporta a la implementación de las estrategias organizacional es que permitirá la adquisición de datos para el fortalecimiento del plan estratégico en la empresa.

Esta herramienta empresarial aplicada en la empresa fortalecerá la planeación, organización, dirección, coordinación y control, para que se dé cumplimiento con el proceso productivo, fundamentando el direccionamiento estratégico, formulando e implementando las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos, tomando las decisiones adecuadas.

## Justificación Metodológica

Mediante la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de la investigación se obtiene la recopilación de la información, la misma que facilitará para la elaboración de la propuesta, permitiendo reestructurar el direccionamiento estratégico de la organización como; la misión, visión, políticas, objetivos de la empresa, tanto los factores internos como externos, estrategias, necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa.

El presente trabajo tiene un enfoque cuanti-cualitativa que presenta un modelo para direccionar los objetivos estratégicos de la empresa “Almacenes Geomayra”, el enfoque cualitativo descubre y clasifica preguntas de investigación con datos de recolección sin medición numérica y el enfoque cuantitativo en donde se basa en la medición numérica para probar la hipótesis.

Se utiliza el método analítico que consiste en descomponer en partes para analizar las causas y efectos, se utilizará la investigación bibliográfica, la investigación de campo que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los hechos, este tipo de investigación se apoya en los instrumentos de investigación como es la entrevista y en la encuesta, las mismas que van a ser utilizadas en la propuesta del plan estratégico.

La encuesta es un método de recolección de información cuantitativa que se obtiene de preguntas en donde las respuestas son realizadas de forma escrita a los encuestados, en donde se estudia los hechos o fenómenos que se desea conocer.

La entrevista es un método de recolección de información cualitativa, el investigador realiza preguntas referentes al tema de investigación referente a cualidades, opiniones, pensamientos al entrevistado o los entrevistados.

## Justificación Práctica

Con la elaboración del modelo del plan estratégico permitirá a la empresa lograr ser más competitiva en el mercado, argumentando las acciones e implementando estrategias para en el futuro tener el éxito empresarial.

Se debe planificar para enfrentar estratégicamente los problemas que se pueden presentar en un futuro, presentar alternativas a través de estrategias, posterior afrontar las acciones imprevistas que pueden influenciar de manera positiva o negativa de la empresa.

Justificando en sus futuras acciones en base al presente proyecto, los miembros de la empresa van a ser considerados fuente de información de vital importancia para que nutran con conocimientos, aportaciones desde puntos de vistas diferentes, realistas de quienes conforman la empresa, los mismos que tienen contacto más directo con los productos del calzado, que van a contribuir con las necesidades que deberán ser atendidos posterior solucionados oportunamente.

La organización puede mejorar en mucho aspectos, en el rendimiento laboral, en diferentes áreas como técnica, financiera tanto en los factores internos como en los factores externos, necesarias para mantenerse en el largo plazo en el mercado, aportando a mayores utilidades económicas, reflejar en el entorno de la sociedad visualizando a pequeñas y medianas empresas más fuertes en el mercado, con argumentos administrativos para seguir creciendo.

Aporta a la sociedad, para que la empresa sea un modelo a seguir donde se aprecie la organización, planificación, denote conocimientos administrativos, frente a los negocios que se encuentran inmersos en la sociedad, de tal forma que les exija a esforzarse, en capacitarse, en obtener conocimientos empresariales, haciendo más dinámica a las empresas en el mercado.

## Objetivo

### Objetivo General:

Diseñar las estrategias organizacionales mediante un enfoque participativo que permita el fortalecimiento de la gestión productiva en base a la aplicación del plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra, en la Comuna San Pedro, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### Objetivos Específicos:

1. Fundamentar teorías considerando diferentes autores de temas relacionados al plan estratégico que nos faciliten el estudio a la investigación de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” de la Comuna San Pedro, Parroquia Manglaralto.
2. Determinar metodologías a través de métodos e técnicas instrumentos de investigación que guíen la recopilación de información confiable y válida en la propuesta.
3. Elaborar los instrumentos de la investigación de acuerdo a la operacionalización de las variables para la recopilación de las variables.
4. Diagnosticar la situación actual considerando los resultados obtenidos mediante la investigación.
5. Plantear un plan estratégico a través de enfoques participativos que permita los lineamientos estratégicos de la empresa “Almacenes Geomayra”.

## Hipótesis

¿La implementación de las estrategias organizacionales permitirá el fortalecimiento de la gestión productiva de la empresa “Almacenes Geomayra” en la Comuna de San Pedro, de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?

## Operacionalización de las variables

### Definición

La operacionalización de las variables es el proceso de transformar una variable a un punto más concreto, deben ser claras, medibles y objetivas. Las variables poseen características o aspectos más notables referentes el fenómeno de estudio, teniendo una relación directa con el tema de estudio y debe tener concordancia con el planteamiento del problema, los objetivos, la hipótesis, a largo de toda la propuesta, para que dentro de la propuesta minimice las contradicciones.

Incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión productiva de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”. Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra, en la Comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

✚ Variable Independiente:

Estrategias organizacionales

✚ Variable Dependiente:

Gestión productiva.

CUADRO N° 1 Estrategias organizacionales

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Estrategias organizacionales.</p>	<p>Radica en la formulación, implementación de estrategias, evaluando la situación actual de la empresa para proceder a fortalecer el direccionamiento estratégico, la planeación operativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionamiento estratégico.</li> <li>• Análisis situacional.</li> <li>• Formulación de la estrategia.</li> <li>• Implementación de estrategias.</li> <li>• Planeación Operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía.</li> <li>• Misión.</li> <li>• Visión.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Valores.</li> <li>• Análisis F.O.D.A.</li> <li>• Análisis de PÓTER.</li> <li>• Análisis PESTLE.</li> <li>• Matriz BSC</li> <li>• Estructura.</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Cursos de acción.</li> <li>• Políticas.</li> <li>• Programas.</li> <li>• Proyectos.</li> <li>• Procedimientos.</li> <li>• Seguimiento y Control</li> <li>• POA</li> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Plan de acción.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que el conocimiento que poseen los miembros de la empresa es eficiente en la calidad del servicio?</li> <li>2. ¿Considera que al elaborar un plan estratégico aportaría la situación actual a los objetos estratégicos de la empresa?</li> <li>3. ¿Cree usted que existe planificación en las actividades diarias de la empresa?</li> <li>4. ¿Considera usted que es importante llevar el control en las actividades que les permita a la empresa alcanzar el objeto?</li> <li>5. La empresa posee actualmente los recursos económicos, financieros suficientes para atender las demandas de los clientes.</li> </ol>	<p>Guías de entrevistas</p> <p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

Elaborado por: Eduardo Salinas Santos.

CUADRO N° 2 Gestión productiva

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Gestión productiva</p>	<p>Es un sistema de trabajo en el cual se desarrollan actividades encaminados al cumplimiento de la gestión productiva de la empresa, para generar mayor productividad en las diferentes áreas de la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos constitutivos</li> <li>Gestión productiva.</li> <li>Recursos.</li> <li>Productos y servicios de la empresa.</li> <li>Impacto Ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historia.</li> <li>Constitución.</li> <li>Actividades.</li> <li>Materia Prima.</li> <li>Materiales.</li> <li>Materiales en proceso.</li> <li>Humano.</li> <li>Materiales.</li> <li>Técnicos.</li> <li>Tecnológicos.</li> <li>Calzado para niñas</li> <li>Calzado para damas.</li> <li>Responsabilidad social.</li> <li>Aporte del buen vivir.</li> <li>Estudio ambiental o Recursos Naturales</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cree usted que el Plan estratégico conducirá al objetivo de la empresa?</li> <li>¿Considera usted que la eficiencia de los recursos es necesario para ampliar sus habilidades que les permitan alcanzar los objetivos?</li> <li>¿Considera usted que los trabajadores deben capacitarse para utilizar eficientemente los recursos de la empresa?</li> <li>¿Considera que es muy significativo que los clientes tomen en cuenta la calidad de los productos?</li> <li>¿Cree que los trabajadores laboran eficientemente?</li> </ol>	<p>Guías de entrevistas</p> <p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

Elaborado por: Eduardo Salinas Santos.



## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO.**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

La fabricación del calzado desde sus inicios históricos se apertura con la elaboración de forma artesanal, en la época romana los procesos artesanales se producían en cantidad hasta que apareció la revolución industrial. Diferentes culturas utilizaban el calzado para diferentes actividades, rituales, estatus económico, desde entonces existían diferentes tipos de calzado como la aluta, la caiga, crepit, la baxea, el sandalium, el coturdo, que con el tiempo viene sufriendo inmersas modificaciones, nuevos diseños, nuevos modelos.

Los griegos solían calzar los altos coturnos que posterior fueron adoptados por los romanos para teatros con suelas gruesas. Las pitadoras obligaban a usar el calzado al igual que los egipcios con calzado tipo sandalias. Los griegos en tiempos heroicos llevaban el calzado cuando iban a la guerra, el de los hombres tipos botines de cuero, el de las mujeres tipo sandalias. Los espartanos usaban calzados tipo zapatos llanos de cuero. Los atenienses llegaron a conocer las botas y los zapatos.

Posterior se expandió a los diferentes continentes con el tiempo, enfocándonos en el continente americano, el negocio del calzado en algunos países es reconocido por la calidad; países ejemplares como México, Perú, Colombia, España, el mercado se torna competitivo, en Ecuador no es la excepción, para la elaboración y comercialización del calzado en la actualidad obliga a ser estricto en poseer conocimientos administrativos, aplicar herramientas empresariales.

El proceso de planeación a través del tiempo va cambiando en un proceso cada vez más rígido, la historia la demuestra, en donde plantean algunos autores que debe ser de carácter formal que las empresas apliquen estrategias empresariales acorde a las necesidades, la administración empresarial en los actuales momentos es de vital importancia para que las MI PYMES y las grandes empresas tengan un desarrollo sustentable en el mercado en el largo plazo que les garanticen el éxito organizacional, deben aplicar el proceso administrativo.

En el año 2008, la industria del calzado por el ingreso de los productos asiáticos casi desaparece, desde entonces eran comercializados a bajo costo siendo imposible competir en el mercado, este sector logro reactivarse por políticas implementadas por el Gobierno Nacional con medidas arancelarias, controlando el ingreso de los productos extranjeros, hasta el año 2012 que hubo una producción de 30 millones de pares de zapatos, según datos de la Cámara Nacional de Calzado (Caltu).

La empresa legalmente fue creada en la comunidad de San Pedro, Parroquia Manglaralto, en el Cantón de Santa Elena, Provincia de Santa Elena inscrita desde el año 2008 a nombre del Sr. Colon Aquino con la razón social de la producción y comercialización de calzados. El inicio de la empresa se dio en un espacio reducido en su domicilio, en la Comuna de San Pedro, los recursos que poseía eran limitados, se ha financiado de instituciones públicas, sumado a los deseos de emprender le permitieron crecer en el mercado.

Actualmente los administradores de la empresa carecen de conocimientos de un plan estratégico y conocimientos administrativos que sean sustentables para que se mantengan en el futuro en el largo plazo en el mercado, en la parte financiera genera resultados positivos, su crecimiento es notorio pero el negocio del calzado en el mercado a través del tiempo se vuelve más riguroso en la aplicación de estrategias empresariales que aporten a ser competitivo.

## 1.2 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

### 1.2.1 Conceptualización de estrategias

(**Chiavenato, Idalberto , 2011**) manifiesta “La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus competentes (departamentos o unidades de la organización) y busca alcanzar objetivos departamentales. La estrategia está compuesta por muchas tácticas simultáneas, cada una correspondiente a un departamento.” (Pág. #35).

La planeación estratégica permitirá realizar un análisis general desde los factores internos como externos de la organización, con la finalidad de determinar la situación actual y las necesidades o problemas, para posteriormente evaluar el entorno, estableciendo el direccionamiento en el futuro de la misma, mediante las estrategias, es el conjunto de la sinergia de diferentes departamentos para alcanzar los objetivos establecidos de la organización.

### 1.2.2 Tipos de estrategias

(Armstrong Gary and Kotler Philip, 2013) expresa “El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. El rol de marketing se resume en las actividades principales implicadas en gestionar una estrategia de marketing orientada hacia el cliente y la mezcla de marketing. La lógica de marketing por lo cual la empresa espera crear valor para el cliente y logra estas relaciones recíprocas. La empresa decide a cuáles clientes atenderá (segmentación y mercado meta) y cómo (diferenciación y posicionamiento).” (Pág. #48).

Las estrategias de marketing se fundamentan basándose en sus factores de las cuatro Ps, (producto, precio, plaza y promoción), en donde se diseña una mezcla integrada de marketing para encontrar la estrategia óptima que permita responder a las necesidades actuales de la empresa, para establecer las estrategias, depende mucho de la determinación de las necesidades apoyándose en el estudio de campo que se realice.

### 1.2.3 Definición del plan estratégico

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013) establece “El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollando desde el más alto nivel jerárquico.” (Pág. #30).

La planeación estratégica mejora el desempeño de la organización, reestructura el direccionamiento estratégico de la organización, buscando articular la armonía entre la misión, visión, objetivos, filosofía, los recursos de cada área o departamento, visualiza en el largo plazo la permanencia y desarrollo de la empresa, se anticipan a posibles sucesos que pueden afectarla con la formulación de estrategias, con un liderazgo sólido que permita una eficiente gestión administrativa y productiva.

### 1.2.4 Importancia del plan estratégico

La planeación estratégica aporta a adquirir un concepto claro de la situación actual de la empresa, los problemas recientes, en base a aquello se formula e implementa las estrategias acorde a la necesidad de la empresa que serán reflejadas en los planes, actividades, programaciones, sinérgicamente con el fin de conducir a los objetivos organizacionales. Siendo necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, previenen las contingencias.

Permite a las organizaciones utilizar adecuadamente los recursos, organizarlos, dirigirlos hacia el cumplimiento de sus metas, los miembros de la empresa son consideradas como entes importantes de la organización, los mismos que deben estar conscientes que su colaboración es necesario en la transformación que conlleva la implementación de la propuesta del plan estratégico para ejecutar las actividades que se realizaran.

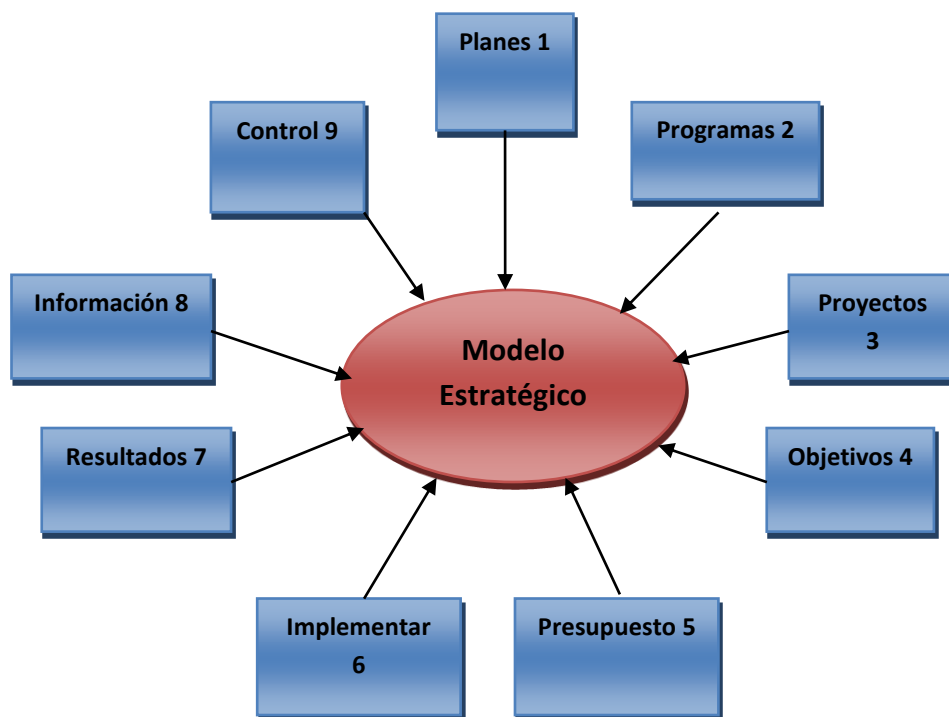
### 1.2.5 Características del plan estratégico

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013) opina que “Las características que deberá tener un plan estratégico para que sea operable y constituya una herramienta realmente útil para lograr con eficiencia lo que se pretende: es cuantitativo, es temporal y actualizable, es flexible, es orientado al futuro, es normativo, es integrador, es creíble, es sencillo, es evaluado.” (Pág. #32).

La característica es una herramienta que contribuirá al proyecto para ser más eficiente, eficaz, efectivo, en el desarrollo de la formulación del plan estratégico, que reúne aspectos, requisitos, que deben ser considerados, diferentes autores concuerdan con lo mencionado y definen características adicionales, como objetividad, claridad, transparencia.

### 1.2.6 Modelos de planes estratégicos

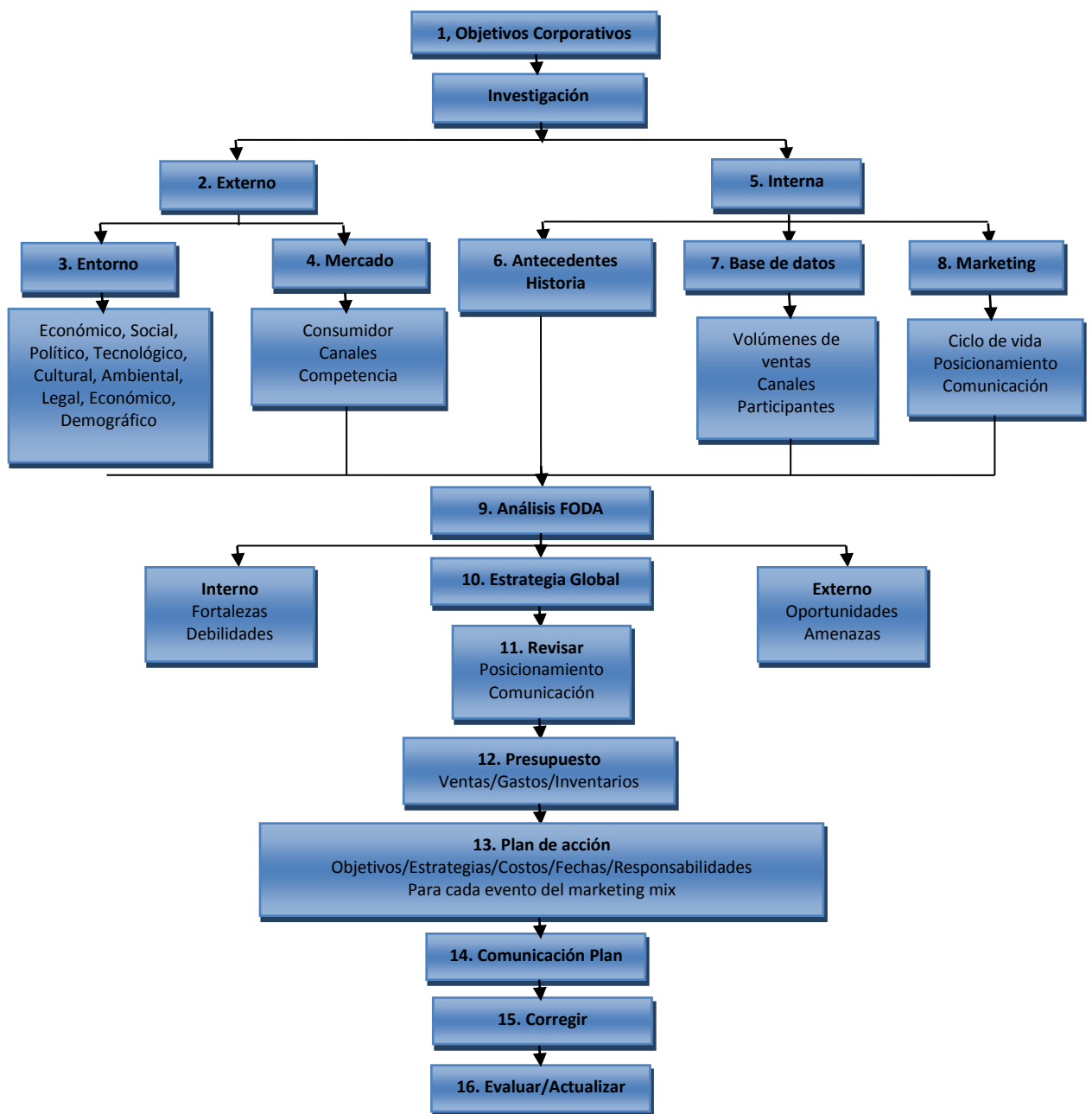
GRÁFICO N° 1 Modelos de plan estratégico



Modelo de Plan Estratégico Luis Carlos Palacios Acero, (2010)  
Elaborado por : Eduardo Salinas Santos.

El modelo del Plan Estratégico planteado por Luis Carlos Palacios Acero demuestra los contenidos principales, los más relevantes poseen la propuesta del plan estratégico, el orden razonable de la programación, la relación o coherencia de datos para contribuir a una eficiente propuesta.

GRÁFICO N° 2 Modelo de plan estratégico



TRONCOSO, Bernal Eduardo. Modelo de planeación estratégica, 2009.  
Elaborado por: Eduardo Salinas Santos.

El modelo del Plan Estratégico planteado por Bernal Eduardo, describe que para elaborar un modelo de plan estratégico, primero se debe realizar una investigación amplia de la situación actual que está atravesando la empresa en el cual se está realizando el estudio, no es lo mismo aplicar un plan estratégico a una empresa de venta de flores que a una empresa de venta de juguetes o una empresa de venta de calzado, deben ser considerados los entornos para medir el estado en que se encuentran la organización.

Se plantea la investigación que se debe realizar tanto en los factores internos como en los factores externos, en la parte interno implica la base de datos y como juega el marketing mix en la empresa, en la parte externa implica los entornos económicos, sociales, culturales, y como se mueve el mercado para determinar la situación actual, mediante el estudio, determinar las necesidades que está atravesando para establecer las estrategias, los programas, procesos encaminados a cumplir con los objetivos.

#### 1.2.7 Elementos del plan estratégico

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013) establece que son “Elementos esenciales en la planeación estratégica: misión, visión, ideas, objetivos, metas, procesos, resultados, insumos, mercado, competencia, entorno del medio ambiente, escenarios, organización y análisis internos, Análisis F.O.D.A., presupuestos.” (Pág. #33).

Los elementos en el plan estratégico, comprende un listado de temas necesarios e indispensables en la elaboración de la propuesta, que se clasificaran en sub temas que proporcionan sugerencias para que el investigador confeccione cuestionarios para la adquisición de información útil y garantice efectividad, eficacia y eficiencia en el presente trabajo, las respuestas de cada elemento deben ser lo más objetivo, claro, transparente para que la propuesta sea atractiva ante los inversionistas, dueño de la empresa. La investigación aporta a determinar cuál es el modelo necesario para implementar en el negocio.

### 1.2.7.1 Direccionamiento estratégico

#### 1.2.7.1.1 Filosofía

**(Chiavenato, Idalberto , 2011)**, concluye que “Es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y esta compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. Ideología que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La filosofía corporativa de una organización incluye principios y valores.” (Pág. #33).

La filosofía de la empresa representa el valor que espera que la sociedad note en aquella, la imagen que el negocio demuestra a cambio de la contribución del mercado con la fidelidad de la adquisición de los productos o servicios. Para desarrollarla, se deben analizar elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia donde se dirige la organización, incluyendo sus valores, principios, razón social, que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección.

#### 1.2.7.1.2 Misión

**(Limas Suárez, Sonia Janneth, 2012)** establece, “Es la razón de ser y existir de la organización y su papel en la sociedad establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo de la empresa, comprende a la filosofía de la organización, esta no es estratégica ni definitiva y responde a la pregunta ¿Qué es nuestro negocio o a que nos dedicamos?.” (Pág. #246).

Responde a las preguntas ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? También especifica los componentes que debe poseer la misión a que se dedica la empresa en los productos y servicios, el mercado al que va a dirigir sus productos, el compromiso social, compromiso económico, creencia y valores. Para definir la misión de la empresa también se debe conocer el nombre o razón social de la empresa, porque motivo fue creada, la identidad para saber la dirección en que va la empresa.



#### 1.2.7.1.3 Visión

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013) expresa “La perspectiva que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estrategico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en terminos de crecimiento, diversificacion, nuevos sectores donde se desea operar, participacion de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad, etc.” (Pág. #39).

La visión de la empresa se puede definir como sueños que pretende alcanzar en los próximos años, especificando la posición que anhela alcanzar en el mercado y el lugar en donde está visualizando, el tiempo que se va a llevar, siendo coherente y no apartándose de la realidad. El tiempo debe de corresponder al plazo establecido por el plan estratégico.

La visión inspira a trabajar en equipo, los motiva, esclarece la dirección del negocio en el futuro. Dependiendo del poder competitivo que tiene la empresa también puede aspirar al reconocimiento de su imagen a nivel internacional. Muchos autores definen simplemente a la visión, el cómo se verá la empresa en unos años.

#### 1.2.7.1.4 Objetivos

(**Chiavenato, Idalberto , 2011**) define que. “El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente.” (Pág. #83).

Los objetivos representan lo que pretende alcanzar en el futuro la empresa, en un periodo determinado, mediante la aplicación de la planeación estratégica en el que son analizados tanto los factores internos y externos. Los objetivos estratégicos para establecerlos dependen de las necesidades que se captan en el estudio de campo. Los objetivos deben poseer las siguientes características:

- ✚ Deben ser claros y precisos.
- ✚ Deben ser verificables.
- ✚ Deben ser coherentes con las políticas básicas de la organización.
- ✚ Debe ser fácil de comprender.
- ✚ Deben ser mensurables.
- ✚ Debe estar alineados con la misión, visión.

Los objetivos se clasifican en los objetivos generales y los objetivos específicos:

**Objetivo General:** En este se constituye el resultado final en que la organización pretende alcanzar en un periodo determinado, responde a las preguntas, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Para qué?

**Objetivos Específicos:** Estos parten del objetivos general e indican la secuencia que se debe seguir para concretarlo, que tiene como atributos, también responden a las preguntas mencionadas.

#### 1.2.7.1.5 Valores

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013). “Constituyen el marco axiologico dentro del cual se conducira la organización en la busqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en terminos amplio y abstractos la forma en que se desarrollara el comporamiento cotidiano.” (Pág. #41).

Los valores es un conjunto de principios y creencias, que están inmersas en las organizaciones siendo necesarias para regular a la gestión administrativa de la misma, para el éxito. Están conformados por el valor que tenga la misión, en función de la actividad que ejerce la empresa, demostrando la ética social, responsabilidad, honestidad, disciplina, solidaridad, etc..., con que desempeña en el desarrollo de sus labores cotidianas.

### 1.2.7.2 Análisis situacional

#### 1.2.7.2.1 Análisis FODA (matiz estratégica)

(Limas Suárez, Sonia Janneth, 2012) Manifiesta que “La matriz F.O.D.A. es una herramienta metodológica, de diagnóstico empresarial estratégico y competitivo que se emplea para identificar acciones factibles mediante el cruce de variables con el fin de formular y evaluar estrategias. La matriz DAFO se ha convertido en una matriz muy común en empresas, áreas y/o departamentos, unidad estratégica de negocios.”(Pág. #247).

La matriz FODA como esta graficado en el CUADRO #3, permite establecer la situación actual de la empresa, sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, aportando a realizar un análisis verídico, evaluar tanto los factores internos como los factores externos de la empresa, recomendable que sea considerados con veracidad, transparencia, ética la situación actual de la empresa para posterior en la elaboración del proyecto.

CUADRO N° 3 Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Factores Internos	<b>F</b> ortalezas	<b>D</b> ebilidades
Factores Externos	<b>O</b> portunidades	<b>A</b> menazas

Elaborado por: Eduardo Salinas Santos

## **Fortalezas**

Es el recurso a favor con el que cuenta actualmente la empresa, es parte del ambiente interno, la misma que le diferencia ante la competencia, siendo una ventaja al participar en el mercado. Si los recursos a favor se logran explotar correctamente tendrán posición para crecer internamente en las distintas áreas logrando ser más eficiente en la misma.

## **Debilidades**

Es un recurso que carece la empresa, la misma que es un obstáculo, que le dificulta crecer internamente para mayor productividad, ser más eficaz en el mercado. Las debilidades deben ser identificadas y a la vez tomar los correctivos, para transformarlas en fortalezas que le permita ser más competitivo, al no ser corregidas se convierte en una amenaza atentando con los intereses de la misma.

## **Oportunidades**

Es un factor externo en donde mide la fuerza del mercado que afecta de manera positiva en las actividades y desarrollo de la misma. Las oportunidades no son certeras de que van a pasar pero si deben ser consideradas como factores que en su momento dado beneficiaran económicamente a la empresa de una forma indirecta en el futuro.

## **Amenazas**

Es un factor externo en donde se prevé los cambios que pueden afectar negativamente a la empresa, no se puede acertar que sucederá en un momento determinado, pero si se llega a dar se debe realizar planificaciones, establecer alternativas para poder afrontar a las futuras amenazas en el momento oportuno.

#### 1.2.7.2.2 Análisis de PORTER

(Chiavenato, Idalberto , 2011) ostenta que, “Para formular estrategias organizacionales eficaces, la organización debe comprender esas fuerzas y reaccionar a ellas tras evaluar su nivel de competitividad en su sector. El modelo propuesto por Porter permite mejorar la visión periférica del negocio y analizar con mas profundidad la situacion copetitiva dentro del sector.” (Pág. #166).

Las 5 fuerzas de Porter permitirán a la empresa evaluar sus objetivos, estrategias si han sido factibles para el cumplimiento de los objetivos, evaluar los recursos que posee: amenazas de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, considerada una herramienta para determinar el análisis situacional dentro de los negocios.

##### **Amenazas de nuevos competidores**

En este punto se hace un análisis referente a los nuevos competidores que pretendan ingresar en el mercado, las condiciones que los competidores pueden afectar, representando riesgos en la rentabilidad que pueden descender en la empresa, de esto depende de las barreras de entradas que la empresa junto a la competencia actual del mercado propongan.

##### **La rivalidad entre competidores**

Los competidores deben enfrentarse entre sí, existe una guerra en el mercado donde el más fuerte es quien sabe aplicar estrategias que incluso por este motivo la empresa puede llegar a la etapa de madurez, para que sus productos logren posicionarse en la mente de los clientes, deben realizar estrategias acorde a las necesidades, como incremento de servicios, guerras de precios, servicios adicionales, publicidades agresivas, estrategias de ventas.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores influyen en el mercado en el aumento o disminución del precio, en la entrega, calidad de los productos, es necesaria conocer la función que está desempeñando el proveedor en el mercado, el mismo que adquiere mayor poder si existen pocos proveedores, si el producto que proveen es de vital importancia para el consumo, o si están certificados que el producto que ofertan es de calidad, se presume como amenaza por las exigencias que pueden afectar a los negocios, depende mucho el prestigio ganado de los proveedores en el mercado.

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes representan poder de negociación en el mercado, por las exigencias en la reducción de precios de los productos, por mejor calidad, por servicios adicionales, los compradores entre más volúmenes de ventas adquieran, tienen mayor poder y sobre todo si existen pocos clientes, algo similar se observa en los sectores de productos genéricos, los compradores pierden poder de negociación, dependiendo si la cultura del mercado valora más en los beneficioso en la calidad de los productos.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

En el mercado se puede observar variedades de productos de los diferentes competidores, o productos con similares características al producto que ofrece la empresa, Si los productos sustitos tienen mayor acogida en el mercado, sea por la calidad, el precio o beneficios adicionales, le representara la disminución en la participación del producto, es necesario estar atento a los las tendencias del mercado para estar prevenidos. En el negocio del calzado para damas no es la excepción, tiene muchos productos sustitutos, zapatillas, sandalias, etc., así mismo por sus diversos modelos o diseños.

#### 1.2.7.2.3 Análisis PESTLE

(Pérez, 2010) Revela que, “El Análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. En el análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio. Factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos.” (Pág. # 35)

##### **Factores políticos:**

Implica el cumplimiento de las disposiciones que debe acatar la empresa. Las políticas se deben ejecutar en base a las actividades planificadas en la empresa, de manera conjunta con los diferentes departamentos, áreas y sobre todo en equipos de trabajos, las mismas que se crean para cumplirlas y no quebrantarlas.

##### **Factores económicos:**

Las empresas llevan a cabo sus actividades con mayor eficiencia siempre y cuando, cumpliendo en base a su cronograma de actividades que se ha trazado, para cumplir con el éxito empresarial, los materiales junto con la tecnología si son utilizados adecuadamente pueden lograr a crecer en la producción del negocio.

##### **Factores sociales:**

La ejecución del plan estratégico es producto de los acontecimientos que se vienen dando en el entorno, en el mercado se puede determinar que no ha progresado considerablemente, motivo por el cual con el aporte del presente proyecto.

##### **Factores tecnológicos:**

Se refiere a la implementación de la tecnología, de las maquinarias de la empresa, de realizar el proceso productivo en menor tiempo y a menor costo, la optimización de los recursos.

#### 1.2.7.2.4 Matriz BCG

**(Limas Suárez, Sonia Janneth, 2012)** determina “Es un metodo de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting, es una herramienta de analisis estrategico especificamente de la planificacion estrategica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina”. (Pág. #271).

Cuando las empresas usan esta matriz pueden clasificar sus productos o líneas de productos en base a 2 factores como lo definen autores que son; la participación en el mercado y la tasa de crecimiento del sector, los mismos se subdividen en categorías como las altas y bajas, para crear un cuadrante, que aporte a determinar donde está ubicada la empresa.

De esta clasificación surgen indicadores de estrategias considerando el desempeño de situaciones diferentes de los productos; las estrellas, las vacas lecheras, interrogantes, perros o pesos muertos. La matriz BCG permite medir la situación de los productos o servicios de la organización que actualmente están ocupando en el mercado.

#### 1.2.7.3 Formulación estratégica

##### 1.2.7.3.1 Estructura

**(Steven P. Robins David A. Decenzo, 2010)** determina, “La estructura en una organización es un medio que sirve a la gerencia para alcanzar sus objetivos. Debido a que estos se derivan de la estrategia general de la organización, es completamente lógico que la estrategia y la estructura estén estrechamente relacionadas.” (Pág. # 167)

La estructura en las empresas es un escalón más en el aporte al cumplimiento de los objetivos, según como estén establecidas los objetivos estarán reflejados en las acciones por la implementación de las estrategias, se puede definir que la estructura debe diseñarse en base a la estrategia que se aplica.



#### 1.2.7.3.2 Estrategias

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013). Es “Conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que desea lograr, las estrategias fijan la norma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación. Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal en torno a objetivos” (Pág. #61).

Las estrategias en el presente proyecto son las responsables en la eficiencia de la ejecución de la gestión productiva, y consideradas importantes para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos de la empresa. Dependiendo de los autores clasifican las estrategias en operativas, funcionales, competitivas y sub clasificaciones, en la empresa se pretende aplicar las estrategias de crecimiento, el mantenimiento del *status quo*.

#### 1.2.7.3.3 Cursos de acción

El curso de acción es un componente estratégico que aporta en la ejecución de la programación, proyección, planeación, son pasos a continuar en un proceso que requerirá dentro de un tiempo determinado por lo general en un lapso de un año, más los recursos que se requiere, la logística, enfocado siempre a las estrategias que en el proyecto presente realizar. Los cursos de acción son necesarios para lograr eficacia en la propuesta del plan estratégico.

Son pasos que en la empresa se deberá tomar en consideración para el cumplimiento de cada estrategia, encaminado al cumplimiento de los objetivos que se pretende alcanzar, debiendo guardar similitud y concordancia con los planes de acción, desde la generación, evaluación, determinación de la estrategia, los cursos de acción dependen mucho de la implementación de la estrategia que el proyecto considere necesario determinarlo, por lo tanto debe guardar concordancia con lo programado.

#### 1.2.7.3.4 Políticas

(Herrera Prieto, Eliécer Jorge., 2011), define “La política empresarial como los objetivos en los que se basan las actividades de una organización y tiene claramente el carácter de línea de conducta, o de compartamiento para su realización eficaz” (Pág. #81).

Las políticas se deben ejecutar en base a las actividades planificadas en la empresa, de manera conjunta con los diferentes departamentos, áreas, equipos de trabajos, las mismas que se crean para cumplirlas y no quebrantarlas. Son los medios que utilizará la empresa para cumplir con los objetivos establecidos, en un determinado tiempo.

Promoverán a la eficiencia de las acciones para las tomas de decisiones, con la finalidad de tener un mayor control en la misma. La construcción de las políticas debe estar elaboradas, basándose en las leyes y reglamentos gubernamentales, e internacionales, como la Constitución del Ecuador, los Derechos del Trabajador, Derecho al Buen Vivir.

#### 1.2.7.4 Implementación estratégica

##### 1.2.7.4.1 Programas

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013). “Concentra la planeación en función del logro de objetivos. Establece un orden de calendarización de actividades en tiempos delimitados además de enunciar a las áreas, empleados y recursos involucrados”. (p.66).

El programa en el plan estratégico se basa en el cumplimiento cabal de los objetivos de la empresa para el óptimo funcionamiento, del programa parten los proyectos, objetivos de los proyectos, las actividades, involucrados, indicadores, responsables, costos, según el procedimiento es refleja la importancia de la determinación de los programas, que dependen de las estrategias que en el proyecto se determine.

#### 1.2.7.4.2 Proyectos

(Palacios Acero Luis Carlos., 2010), establece “Es el conjunto de actividades concretas que se realizan con el proposito de producir determinados bienes o prestar servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. En su desarrollo requieren recursos, planes y documentos relativos a la obra para realizarla de acuerdo con las instrucciones dadas en el programa.” (Pág. #51).

El proyecto en el plan estratégico representa un conjunto de acción es que se llevaran a cabo dentro de un periodo determinado reuniendo, procedimientos en donde están relacionados sinérgicamente, con la finalidad de dar seguimiento a los programas, y seguir con los objetivos de los proyectos, indicadores responsables, asignación de los costos, tomando en consideración la situación actual de la empresa El tipo de proyecto que se aplique en los planes estratégicos dependen mucho de las determinación de las estrategias acordes a las necesidades de la organización.

#### 1.2.7.4.3 Procedimientos

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013). “Actividades secuenciadas reiteradamente, realizadas con uno o varios propósitos específicos, que requieren de insumos o entradas y de recursos para generar resultados o salidas”( Pág. #59).

Dentro del Plan Estratégico los procedimientos es un conjunto de acciones que deben realizarse acorde a lo establecido en las políticas establecidas en la organización, también debe considerar en la programación de las actividades, para que el proyecto este encaminado al cumplimiento de los objetivos. Los procedimientos miden las secuencias que deben cumplirse en un orden técnico cada acción e indica la secuencia y trayectoria de los objetivos, estrategias, programas, proyectos, actividades, indicadores, etc.

#### 1.2.7.4.4 Seguimiento y control

(Eggers Maximiliano F., 2012). “El control es el mecanismo por el cual se garantiza en cualquier sistema el cumplimiento de los objetivos definidos por la dirección. Es el modo que tiene la organización de aprender de sí misma, y ayudar en ese sentido a dar un pronóstico sobre como cerrar la brecha entre la situación deseada y la situación actual.” (Pág. #55).

El seguimiento en cada una de las actividades permitirá la mejora continua en el plan, siendo necesaria para tomar los correctivos pertinentes evitando errores que pueden afectar en los procesos y evaluar si dichas acciones son encaminadas a los objetivos por alcanzar.

Al control le complementa los cursos de acción que determina si las acciones fueron realizadas eficientemente si es necesario modificar para mejorar. La evaluación en las diferentes áreas es importante realizarlo con mayor frecuencia, para determinar oportunamente los errores que se puedan dar en el proceso productivo.

#### 1.2.7.5 Planeación operativa

##### 1.2.7.5.1 POA

(Palacios Acero Luis Carlos., 2010) expresa que, “Consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos, y las políticas establecidas por la planeacion estragegica. Si la planeación estrategica proporciona los detalles, sin los cuales el panorama amplio seguiría siendo un esbozo” (Pág. #66).

En el plan operativo anual se plantea una programación en el periodo dentro de un año sobre los recursos que va a disponer, considerando el entorno. El plan operativo anual en el plan estratégico aporta para que la empresa siga mejorando a diario en las acciones, haciendo una comparación del beneficio actual con el beneficio que espera obtener en el año.

#### 1.2.7.5.2 Presupuesto

(Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena, 2013) definen “Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costes de cada departamento, etc” (Pág. #67).

El presupuesto en el proyecto es una herramienta analítica, que requiere de dirección y control, para determinar los costos que se requerirá en todo el proceso administrativo, desde el mínimo hasta el máximo gasto. Existen clasificaciones de presupuestos, dependiendo del tipo de empresa se debe ajustar a las necesidades de la misma disponga y anticipado a los cambios que puedan existir.

En el plan estratégico se define como la proyección de los gastos que la empresa va a requerir en el año, en el presupuesto será incluido desde los mínimos gastos para elaborar los estados financieros coherentes, detallando la programación hasta las costos que se requieren.

#### 1.2.7.5.3 Plan de acción

(Herrera Prieto, Eliécer Jorge., 2011). “ Un Plan de acción que consiste en la formulacion de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades. El Plan de acción, lógicamente, debe ser consecuente con los recursos disponibles, sobre todo ser sencillo, serio y contar con el apoyo decidido de la plana mayor de la empresa.” (Pág. #23).

El plan de acción consiste en un documento donde esta detallado los procesos, acciones, el seguimiento y control, que están relacionados en el procedimiento para alcanzar los objetivos establecidos, también se detalla los recursos disponibles a usar para implementar las estrategias y ejecutarlas, debe ser realizado con la sencillez, veracidad, para que en la proyección anual no sea alterado evitando errores.

## 1.3 GESTIÓN PRODUCTIVA

### 1.3.1 Elementos constitutivos

#### 1.3.1.1 Historia

Unas de las actividades a que se dedican los habitantes de la Comuna de San Pedro para sus fuentes de ingresos, empleos en la sociedad es en la artesanía, que a través del tiempo las personas se han especializado en la elaboración del calzado para damas y comercialización de los productos en las provincias vecinas, en el sector existen microempresas que se dedican a la actividad mencionada, es notable el crecimiento de algunas aun siendo necesario la aplicación de herramientas empresariales.

Empezó con el taller para la elaboración y comercialización del calzado desde el año 1970, con 3 trabajadores, fabricaba los productos por pedidos, empezando con aproximadamente 10 docenas de pares de zapatos, desde entonces vendía a Guayaquil, Daule, Milagro, Santo Domingo, Quevedo, el taller está ubicada en el mismo local donde se vende materiales para calzado, esta segunda actividad empezó en el año 2006, actualmente cuenta con 18 personas, el taller, el local, tiene clientes fijos en Portoviejo y Manta.

#### 1.3.1.2 Constitución

Posee el título habilitante de Artesano Profesional Calificado en la junta de conformidad con la ley de Defensa del Artesano y Reglamento Profesión Zapateros en el Gremio de Artesanos de Calzado y Anexos “13 de Julio”, consta con el Permiso de Funcionamiento del Cantón de Santa Elena, permiso del SRI, permiso del Gremio de Artesanos, con el dueño de la empresa el Sr Hilario Colon Aquino Baquerizo.

### 1.3.1.3 Actividades

La empresa se dedica a la elaboración y comercialización del calzado para damas que genera mayores beneficios económicos, fabrica el calzado de plataforma, calzado de sandalia, calzado de taco con fibra (taco fino), calzado de niñas, calzado balerina (todo cerrado), la empresa también cuenta con un local en donde vende materiales para la elaboración de calzado. La empresa adquiere los materiales en Guayaquil tanto para el taller donde se elaboran los productos del calzado como para el local donde se venden los materiales y artículos de calzado para las microempresas del sector que se dedican a la misma actividad, siendo una fortaleza abastecerse de materiales para producir.

Los zapateros segmentan el producto considerando las tallas que requieren los clientes:

- ✚ Talla del 27- 33 (calzado para niñas).
- ✚ Talla del 34- 40 (calzado para damas).

### 1.3.2 Gestión productiva

#### 1.3.2.1 Materia prima

La materia prima directa es indispensable para la elaboración del producto final, sin estos materiales no se podrán llevar a cabo la elaboración de los productos. Para la materia prima en el calzado de la empresa se considera:

- ✚ El Cuero, Material sintético
- ✚ La Plataforma
- ✚ El cartón con lámina
- ✚ Material sintético

### 1.3.2.2 Materiales

(Eggers Maximiliano F., 2012). “ Los recursos materiales son aquellos bienes e inmuebles con que la organización para llevar a cabo sus operaciones. Algunos ejemplos son los insumos, ingredientes, dinero, materias primas, instalaciones, maquinarias, herramientas, locales, fabrica, vehículos, impresoras, computadoras, mesas, sillas, muebles, escritorios, televisores, etcetera.” (p. 11)

Los materiales son los inmuebles importantes para elaborar los productos, para el mundo del calzado existen variedades de materiales y sus clasificaciones como: El mojado (según su variedad por sus colores), las gomas (goma blanca, goma amarilla), los formos (según su variedad por sus colores), la tira (según la contextura se clasifica en superfina, dos en una, cuatro en una), la intermedia (según su tamaño se clasifica en 03, 04,05), el gamusa, el gamu (según su variedad por sus colores).

También el cartón con láminas, las arillas, según su tamaño), el troquelado el modelo y sus variedades según sus colores (luz, utetihás, charos, dallas, dallas caimito, paja esterilla, ron plástico, corcho plata, sapito, gamesa estrellado), el cambión, la daja, hojas, la lana, los forros, labadanás, perlas de colores, el estilete, la tira, las escarchas, la chaveta, el martillo, la pinza, el saca clavo, la aguja, la agujeta, las ormas, las evillas, la mesa, las bitrinas, los exhibidores.

### 1.3.2.3 Materiales en proceso

Dependiendo del tipo, diseño o segmento del mercado a quien es dirigido los productos, intervienen los materiales mencionados, los mismos que son requeridos en el proceso acorde a los modelos y diseños de los productos, haciendo énfasis solo en la actividad del proceso para elaborar el calzado. En este tipo de negocios donde los materiales demandan para la elaboración, los materiales también tienen productos similares que le sustituyan en caso de escasearse por sus variedades.



### 1.3.3 Recursos

#### 1.3.3.1 Talento Humano

(Eggers Maximiliano F., 2012). “Recursos humanos son las personas con que cuenta la organización para lograr sus objetivos, es decir, las que trabajan en ella. La importancia que se le dio a este recurso a través de la historia fue diferente. En la actualidad, se considera que es uno de los recursos mas importantes (sino el mas importante) que posee una organización.” (p. 11)

El talento humano es importante en las empresas, en este caso son calificados en la elaboración y comercialización de productos artesanales, sin aquel recurso no se cumpliera con la demanda requerida por el mercado, Actualmente la empresa cuenta con personas en la elaboración del calzado, el personal trabaja al ritmo de los pedidos de los clientes, cuando existen pedidos al por mayor reconocen que deben esforzarse.

#### 1.3.3.2 Técnicos

El Sr. Hilario Colon Aquino administrador de la empresa ha recibido algunos cursos empresariales, al igual que algunos de sus trabajadores, que están conscientes que al aplicarlos genera mayores beneficiados a la empresa como en la elaboración y de modelos atractivos, en el tratado, terminado del producto, entre los cursos se detallan los siguientes:

- ✚ Curso en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP).
- ✚ Posee el título Artesano Profesional Calificado.
- ✚ Capacitaciones de dictadas por entidades del estado y universitarios.

Para la elaboración del producto la empresa se apoya en revistas y modelos de calzados, entre ellas el Catalogo “Tatiana Shoes”.

### 1.3.3.3 Tecnológicos

Los recursos tecnológicos que posee la empresa actualmente son:

- ✚ La máquina pulidora
- ✚ La máquina aparadora

### 1.3.4 Productos y servicios

#### 1.3.4.1 Calzado para niñas

Son considerados calzados para niñas desde la talla 27 hasta la 33, detallado en el siguiente proceso:

- ✚ La cortada, del modelo del calzado, tomado en cuenta en este punto la talla, algún pedido especial de los clientes.
- ✚ La parada, interviene la maquina aparadora (sirve para cocer el calzado), en caso de desperfecto la maquina se la realiza de forma artesanal.
- ✚ La armada del calzado, se la realiza de forma artesanal.
- ✚ La terminada, en este proceso se pegan los implantes.
- ✚ La revisión, para verificar si el calzado se encuentra en buen estado.
- ✚ El enfundado, listo para entregar el producto.

#### 1.3.4.2 Calzado para damas

Son considerados calzados para damas desde la talla 34 hasta la 40, la diferencia está en que aquella demanda de mayor material, más el modelo que los clientes requieran bajo pedidos a través de catálogos de modelos de calzados o diseños de la empresa, otra diferencia es en la contextura del calzado, el taco para el calzado de damas es más fina que el taco del calzado para niñas.

### 1.3.5 Impacto ambiental

#### 1.3.5.1 Responsabilidad social

En la actualidad cuando se trata el tema de responsabilidad social, se plantea la pregunta ¿Qué espera la sociedad del mundo empresarial? , ¿Cómo contribuye la empresa a la sociedad?, aporta en la área de la conservación ambiental o los ingresos a los habitantes del sector, propone generar buenos hábitos en la comunidad, buenas costumbre y prácticas que deben poseer las personas. La responsabilidad de devolver a la sociedad de alguna forma por la oportunidad de permitir estar en el mercado.

La responsabilidad social en la empresa se manifiesta en el valor colaborador en la sociedad y en su personal, en la sociedad donando bienes, aporta económicamente a la comunidad cristiana del sector o personas cuando requieren de su ayuda, genera fuentes de empleos, proporciona estabilidad al personal con una comunicación efectiva para ser más productivo, tomando en cuenta los valores sociales la ética, la solidaridad, es consiente que sin el personal no se cumpliría algunas metas de la empresa.

#### 1.3.5.2 Aporte del buen vivir

Según la Ley de Defensa del Artesano, aprobada Congreso Nacional, Codificación de la Ley de Defensa del Artesano, Art. 1: Ampara a los artesanos a ejercer cualquier arte u oficio para hacer valer sus derechos a través de las asociaciones gremiales, sindicales.

En el Art. 2: define a la práctica artesanal, la práctica manual a la transformación de la materia prima destinada a bienes, servicios con o sin apoyo de herramientas, maquinarias.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA.**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

(Hernández Sampieri, 2012) Expresa “Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Pág. #120).

El presente trabajo se realiza considerando la investigación cuanti- cualitativa, que permita analizar datos de la muestra, tomados de la población a través de los instrumentos, técnicas, metodologías, considerando las más adecuadas para aplicar acorde a la realidad de la empresa, llevar a cabo la recopilación, procesamiento de la información.

Permitiendo construir la propuesta del plan estratégico, el diseño de la investigación es el camino para la meta, que permita la construcción y despliegue de la teoría, esencial para analizar el objeto de estudio, resolver los problemas de la organización.

#### **El enfoque cuantitativo**

Este enfoque permite usar la recolección de los datos de investigación para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de establecimientos y probar teorías, entre ellas las siguientes características:

- ✚ Se plantea un problema de estudio delimitado, es lo más objeto posible.
- ✚ La revisión de la literatura construye el marco teórico, de esta se deriva la hipótesis.

- ✚ Donde se genera y recolecta los datos, para el análisis a través de métodos analíticos.
- ✚ La hipótesis se genera antes de recolectar y analizar datos.
- ✚ Siguen un patrón estructurado para el procesamiento de datos.
- ✚ Utiliza la lógica y razonamiento deductivo.
- ✚ Establece algunas conclusiones en base a la hipótesis.

### **El enfoque cualitativo**

A diferencia del enfoque cuantitativo, este utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, describe formas de medir las cualidades, cabe recalcar que los dos enfoques son necesarios para la obtención de la información, su procesamiento, análisis, en el enfoque cualitativo se describe algunas características:

- ✚ Se basa en la lógica y proceso inductivo.
- ✚ En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, pero es importante aporta en la recolección de la información.
- ✚ Se basa en métodos de medición no estandarizados.
- ✚ Carece de un patrón estructurado.
- ✚ Utiliza técnicas e recolección de datos como la observación.
- ✚ Evalúa el desarrollo natural de los sucesos. no hay manipulación, ni estimulación con respecto a la realizada.
- ✚ Se fundamenta en una perspectiva centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos.
- ✚ Reúne información, opiniones, pensamientos, cualidades.
- ✚ No pretende generalizar de manera probabilísticas los resultados a poblaciones amplias.

## 2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se utiliza la investigación de un proyecto factible, que consiste en la elaboración de una propuesta de diseñar un modelo de un plan estratégico para la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” viable para solucionar los problemas existentes en la empresa ubicada en la Comuna de San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena que le permita ser más competitivo, garantizar estar dentro del mercado en el largo plazo, obteniendo mayores beneficios económicos.

Parte de la estructura del plan estratégico debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento, fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para la ejecución del proyecto, la investigación se apoya en la investigación bibliográfica, investigación de campo, utilización de técnicas cualitativas, utilización de técnicas cuantitativas.

Permitirá identificar las falencias, necesidades que atraviesa la empresa en sus diferentes áreas, departamentos, analizando las actividades que está ejecutando, siendo necesario conocer la situación actual, que esta se obtendrá a través de la investigación, en la recopilación y procesamiento de datos para implementar proyectos, procedimientos, políticas necesarias para el cumplimiento y rendimiento de la organización.

El cumplimiento del proyecto aportara para que los miembros de la empresa y los empleados posean un conocimiento más amplio acerca de los procesos administrativos que se deben manejar en los negocios, según el estudio las personas tienen más conocimientos empíricos para el manejo de las empresas calzadas, el nivel de estudio es el secundario, siendo esencial la aplicación del proyecto elaborado.

## 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

### 2.3.1 Por el propósito

#### 2.3.1.1 La investigación aplicada

**(Paredes Garcés, 2011):** Manifiesta “la investigación aplicada sirve para resolver problemas prácticos, concretos, ejemplo. El bajo rendimiento, plagas, contaminación ambiental, supone haber iniciado con la investigación básica. (Pág. #26)

La investigación aplicada usa los conocimientos técnicos adquiridos en estudios, para aplicarlos en la práctica sea en las empresas, instituciones o en otros sectores acerca del objeto de estudio, tiene como objetivo reforzar la aplicación de los conocimientos generales, este tipo de investigación se relaciona con la reproducción de conocimientos, necesita en ocasiones de la investigación básica.

### 2.3.2 Por el nivel

#### 2.3.2.1 La investigación descriptiva

**(Hernández Sampieri, 2012),** Opina “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Pág. #80)

La investigación descriptiva pretende recopilar información sobre variables dependientes, selecciona las características más relevantes, buscan interpretar como se relacionan entre sí, el estudio exploratorio tiene similitud con el estudio descriptivo, el exploratorio descubre, el descriptivo precisa las características de un objeto de estudio.

### **2.3.3 Por el Lugar**

#### **2.3.3.1 La investigación bibliográfica:**

(Bernal, 2010) Describe, “Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento al tema de objeto de estudio” (Pág. #11)

Este tipo de investigación se basa en el desarrollo del objeto de estudio mediante la utilización de fuentes primarias y fuentes secundarias. El propósito es ampliar, los conocimientos producidos a través de fuentes primarias como documentos y fuentes secundarias en el caso de libros, revistas, periódicos, publicaciones, internet, como también aportar para realizar consultas o temas relacionados al objeto de estudio para su desarrollo, permitiendo conocer las conceptualizaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones de los diversos autores.

#### **2.3.3.2 La investigación de campo:**

Permite que el estudio sistemático del problema de estudio se realice en el lugar de los hechos, permite tener un contacto directo con el objeto de estudio. Este tipo de investigación se apoya en entrevistas, encuestas, en el caso de la empresa de calzado son los instrumentos mencionados que pretende acoger para la recopilación de datos.

La finalidad es descubrir, explicar sus causas y efectos, entender lo que sucede al establecer los factores que permitan motivar, predecir su concurrencia en el lugar de los hechos. Se toma contacto en forma directa con la parte empírica, obtener datos directos a través de una observación, acudiendo en ciertos casos a fuentes secundarias.



## 2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

### 2.4.1 Método inductivo

**(Del Cid & Méndez, 2011)** Determina “Consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general. Este método se sustenta en la observación repetida de un fenómeno.” (Pág. #21)

El método inductivo se utiliza generalmente en los proyectos como instrumento de investigación que aporta en descomponer el objeto de estudio en segmentos para un análisis apropiado del problema, teniendo una continuidad desde; la observación, registro de los acontecimientos, análisis de la observación, definiciones de cada concepto del objeto a estudiar, diversificación de los datos obtenidos en la indagación, determinando los enunciados.

### 2.4.2 Método analítico

**(Del Cid & Méndez, 2011).** “Consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas.” (Pág. #21).

El método analítico consiste en fraccionar el problema en partes constitutivas, del objeto de estudio lo descompone en diferentes partes para estudiarlo, analizarlo, determinar las necesidades o problemas del objeto de estudio, para un mejor entendimiento de aquello, de forma que permita aplicar las estrategias correspondientes acorde a las necesidades del problema.

Con el propósito de facilitarle solución, en el caso de la empresa de calzado mejorar la gestión productiva de la empresa. A través de la observación se pudo constatar los problemas que actualmente persisten en la empresa, permitiendo realizar un análisis de las necesidades, los pasos mencionados permitirá que la investigación en el presente proyecto sea más confiable y veras.

## 2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas son instrumentos que permiten facilitar el procesamiento de la información en el desarrollo del presente proyecto. Entre las técnicas se utiliza las entrevistas, las encuestas, para el desarrollo de la investigación.

### 2.5.1 La Entrevista

**(Hernández Sampieri, 2012)**. Define que “es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el investigador) y otra (entrevistado) u otras (entrevistados). Pág. #418

Es un instrumento de recolección de información a través de preguntas que se las realiza a los entrevistados donde son respondidas de forma oral, donde se estudia aspectos de relevancia calificables. La entrevista se apoya del instrumento de investigación guía de entrevista. Cuando las entrevistas son bien estructuradas y organizadas son confiables para la adquisición de la información, cuando se las realiza sin previa coordinación o de forma informal, no garantizan respuestas.

### 2.5.2 La Encuesta:

**(Del Cid & Méndez, 2011)**. “Es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos” (Pág. #104)

Es un método de recolección de información a través de preguntas en donde las respuestas son de forma escrita de los encuestados, en donde se estudia los hechos o fenómenos que se desea conocer, la encuesta escrita se la conoce como instrumento de cuestionario. En este método se hace uso de un cuestionario de preguntas que se les realiza a personas del grupo objetivo que se desea investigar.

## 2.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Para la obtención de la información considerada en el proyecto se utilizarán como instrumentos de investigación la guía de entrevista y el cuestionario, actualmente se recomienda utilizar los instrumentos mencionados por la información que proporcionan en la investigación.

### 2.6.1 Guía de Entrevista

La entrevista es una herramienta de investigación de recolección de información en donde intervienen el entrevistador y el entrevistado, que consiste en una comunicación directa, el entrevistador es quien realiza las preguntas previamente formuladas en base a temas planteados según el objeto de estudio y el entrevistado es quien responde las preguntas. Existen 3 tipos de entrevista; la entrevista semiestructurada, la entrevista no estructurada, la entrevista estructurada o también llamada la entrevista directa que se basa con un formato previamente elaborado.

### 2.6.2 Cuestionario

**(Hernández Sampieri, 2012).** “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (Pag. #217).

El cuestionario es una herramienta de investigación de recolección de información en donde el investigador diseña preguntas acorde a los datos que se pretenden obtener, se basan en preguntas más formales que estandariza el procesamiento de la recopilación de los datos, siendo necesario tener claros los objetivos para evitar errores, este recurso es uno de los más utilizados. En este instrumento obliga al entrevistador a formular preguntas orientadas a la búsqueda de información, conocer cuál es la perspectiva del encuestado.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

**(Bernal, 2010).** “Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”. (Pág. #160).

La población se define como el conjunto de todos los individuos al que se estudia en la investigación para recabar y obtener la información. Para determinar la población en la empresa, se elaboró dos cuadros, una para representar los involucrados en la entrevista y el otro para los involucrados en la encuesta:

CUADRO N° 4 Población para la entrevista

Descripción de elementos	Ni
Dirigentes de la empresa	3
Total	3

Fuente: Población para la entrevista  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos

CUADRO N° 5 Población para la encuesta

Descripción de elementos	Ni
Empleados en general	18
Comerciantes	200
Total	210

Fuente: Población para la encuesta.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos

### 2.7.2 Muestra

La muestra se define como la parte que se escoge de la población para obtener la información que permita el desarrollo de la investigación considerando las variables del objeto de estudio. En la muestra existen 2 tipos: la muestra probabilística y la muestra no probabilística.

(Hernández Sampieri, 2012) “Es un subgrupo de la población, que se utiliza por economía de tiempo y recursos” (Pag #171)

En la muestra probabilística, se caracteriza por los elementos que tienen las mismas probabilidades iguales de ser elegidos y requiere de una fórmula que viabilice la información. En la muestra no probabilística se caracteriza por las características de la investigación, en donde no requiere de fórmulas, la misma que se escogió en el presente proyecto.

La muestra no probabilística se clasifica en muestreo por conveniencia, muestreo por cuotas, muestreo por criterio. El muestreo por cuotas, el investigador lista las características más relevantes, determina su distribución en el mercado meta, una vez asignadas las cuotas, tiene libertad de elegir los elementos que se incluirán en la muestras, no existe certeza que la muestra sea representativa. El muestreo por criterio, son seleccionados los elementos de acuerdo de quien determina la muestra y considera que son los más representativos para escoger de la población.

El presente trabajo se realizó el muestreo por conveniencia, este tipo de muestreo consiste en representatividad, en donde la determina el investigador de modo subjetivo, no se puede cuantificar los datos de la muestra.

CUADRO N° 6 Muestra para la entrevista

Descripción de elementos	Ni
Dirigentes de la empresa	3
Total	3

Fuente: Muestra para la entrevista.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos

CUADRO N° 7 Muestra para la encuesta

Descripción de elementos	Ni
Empleados en general	18
Comerciantes	200
Total	210

Fuente: Muestra para la encuesta.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos

## 2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS

### 2.8.1 Procedimiento

Los procedimientos en la investigación aportan al proyecto en la recopilación de la información del objeto de estudio, llevando una estructura ordenada de la consecuencia que se debe llevar desde el planteamiento del problema hasta la obtención de la información, aportando para que los datos recabados sean útiles, claros, necesarios para que la propuesta sea real. El procedimiento depende del tipo de investigación que se realicen en los proyectos.

El procedimiento que se consideró en el proyecto para la obtención de la información es el siguiente:

- ✚ Planteamiento del problema
- ✚ Justificación del problema
- ✚ Revisión bibliográfica
- ✚ Operacionalización de las variables
- ✚ Elaboración de los instrumentos
- ✚ Investigación de campo
- ✚ Población y muestra
- ✚ Elaboración de los instrumentos
- ✚ Recopilación de datos

Los procedimientos que llevaron a cabo en el presente proyecto se las realizaron, bajo un conjunto de estrategias y análisis, para efectuar la investigación en la obtención de la información. Este procedimiento permite una lectura con mayor facilidad, entendimiento, asumiendo la claridad, validez, es necesario que se dé cabal cumplimiento en los procesos porque así permitirá que la información sea más confiable.

## 2.8.2 Procesamientos

El procesamiento de datos es la transformación de los datos obtenidos en la investigación de campo a las respuestas de las luego de realiza la encuesta y entrevista con los instrumentos de investigación, la guía de entrevista y el cuestionario se procede al procesamiento de los datos que inicia computarizándolos en una base de datos, para empezar con la tabulación, que consiste en crear tablas estandarizándolas, ordenando la información para el conteo de los datos obtenidos.

El procesamiento que se consideró en el proyecto para la obtención de la información es el siguiente:

- ✚ Ordenamiento de los datos
- ✚ Tabulación de datos
- ✚ Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos
- ✚ Análisis e interpretación de datos
- ✚ Establecimiento de las conclusiones
- ✚ Construcción de la propuesta
- ✚ Revisión de la propuesta
- ✚ Entrega del informe final
- ✚ Sustentación del proyecto.

El siguiente paso es la representación estadística que consiste en representar porcentualmente la información en gráficos para el mejor entendimiento de los resultados obtenidos en la recopilación de datos, posterior se realiza un análisis e interpretación de los datos de las preguntas realizadas, para determinar las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado, permitiendo alimentar la propuesta del plan estratégico, en la preparación del informe, hasta la sustentación del proyecto.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

Se procede a realizar el análisis de la entrevista destinada a los dirigentes de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”, con el objetivo de tener conocimiento acerca del manejo de los diferentes procesos y procedimientos que actualmente lleva la organización en sus objetivos, misión, visión, realizar un análisis si la está cumpliendo.

Para las entrevistas se formularon 10 preguntas con el único objetivo de recabar información a través de un cuestionario previamente formulado acorde a información importante que se requiere; de la información que se obtiene en la entrevista, se procede a tabular los datos en una tabla, para empezar preparar los gráficos estadísticos para un mejor entendimiento de tanta información recabada con datos específicos y realizar un análisis acerca de la gestión productiva en la organización.

Basando en el análisis de los resultados se plantean estrategias acordes a las necesidades existentes en la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” en las diferentes áreas, en los ámbitos administrativos o productivos, técnicos que son parte de la misma, estrategias que marcaran un futuro positivo dentro del negocio en el sector y reflejado en el mercado.

En la entrevista se les indico a los dirigentes de la empresa, la suma importancia de la información, debiendo ser veras que ellos proporcionan para recabar datos inherentes a la investigación, la falsedad de información provocaría que en el proyecto se planteen estrategias no correspondientes, perjudicando a la investigación.



**1. ¿Según su criterio piensa usted que la empresa de calzado Almacenes Geomayra debe plantearse la misión para identificar la actividad productiva?**

De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista, los integrantes de la empresa de calzado Almacenes Geomayra, consideran que es necesario que la empresa cuente con una misión, que actualmente la carece, esto se debe por el escaso conocimiento empresarial de parte de los administradores, es necesario que los negocios cuenten con una misión para que puedan identificarse en el mercado.

De forma que los clientes conozcan, definan y diferencien los productos de las empresas que ofrecen los mismos productos o similares ¿qué es la empresa?, ¿a qué actividades se dedica?, ¿cuáles son los productos y servicios que ofrece?. Consideran importante que los miembros de la empresa sean partícipes en los proyectos y al igual que las grandes empresas se debe establecer la misión, sintiéndose parte de la misma.

**2. ¿Conoce las debilidades actuales de la empresa?**

Los miembros de la empresa manifiestan que la debilidad de la organización radica en el desconocimiento de temas de administración de empresas, como la planificación, organización, el control, herramientas y técnicas empresariales que le permitan un mejor desenvolvimiento de las actividades, es notable la experiencia adquirida por cada uno de los trabajadores a través de los años acerca de la elaboración del producto.

Otra debilidad que refleja la empresa es la ausencia de la publicidad, promociones, para que los productos tengan mayor acogida, gane clientela, y logre introducirse más en el mercado, sería necesario que en algún momento se dicten charlas a los trabajadores con respecto a temas que conciernen a conocimientos empresariales. La empresa puede mejorar la productividad con la implementación de maquinaria de punta, también carece de políticas organizacionales.

### **3. ¿Considera importante la comunicación entre los trabajadores en la empresa?**

Los miembros de la empresa consideran importante la comunicación, porque este permite que el equipo de trabajo funcione en las actividades cotidianas de una manera más eficiente, las sugerencias de parte de los empleados aportan para disminuir los errores en diversos factores, como en la elaboración de los productos, si un producto en el proceso de producción está presentando alguna falla, inmediatamente deberá tomarse los correctivos.

En cuanto a la experiencia adquirida en el trabajo es necesario conocer las necesidades y pequeños problemas que puedan subsistir en la empresa. Una mala comunicación entre los trabajadores en años anteriores provoca que una negociación este al borde del fracaso con un cliente fijo de la empresa. La comunicación es indispensable para que en la empresa exista armonía laboral en el equipo de trabajo.

### **4. ¿Son respetadas y acatadas las políticas establecidas en la empresa?**

En referencia a los resultados, los informantes manifiestan que la empresa cuenta con políticas básicas, que carecen de claridad, fundamento empresarial, como las grandes empresas, pero de las pocas políticas internas que cuenta la empresa los trabajadores las cumplen. Hay que tomar en cuenta que unas de las actividades de la empresa es la elaboración del calzado de forma artesanal, trabajan por pedido, el jefe es exigente y los trabajadores son conscientes que cuando demandan de trabajo deben de esforzarse, la prioridad es satisfacer y cumplir con la demanda.

Es necesario que en la implementación del plan estratégico se establezcan políticas eficientes, que aporten para mejorar en la organización, a través del tiempo han obtenidos inconvenientes laborales con algunos trabajadores, por irresponsabilidad laboral, motivo por el cual es importante desde una perspectiva profesional contar con políticas rígidas que normalicen y orienten a desempeño laboral diario con normalidad.

**5. ¿Cree usted que existe planificación en las actividades diarias de la empresa?**

Conforme con los datos obtenidos en la entrevista, los administradores de la empresa manifiestan que existe planificación en las actividades cotidianas de la empresa, la planificación que se refleja desde el momento que los clientes realizan el pedido de los productos hasta la post-venta, en donde se establece el material que se requiere, el tiempo que se va a tomar para elaborar el producto, si es necesario contratar más personal para cumplir con el número de pedidos.

Desde otro punto de vista la organización planifica, pero debe potencializar con conocimiento empírico obtenido a través del tiempo, que no garantiza la subsistencia en el largo plazo en el mercado, tomando en cuenta que una de las exigencias del mercado es aplicar herramientas empresariales siendo necesario aplicar el conocimiento empresarial que garanticen mayores beneficios en diferentes aspectos.

**6. ¿Considera que la empresa cuenta con la mano de obra, materiales, maquinarias adecuadas, para la elaboración del producto?**

Según los datos de la entrevista, la empresa cuenta con la mano de obra necesaria, apta para cumplir con la demanda que requiere el mercado o pedidos que requieran los clientes, hay momentos que la empresa se ve obligada a contratar a más personal por la demanda de los productos en el mercado, con respecto a la maquinaria, la empresa cuenta con 2, que son indispensables para la elaboración del producto

Hay que tomar en cuenta que abundan los materiales para la elaboración del producto que posee la empresa, porque también cuenta con un local en donde se comercializa la venta de materiales para el calzado, motivo por el cual puede considerarse como fortalezas para cumplir con la demanda del mercado. Se debe hacer referencia que el negocio carece de medios publicitarios para promocionar su producto, una debilidad que se puede controlar, convirtiéndola en fortaleza.

**7. ¿Considera usted qué proyectos serían necesarios aplicar en la empresa para el mejor desenvolvimiento de la misma?**

Fundamentando los datos obtenidos en la entrevista, la empresa carece de proyectos y programas dentro de las actividades laborales, el dueño del negocio tiene conocimiento básico de administración que las ha obtenido a través de capacitaciones particulares y pagadas, tiene más conocimiento empírico obtenido a través de los años de experiencia, pero está consciente que si requiere de mayor conocimiento empresarial, capacitaciones.

La competencia cada día se vuelve más fuerte, las exigencias del mercado, la empresa espera ejecutar actividades que permitan mayor efectividad, rapidez, sería apropiado que en la empresa se establezcan proyectos que aporten con la gestión productiva en la misma desde una perspectiva profesional con fundamentos empresariales y administración, se debe reforzar en el marketing mix para abrirse en nuevos mercados para obtener nuevos clientes para ofertar los productos del calzado.

**8. ¿Es importante la motivación, el diálogo en el personal para el desempeño eficiente de las funciones?**

Basando en los resultados, la motivación es fundamental para que el trabajador se encuentre en un estado de ánimo, positivo para cumplir con sus obligaciones laborales de una forma eficaz y eficiente, al igual que el diálogo, que inclusive en muchas ocasiones ha permitido solucionar los problemas que han existido en la empresa, unos de los incentivos que se ha aplicado para que el trabajador rinda al máximo, es dotarle un bien, en días festivos.

Para el éxito empresarial no solo es importante la satisfacción de los clientes, hay que medir la parte interna de la empresa, como la motivación, el trato al trabajador se sienta parte de la organización. A veces no es solo necesario obsequiar bienes para motivar, la parte del compañerismo, colaboración, amistad juegan papeles muy importantes para fortalecer relaciones laborales.

**9. ¿Estaría de acuerdo que los trabajadores reciban capacitaciones, charlas, talleres de temas con respecto a la elaboración del calzado?**

Considerando los datos obtenidos en la entrevista, los administradores manifiestan que las capacitaciones son necesarias e importantes para que los trabajadores se nutran de conocimientos en la parte productiva, administrada, las capacitaciones acogidas por los administradores en años anteriores han permitido mejorarla, pero saben que no son suficientes los conocimientos adquiridos para llevar un control que permita y garantice una sustentabilidad de la empresa en el mercado.

El prestigio se gana a través del tiempo, pero la competencia crece volviéndose cada vez más fuerte e imponente en el mercado obligando a las empresas competidoras aplicar estrategias empresariales. Las capacitaciones recibidas por los dueños de la empresa permitieron mejorar en algunos aspectos, esperan seguir recibiendo más capacitaciones de parte de instituciones del estado con temas que guarden relación con el negocio del calzado para mejorar la productividad.

**10. ¿Considera que la implementación del plan estratégico mejoraría el desempeño de la institución?**

De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista, los administradores manifiestan que es necesaria la implementación del plan estratégico, porque el conocimiento empresarial permitirá que la empresa sea más exitosa y productiva, el punto de vista tradicional es el que manejan los administradores. Las grandes empresas aplican técnicas empresariales que les garantizan tener el éxito organizacional.

También garanticen mayor posición, mayor clientela en el mercado, y que puede permanecer en aquella en el largo plazo. Por tal motivo es necesaria la implementación del plan estratégico en la empresa. La innovación, actualización de conocimientos es indispensable para un mejor control en el ámbito de los negocios desde las pequeñas a grandes empresas, la empresa está atenta a cambios que se dan en el producto en los diseños, modelos.

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Se procede a realizar el análisis de las encuestas destinadas a los empleados de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”, como también a los comerciantes de calzado existentes en el sector con el objetivo de obtener conocimiento sobre los procesos y procedimientos que está ejecutando la empresa en sus labores diarias, desde diferentes perspectivas en las áreas administrativas, operativas, productivas para medir el desempeño de la organización, información importante en el determinación del proyecto.

Para las encuestas se formularon 15 preguntas con el propósito de obtener significativa información a través de un cuestionario de preguntas cerradas previamente elaboradas para información que se requiere obtener; de los datos que se obtienen en las encuestas realizadas, se procede a la elaboración de cuadros por cada encuesta para la tabulación de los datos y posterior realizar los gráficos, para un mejor entendimiento de los lectores, de forma que por cada pregunta se realicen los respectivos análisis.

Los análisis de las encuestas permitirán realizar las conclusiones y recomendaciones, obteniendo conocimientos sobre el desenvolvimiento de las actividades de la empresa desde las diferentes áreas como la gestión administrativa, productiva, operativa, para la elaboración de la propuesta, teniendo la base para la implementación de las estrategias convenientes para resolver las necesidades y problemas actuales en la organización, de tal forma que permita ser eficiente, eficaz.

En el investigación de campo realizada se les indico a las personas encuestadas que la falsedad de la información permitirá una investigación errónea, como también la importancia de los datos que otorguen; a los empleados de la empresa se les indico que servirá como base para la elaboración del plan estratégico para la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” que permitirá un mejor desenvolvimiento en las actividades cotidianas, y a los comerciantes de calzado del sector se les indico que es por objeto de estudio.

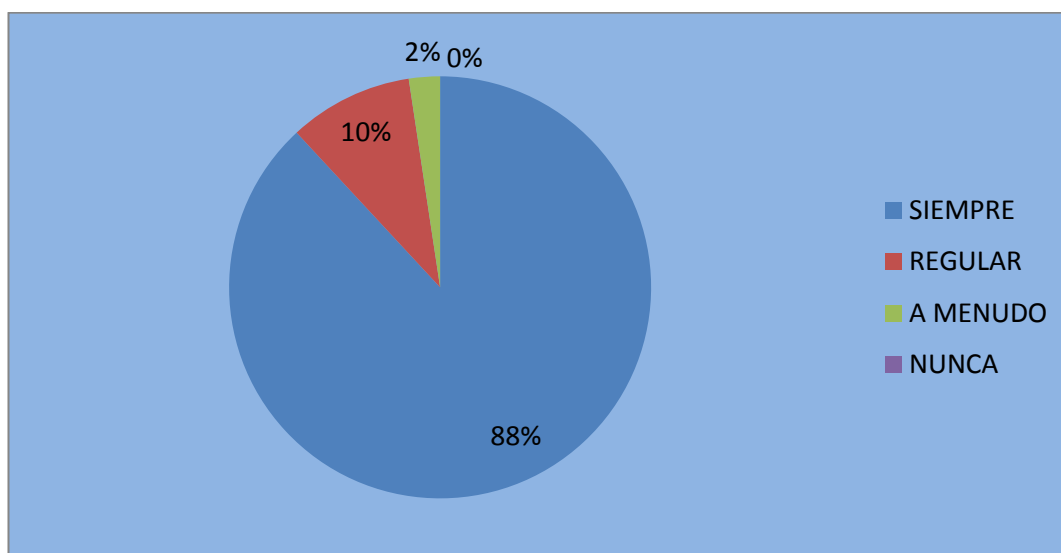
1. ¿Considera importante que los trabajadores sean partícipes para elaborar la visión de la empresa?

CUADRO N° 8 Visión empresarial

Ítems 1	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	185	88%
	REGULAR	20	10%
	A MENUDO	5	2%
	NUNCA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Fuente: Visión empresarial.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 3 Visión empresarial



Fuente: Visión empresarial.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada a los comerciantes del sector y empleados de la empresa de calzado Almacenes Geomayra, con un porcentaje mayoritario consideran que siempre es necesario que los trabajadores de la empresa sean considerados para la elaboración de la visión, una menor cantidad considera a menudo y una reducida cantidad considera nunca, dando a entender la importancia que representa el trabajador en la empresa en lo que pretender alcanzar la empresa en el futuro.

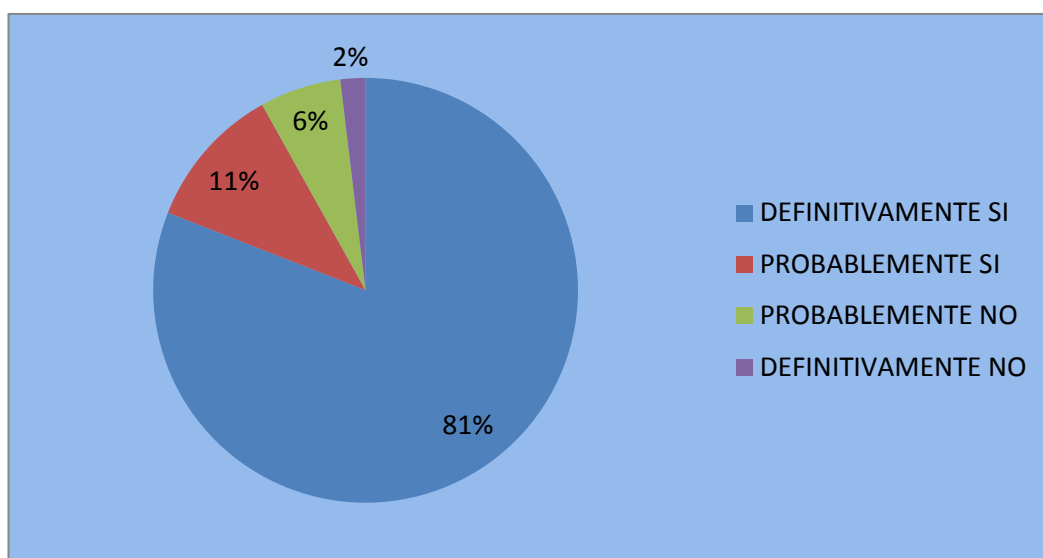
2. ¿Considera que los valores empresariales son primordiales para el cumplimiento de los objetivos?

CUADRO N° 9 Valores empresariales

Ítems 2	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	DEFINITIVAMENTE SI	170	81%
	PROBABLEMENTE SI	23	11%
	PROBABLEMENTE NO	13	6%
	DEFINITIVAMENTE NO	4	2%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Valores Empresariales.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 4 Valores empresariales



Fuente: Valores Empresariales.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Conforme con los datos obtenidos en la encuesta, la mayoría de los encuestados manifiestan que definitivamente los valores empresariales son importantes para el cumplimiento de los objetivos, la menoría considera probablemente sí y una reducida cantidad considera definitivamente no, dando a entender la importancia que tienen los valores en el funcionamiento de las labores cotidianas de la organización. Muchas empresas consideran que los valores son fundamentales para que la empresa exista un ambiente laboral acogedor para el éxito.



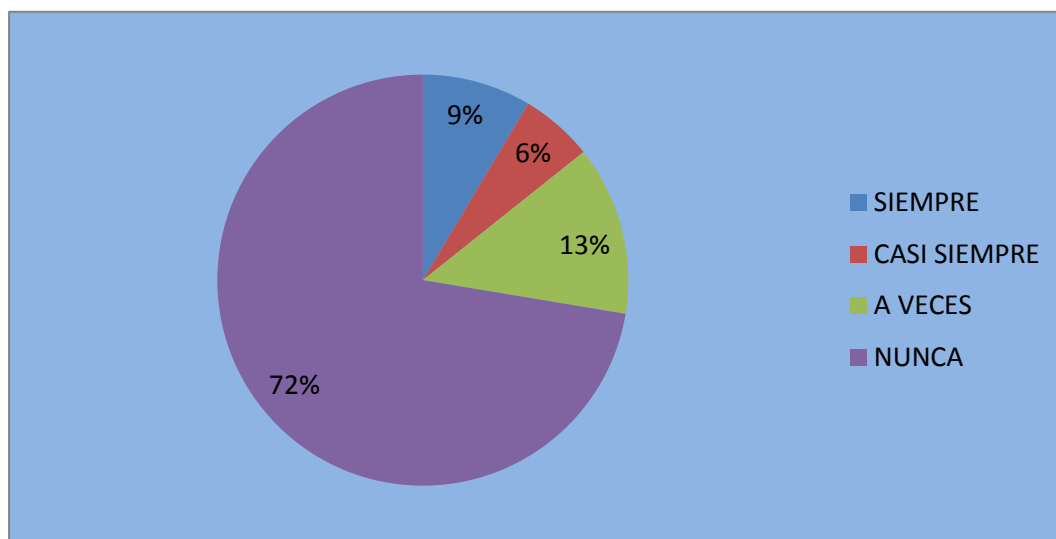
3. ¿La empresa aplica la matriz FODA para determinar el estado situacional?

CUADRO N° 10 Análisis FODA

Ítems 3	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	18	9%
	CASI SIEMPRE	12	6%
	A VECES	28	13%
	NUNCA	152	72%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Análisis FODA.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 5 Análisis FODA



Fuente: Análisis FODA.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Fundamentando los resultados obtenidos de los informantes, la mayor parte de los encuestados refleja que nunca la empresa aplica la matriz FODA para determinar el estado situacional, una menor parte considera a veces, una reducida cantidad considera que siempre, esto nos da a entender que es necesario que la organización aplique la matriz FODA para determinar la situación actual en el cual atraviesa, conocer los factores internos; las fortalezas, las debilidades, y los factores externos; las amenazas y oportunidades, sin aquello sería difícil detectar las necesidades existentes en la organización.

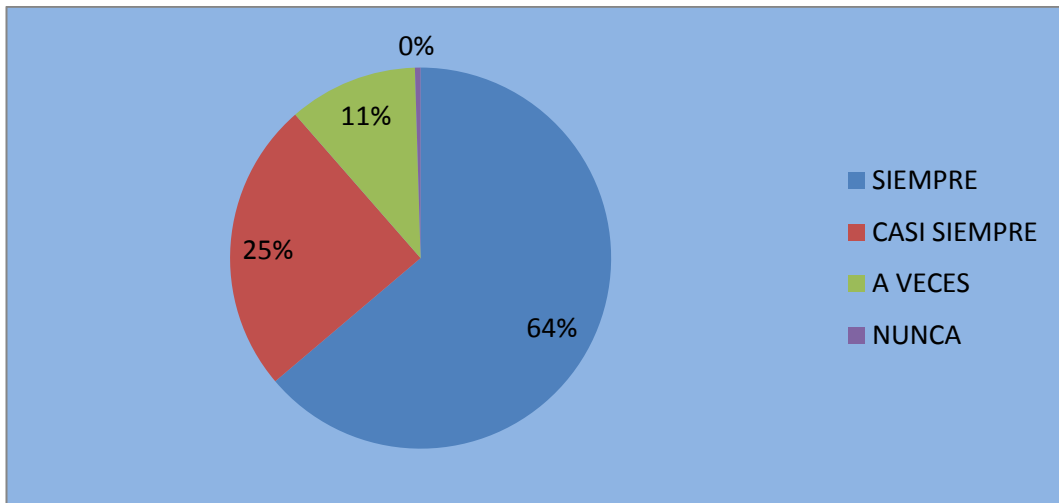
4. ¿Es adecuada la estructura organizacional de la empresa?

CUADRO N° 11 Estructura organizacional

Ítems 4	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	134	64%
	CASI SIEMPRE	52	25%
	A VECES	23	11%
	NUNCA	1	0%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Estructura Organizacional.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 6 Estructura organizacional



Fuente: Estructura Organizacional.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Basándose en los resultados obtenidos de los informantes, en mayor medida de los encuestados manifiestan que siempre es adecuada la estructura organizacional en la empresa, en una reducida medida considera a veces y la mínima diferencia considera nunca, reflejando que la empresa ha llevado de una forma ordenada la estructura organizacional, basándose en los datos, aun así es necesario evaluarlos para determinar en qué factores está siendo eficiente y en qué factores se debe hacer correctivos a fin de seguir mejorando para que la empresa se siga manteniendo.

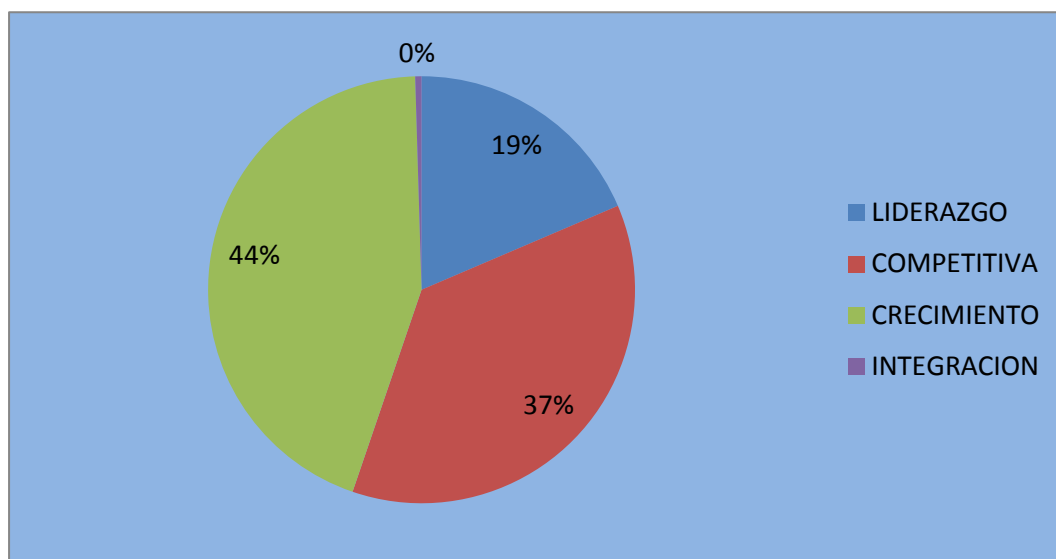
5. ¿Qué tipo de estrategias aplica la empresa?

CUADRO N° 12 Estrategias empresariales

Ítems 5	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	LIDERAZGO	39	19%
	COMPETITIVA	77	37%
	CRECIMIENTO	93	44%
	INTEGRACION	1	0%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Estrategias Empresariales.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 7 Estrategias empresariales



Fuente: Estrategias Empresariales.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, de los tipos de estrategias que aplica la empresa, la mayoría de los encuestados manifiestan aplica la estrategia de crecimiento, una menoría manifiestan que aplica la estrategia competitiva y una reducida cantidad manifiestan que aplica la estrategia de liderazgo, nadie manifestó que aplica la estrategia de integración, dándonos a entender que la empresa opta por invertir más. El plan estratégico que se propone en la empresa permitirá ser más productivo resolviendo problemas administrativos.

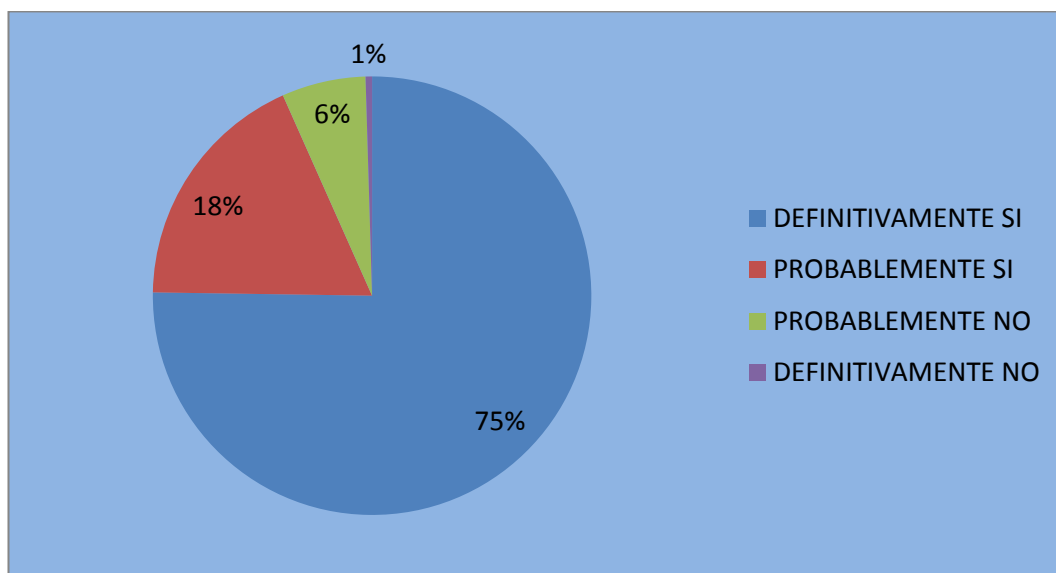
6. ¿Se debe implementar políticas para ser más eficiente?

CUADRO N° 13 Políticas organizacionales

Ítems 6	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	DEFINITIVAMENTE SI	158	75%
	PROBABLEMENTE SI	38	18%
	PROBABLEMENTE NO	13	6%
	DEFINITIVAMENTE NO	1	0%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Políticas organizacionales.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 8 Políticas organizacionales



Fuente: Políticas organizacionales.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Fundamentando los resultados obtenidos de los informantes, la mayor cantidad de los encuestados manifiestan que definitivamente se deben implementar políticas para ser más eficientes en la empresa, la menor cantidad considera que probablemente sí y probablemente no se implementan, la mínima cantidad considera definitivamente no, dándonos a entender que la empresa carece de políticas, siendo necesarias implementarlas para que permitan el fortalecimiento y el rendimiento del personal para el correcto funcionamiento de la organización, evitando malas acciones.

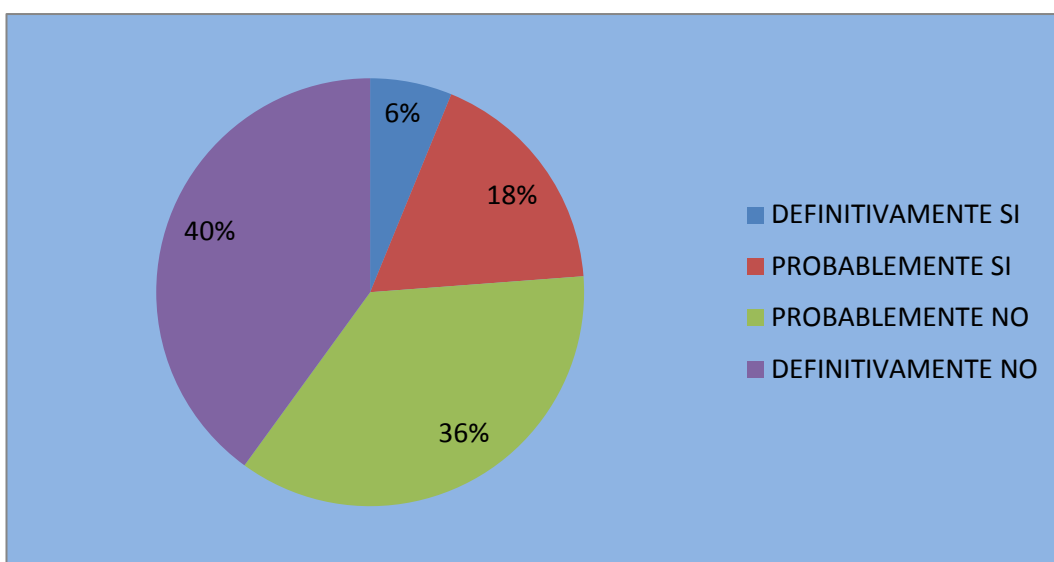
7. ¿La empresa prepara programas para el desarrollo institucional?

CUADRO N° 14 Programas

Ítems 7	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	DEFINITIVAMENTE SI	13	6%
	PROBABLEMENTE SI	37	18%
	PROBABLEMENTE NO	76	36%
	DEFINITIVAMENTE NO	84	40%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Programas  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 9 Programas



Fuente: Programas.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Conforme con los datos obtenidos en la encuesta, con el mayor porcentaje de los encuestados manifiestan que probablemente la empresa no prepara programas organizacionales, con un menor porcentaje considera que probablemente sí los prepara, dando a entender que la organización no le ha prestado la importancia necesaria a los programas que permitan el desarrollo institucional, debiendo de reforzar la programación en las actividades laborales que le permita generar mayor productividad.

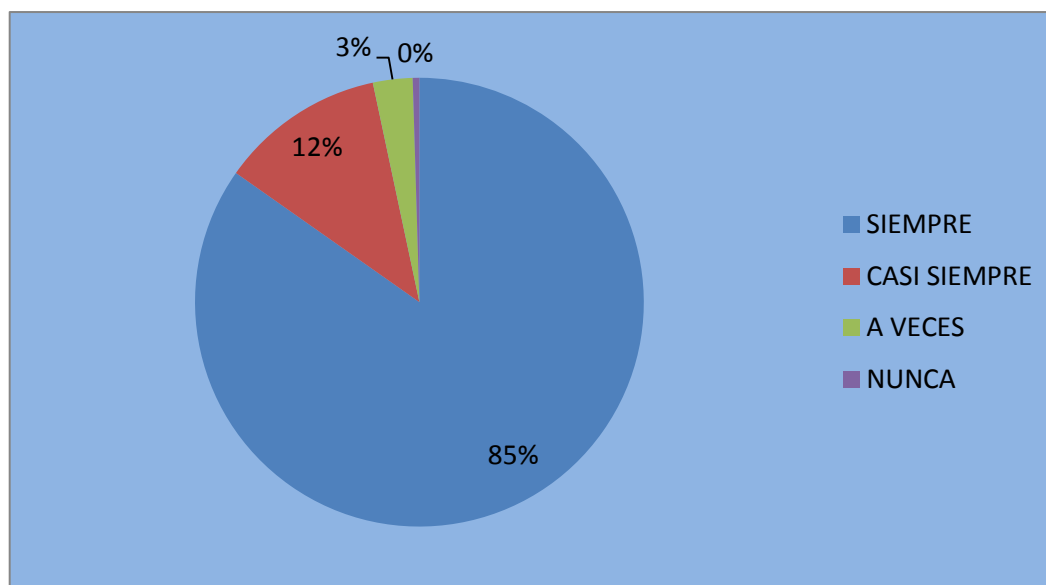
8. ¿La empresa ha sido eficiente en la gestión productiva?

CUADRO N° 15 Gestión productiva

Ítems 8	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	178	85%
	CASI SIEMPRE	25	12%
	A VECES	6	3%
	NUNCA	1	0%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Gestión productiva  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 10 Gestión productiva



Fuente: Gestión productiva.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Fundamentando los resultados obtenidos de los informantes, en mayor medida de los encuestados reflejan que siempre la empresa ha sido eficiente en la gestión productiva, en menor medida considera que casi siempre, una reducida medida considera a veces, la mínima diferencia considera nunca, esto nos da a entender la eficiencia de la matriz productiva en la empresa en los materiales, las maquinarias, la mano de obra calificada, que es necesario que en la organización sea reforzada con actividades en beneficios de la misma.

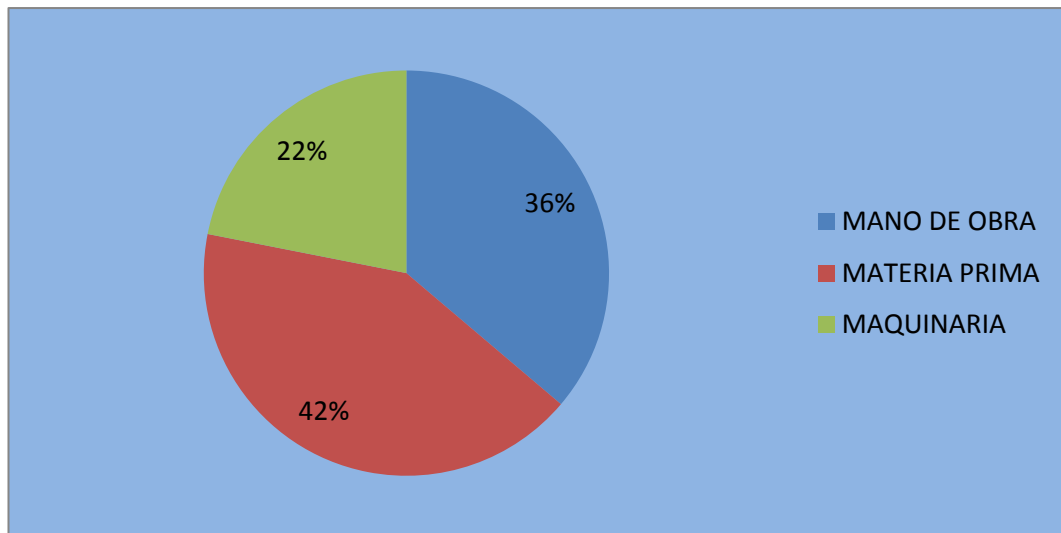
9. ¿Considera que la empresa posee actualmente los recursos necesarios, para atender las demandas de los clientes?

CUADRO N° 16 Recursos en la empresa

Ítems 9	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	MANO DE OBRA	76	36%
	MATERIA PRIMA	88	42%
	MAQUINARIA	46	22%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Recursos en la empresa.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 11 Recursos en la empresa



Fuente: Recursos en la empresa.  
Elaboración: Autor.

Basándose en los resultados obtenidos de los informantes, en los recursos necesarios de la organización para atender las necesidades de la demanda en el mercado, la mayoría de los encuestados manifiestan que la empresa cuenta con los materiales para la elaboración del calzado, la menoría considera que la empresa cuenta con la mano de obra, una reducida cantidad considera que cuenta con la maquinaria, reflejando que la empresa posee fortalezas en los recursos mencionados.

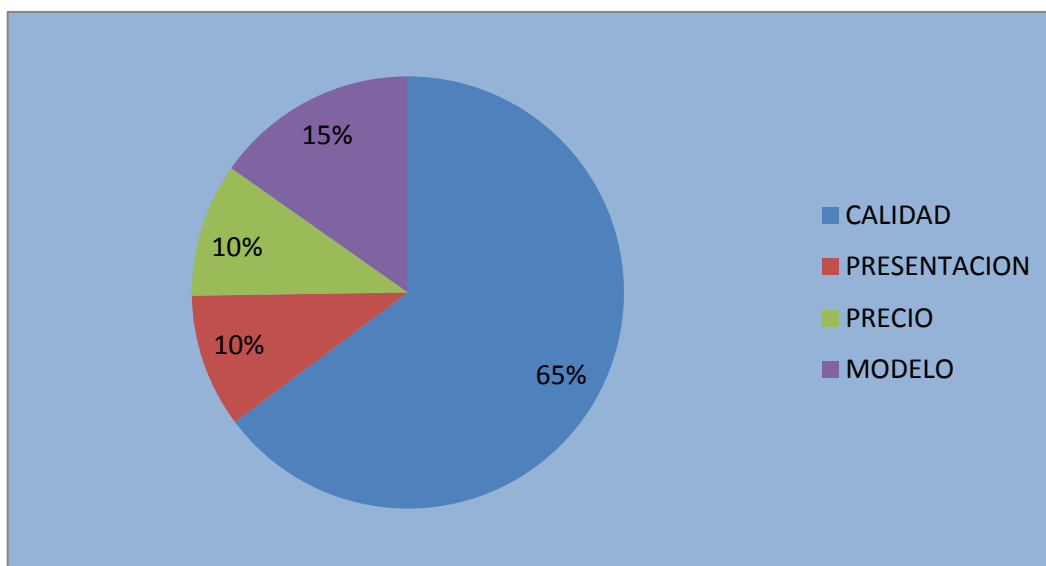
10. ¿Qué características son las más relevantes para toma de decisión en la compra del calzado?

CUADRO N° 17 Toma de decisiones.

<b>Ítems 10</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
	CALIDAD	136	65%
	PRESENTACION	21	10%
	PRECIO	21	10%
	MODELO	32	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Fuente: Toma de decisiones.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 12 Toma de decisiones.



Fuente: Toma de decisiones.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Conforme con los datos obtenidos en la encuesta, en mayor escala de los encuestados consideran que la calidad es una de las características más relevantes del producto para la toma de decisión en la compra, en menor escala considera al modelo o diseño, en reducidas escalas prefieren el precio al igual que la presentación del bien, reflejando que la calidad es esencial para que los clientes adquieran los productos del calzado.



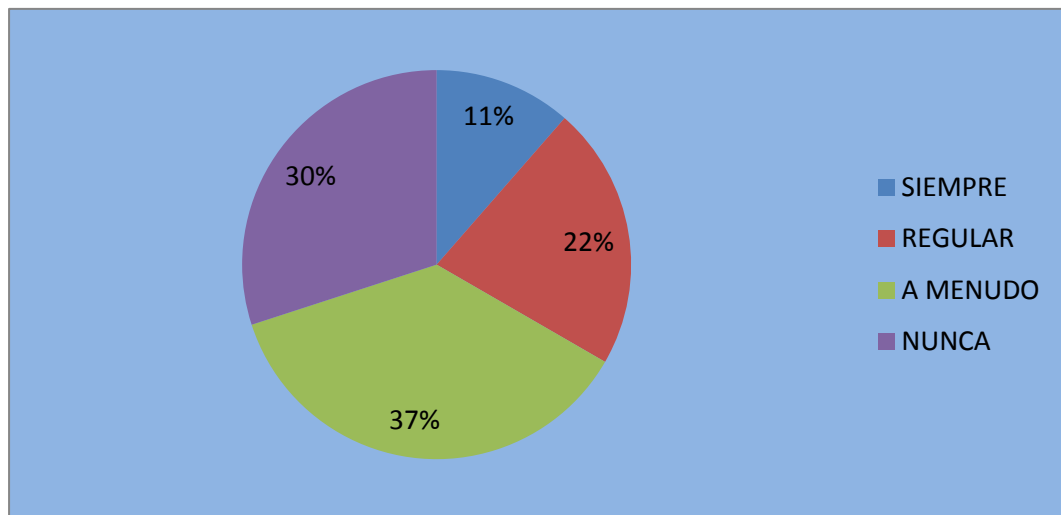
11. ¿Considera que la empresa está llevando eficientemente el control en las actividades?

CUADRO N° 18 Control de actividades

Ítems 11	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	24	11%
	REGULAR	46	22%
	A MENUDO	77	37%
	NUNCA	63	30%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Control de actividades.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 13 Control de actividades



Fuente: Control de actividades.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Fundamentando los resultados obtenidos de los informantes, la mayoría de los encuestados reflejan que a menudo la empresa está llevando eficientemente el control en las actividades, una menor cantidad considera que nunca lleva control, la mínima diferencia considera siempre es eficiente, esto nos da a entender que la empresa carece de un buen control en las actividades, siendo necesario que se debe tomar en cuenta en la propuesta, reforzarlo para que la organización logre ser más productivo.

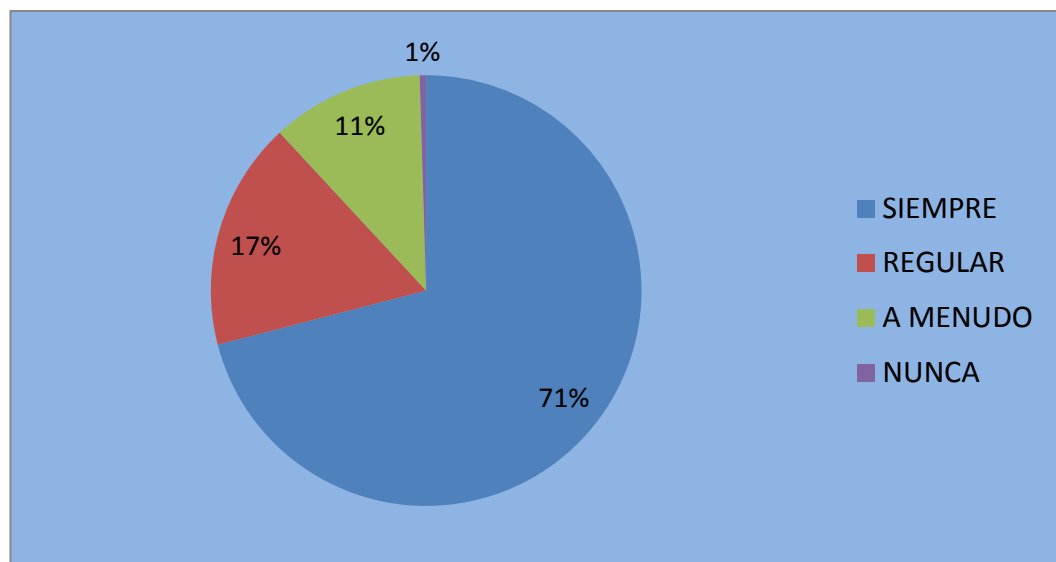
12. ¿Considera importante que la empresa constantemente planifique en las actividades?

CUADRO N° 19 Planificación en las actividades

Ítems 12	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	149	71
	REGULAR	36	17
	A MENUDO	24	11
	NUNCA	1	0
	TOTAL	210	100

Fuente: Planificación en las actividades.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 14 Planificación en las actividades



Fuente: Planificación en las actividades.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, en mayor medida de los encuestados consideran importante que siempre la empresa constantemente planifica en las actividades, en una menor medida consideran regular, la mínima cantidad considera nunca, reflejando que la empresa planifica en las actividades laborales, siendo necesario analizar y fortalecer la planificación para mayor beneficio en la organización. La planificación permitirá que la empresa sea más productiva, rentable, sustente las acciones laborales mediante un plan.

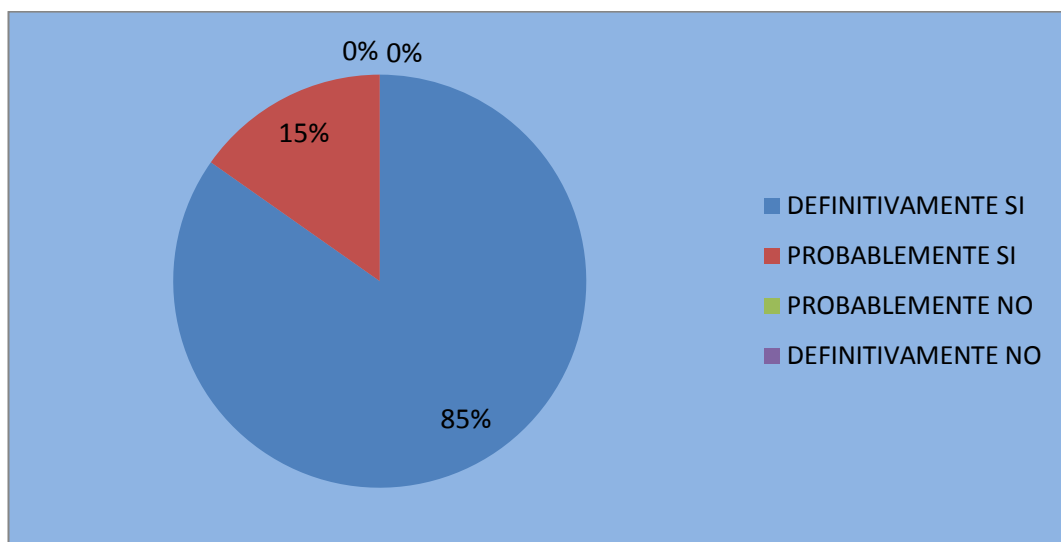
13. ¿Considera que los incentivos son necesarios en el desempeño del trabajador?

CUADRO N°15 Incentivos al trabajador

Ítems 13	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	DEFINITIVAMENTE SI	178	85%
	PROBABLEMENTE SI	32	15%
	PROBABLEMENTE NO	0	0%
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Incentivos al trabajador.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 15 Incentivos al trabajador



Fuente: Incentivos al trabajador.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Fundamentando los resultados obtenidos de los informantes, la mayor cantidad de los encuestados manifiestan que los incentivos son necesarios en el desempeño del trabajador, la menor cantidad considera que probablemente sí, la mínima diferencia considera definitivamente no, dándonos a entender que es necesario que la empresa siga manteniendo el incentivo laboral para que los trabajadores se sientan motivados en cumplir su jornada. El incentivo aporta a la motivación del personal en las actividades que ejerce.

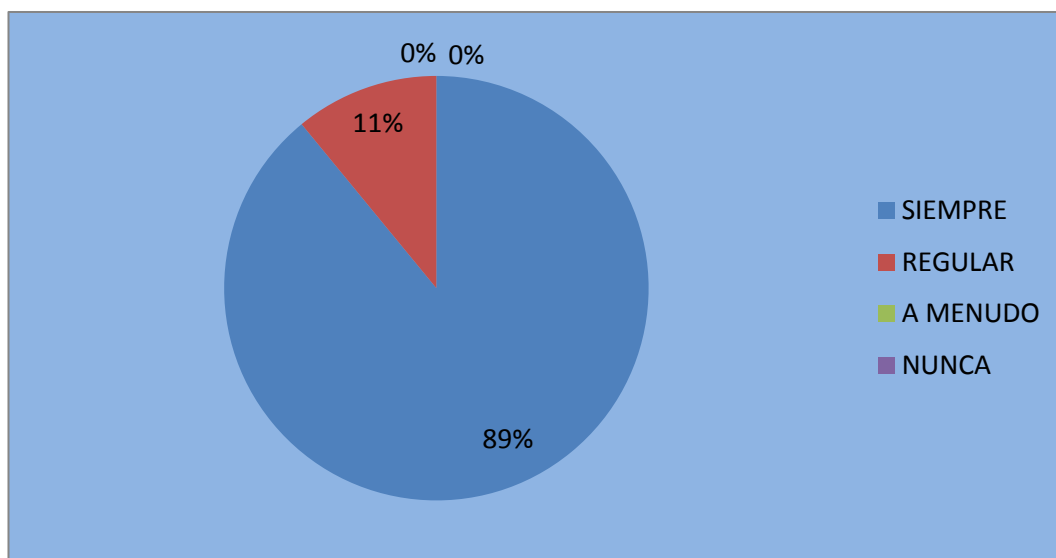
14. ¿Es importante conocer las necesidades que atraviesa la empresa?

CUADRO N° 20 Importancia de las necesidades

Ítems 14	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	187	89%
	REGULAR	23	11%
	A MENUDO	0	0%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL	210	100%

Fuente: Importancia de las necesidades.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 16 Importancia de las necesidades



Fuente: Importancia de las necesidades.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Conforme con los datos obtenidos en la encuesta, en mayor porcentaje de los encuestados consideran que siempre es importante conocer las necesidades que atraviesa la empresa, en menor porcentaje considera regular, una reducida cantidad considera nunca, reflejando la importancia y preocupación de parte de los trabajadores por conocer los inconvenientes que enfrenta la organización, para dar alternativas de solución a los problemas. En este caso los trabajadores son quienes conocen los pequeños inconvenientes que son tan necesarios conocer.

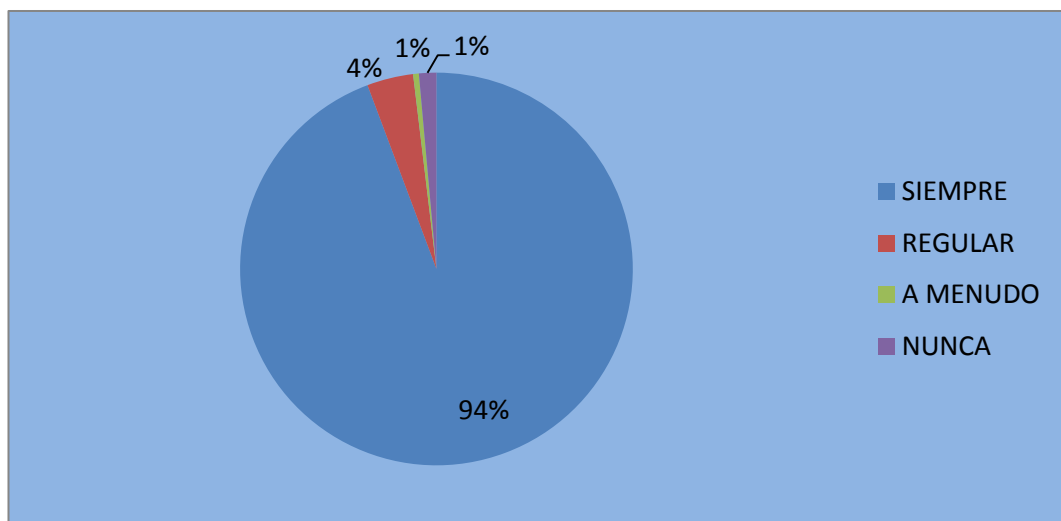
15. ¿Considera que es importante la implementación del plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa de calzado Almacenes Geomayra?

CUADRO N° 21 Elaboración del plan estratégico

Ítems 15	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SIEMPRE	198	94
	REGULAR	8	4
	A MENUDO	1	0
	NUNCA	3	1
	TOTAL	210	100

Fuente: Elaboración del plan estratégico.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 17 Elaboración del plan estratégico



Fuente: Elaboración del plan estratégico.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

En referencia a los resultados obtenidos de los informantes, la mayor parte de los encuestados manifiestan que siempre es importante la implementación del plan estratégico en la empresa de calzado Almacenes Geomayra, la menor parte consideran regular, una reducida cantidad considera que nunca cuenta, reflejando la necesidad que atraviesa y a la vez siendo necesario implementar el Plan estratégico en la organización que permita generar mayores ingresos garantice estabilidad en el mercado en el largo tiempo.

## CONCLUSIONES

1. Mediante los resultados del trabajo de campo obtenidos a través de la aplicación de la entrevista se determinó que la empresa de Calzado Almacenes Geomayra sufre de ausencia de planificación en las actividades empresariales.
2. La empresa carece de programas que fortalezcan la gestión, proyectos que faciliten el cumplimiento de objetivos institucionales y políticas que caminen en función con el desarrollo organizacional de forma que aporten con eficiencia, eficacia y efectividad en la empresa.
3. En referencia a los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista, se determinó la inexistencia de la publicidad, la promoción en la organización que permita aumentar la clientela e ingresar en nuevos mercados.
4. Los miembros de la empresa saben el manejo de la elaboración de los productos del calzado pero carecen de conocimientos y la aplicación de instrumentos empresariales.
5. En relación con los resultados del trabajo de campo obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, se determinó la necesidad del Plan Estratégico en la empresa de Calzado “Almacenes Geomayra”, comuna de San Pedro.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se debe implementar la planificación en las actividades de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” de la comunidad de San Pedro, para el correcto procedimiento de las tareas que garantice el cumplimiento de los objetivos.
2. En la organización se deben crear programas, proyectos, políticas, acciones que aporten al mejor funcionamiento, desenvolvimiento en cada una de las actividades, en las diferentes áreas laborales y al desarrollo organizacional.
3. Se deben establecer los medios de comunicación acorde al presupuesto actual de la empresa para realizar la publicidad, las promociones en la organización que permita aumentar la clientela e ingresar en nuevos mercados.
4. Se recomiendan realizar capacitaciones de temas relacionados a conocimientos empresariales como el talento humano, producción, para que los trabajadores apliquen en sus áreas de trabajo en beneficio de la organización.
5. Se debe implementar un Plan estratégico para la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” de la comuna de San Pedro con el fin de ser más productivo.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO ALMACENES GEOMAYRA, EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PARROQUIA MANGLARALTO, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2015 - 2019.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

El mundo empresarial cada vez se vuelve más competitivo por las exigencias latentes en el mercado, cambios de leyes, nuevos impuestos del estado sumergido a la situación el tema de la globalización, que afectan a la economía de los negocios desde las pequeñas a grandes organizaciones, las mismas que si no están preparadas a los cambios existentes en el mercado, disminuyen sus ingresos, se encuentran al borde de desaparecer en el mercado.

Desde el punto de vista mencionado, la empresa de calzado Almacenes Geomayra posee talento humano calificado en la elaboración del producto, pero carece de conocimientos y prácticas administrativas, de herramientas empresariales, que les atrae problemas internos, que le impide tener un mayor desenvolvimiento en el mercado, afectándole en el futuro, siendo necesario implementar en la organización un plan estratégico que le permita ser más productivo, generar mayores ingresos, sostenerse en el largo plazo en el mercado.

Para la elaboración de la propuesta se utiliza métodos, técnicas e instrumentos de la investigación para obtener la recopilación de la información veraz, transparente, el trabajo tiene un enfoque cuanti-cualitativa, permitiendo reestructurar el direccionamiento estratégico de la organización, conocer la situación actual en que se encuentra, para formular estrategias acorde a las necesidades e implementarlas haciendo referencia de los recursos disponibles para cumplir con los objetivos.



## 4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente proyecto se realiza para promover la estabilidad, el crecimiento y subsistencia en el largo plazo en el mercado, incrementar las utilidades de la empresa, realizando un análisis de la situación actual en todos los sectores de la organización.

Para determinar las necesidades, falencias, debilidades, posterior listar, seleccionar e implementar estrategias que vayan acorde a los objetivos que persigue para dar solución a los problemas presentes.

Esta herramienta empresarial aplicada en la empresa fortalecerá la planeación, organización, dirección, coordinación y control, para que en todas las áreas puedan ejercerse las actividades con mayor eficiencia, en el proceso también asignarle mayor peso al proceso productivo.

Generalmente en las pequeñas y medianas empresas del sector tienen el mismo inconveniente, desconocen de la aplicación de métodos, utilizar correctamente los recursos, permitiendo a la competencia aumentar su participación en el mercado.

El proyecto se fundamenta en la aplicación de métodos, técnicas, instrumentos de investigación, para la recopilación de datos veraces, el procesamiento, análisis, conclusiones, recomendaciones, tiene un enfoque cuanti-cualitativo, utiliza la investigación de un proyecto factible que propone la elaboración de un modelo de direccionamiento estratégico, permitiendo determinar la situación actual de la empresa, que permita elaborar la propuesta,

El trabajo es previo la obtención del título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, siendo requisito para graduarse, meta personal, también aporta al desarrollo de la sociedad, a las pequeñas y medianas empresas del sector que carecen de conocimientos empresariales, que sirva de motivación a prepararse, utilizar herramientas empresariales que les permitan crecer lucrativamente.

#### 4.3 DATOS DE IDENTIFICACIÓN



**Empresa:** Empresa de Calzado “Almacenes Geomayra”.

**RUC.** 0905363974

**Título:** Habilitante de Artesano Profesional Calificado en la junta de conformidad con la ley de Defensa del Artesano y Reglamento Profesión de Zapatero en el Gremio de Artesanos de Calzado y Anexos “13 de Julio”

**Actividad económica:** Elaboración y comercialización de calzado para damas.

**Representante Legal:** Colon Aquino Baquerizo

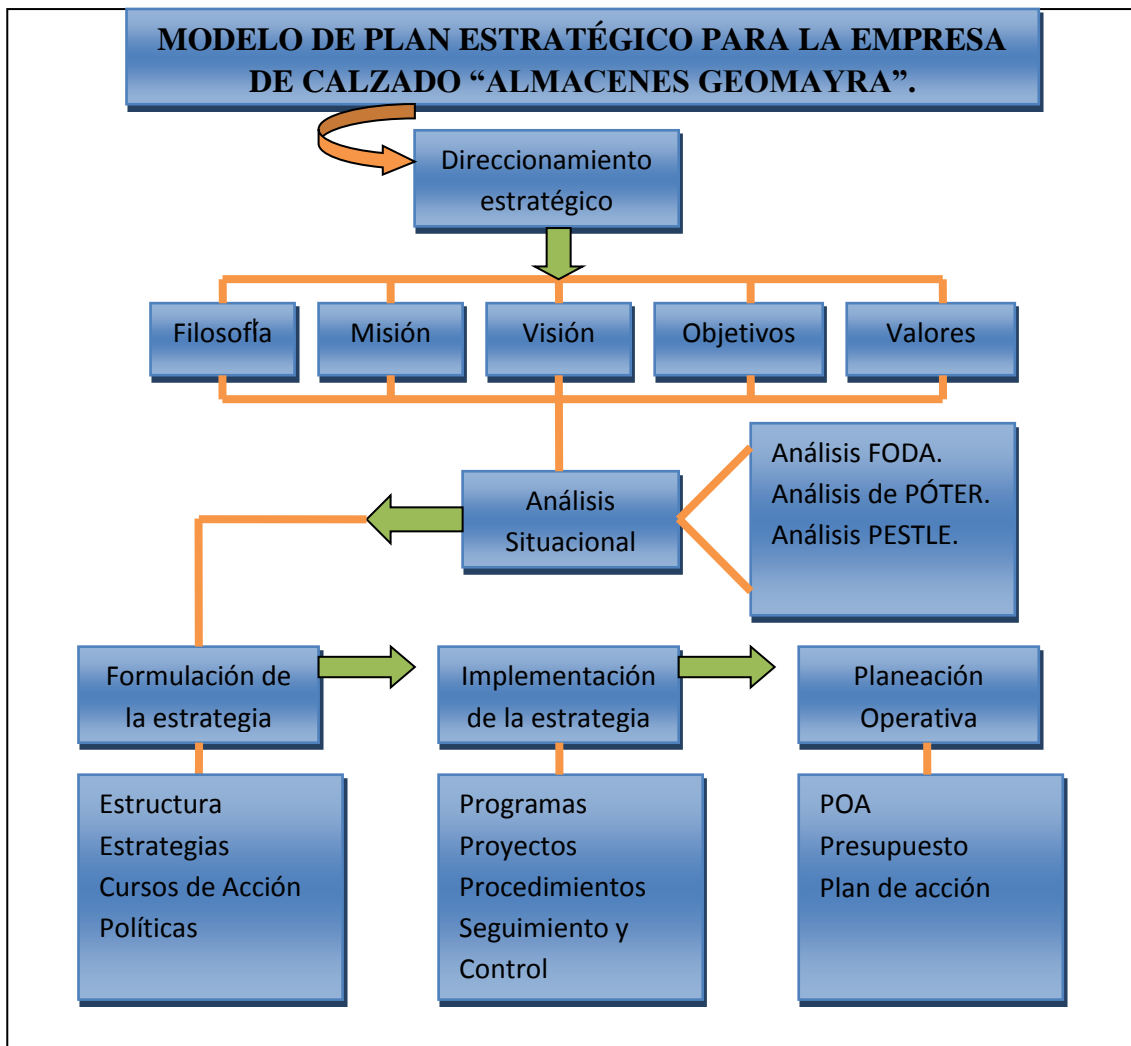
**Dirección:** Barrio Unión y Progreso, Comuna San Pedro, Parroquia Maglaralto, Santa Elena

**Teléfonos:** 0905363974

**Horario de atención:** Lunes a Sábado 08H00 am - 17H00 pm

## 1.4 MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO

**GRÁFICO N° 18** Modelo de plan estratégico para la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”.



Fuente: Modelo de plan estratégico.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Los autores de libros empresariales proponen Modelos de Planes Estratégicos que consideran necesarios implementarlas en las empresas, hay que considerar que para establecer un Modelo de Plan Estratégico depende de la actividad comercial más las necesidades que atraviesa la misma. El presente modelo servirá para la elaboración del Plan Estratégico debiendo ser respetados los parámetros establecidos.

## 1.5 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 1.5.1 Direccionamiento del plan estratégico

#### 1.5.1.1 Filosofía

La empresa de calzado “Almacenes Geomayra” tiene como filosofía principal satisfacer las necesidades de los clientes, con productos de calidad en calzado para damas, que permita ser más competitivo en el mercado, contribuyendo con la responsabilidad social de aportar al desarrollo económico de la localidad y la Provincia de Santa Elena.

#### 1.5.1.2 Misión

La empresa de calzado “Almacenes Geomayra” tiene como misión primordial elaborar y comercializar calzado para damas, con mano de obra calificada y diseños innovadores, exclusivos, para satisfacer las necesidades de los clientes, con la finalidad de generar mayor productividad en la empresa y aporte beneficios en la sociedad del sector.

#### 1.5.1.3 Visión

La empresa de calzado “Almacenes Geomayra” tiene como visión ser una organización considerada con gran prestigio en la Provincia de Santa Elena en el lapso de 5 años, elaborando y comercializando los productos de calzado para damas de calidad que ofrece en el mercado, diseños diferenciados y modelos exclusivos que la caracteriza.

#### 1.5.1.4 Objetivos

##### 4.5.1.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de Plan Estratégico mediante la implementación de estrategias, programas, proyectos, procedimientos y actividades para mejorar la gestión productiva de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”.

##### 4.5.1.4.2 Objetivos específicos

- ✚ Establecer la misión, visión, filosofía de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” mediante herramientas empresariales que le garanticen un direccionamiento adecuado.
- ✚ Diagnosticar la situación actual de la organización que permita la planificación de las actividades que vayan acorde a las necesidades de la empresa.
- ✚ Formular estrategias empresariales a través del Análisis Situacional FODA que le permita generar eficiencia, eficacia y productividad en la organización.
- ✚ Implementar estrategias que se fundamenten en la programación, procedimientos y control de las actividades de la empresa con el fin de aumentar la participación en el mercado.
- ✚ Realizar un plan operativo anual en base el presupuesto financiero real de la organización para mejorar en la toma de decisiones.

#### 1.5.1.5 Valores

Se establecen los valores organizacionales en la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” que permitan generar eficiencia y armonía laboral en el cumplimiento de los objetivos:

**Honestidad:** La empresa cuenta con su personal, que en las acciones laborales se verán reflejadas la transparencia, la sinceridad, la honestidad en el grupo de trabajo, valor esencial para el cumplimiento de los objetivos en la empresa.

**Responsabilidad:** Los trabajadores en los diferentes puestos, áreas, lugares de trabajo asignados o consignas del empleador deberán cumplir las actividades a cabalidad con el fin de generar eficiencia en los productos.

**Solidaridad:** Los trabajadores tienen sentido colaborador cuando un compañero necesite de su ayuda sea dentro o fuera de la empresa, a fin de dar solución con el inconveniente que está atravesando su compañero.

**Lealtad:** El valor de la lealtad en la empresa significa de impedir el traspaso de la información de los productos del calzado a la competencia o información de la empresa como estrategias, logística, clientes, proveedores. También en estar en los buenos y malos crisis económicas que la empresa puede atravesar.

**Trabajo en equipo:** Dentro de horarios de servicios los trabajadores deben ayudar cuando un compañero la necesite para el cumplimiento de los trabajos laborables encomendado, sobre todo cuando tienen conocimiento que deben suplir con la demanda el mercado.

#### 4.5.2.- Análisis situacional

A través del estudio de campo realizado, se determinó la situación actual de la organización, actualmente cuales son las necesidades, deficiencias, atributos en sus factores internos y externos de la misma, con la información recabada se procede a elaborar el cuadro de la matriz F.O.D.A. para el respectivo análisis con el fin de elaborar estrategias que mejoren la productividad en las diferentes áreas.

CUADRO N° 22 Análisis situacional FODA

<b>FORTALEZAS</b>
1. Infraestructura física
2. Calidad del producto
3. Disponibilidad de materia prima
4. Talento Humano capacitado
5. Empresa Legalmente constituida
<b>DEBILIDADES</b>
1. Carencia de plan estratégico
2. Gestión productiva ineficiente
3. Se realizan acciones improvisadas
4. Publicidad escasa
5. Planificación Inadecuada
<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Crecimiento del mercado
2. Aumento de los clientes
3. Ofrecer buena imagen
4. Reformar el reglamento interno
5. Implementar la planeación estratégica
<b>AMENAZAS</b>
1. Crisis socio-económica local
2. Inestabilidad política
3. Aumento de la competencia
4. Perdidas de clientes
5. Crecimiento del poder de negociación del cliente

Fuente: Análisis Situacional FODA.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

#### 4.5.2.1 MEFI

La matriz MEFI permite realizar un análisis situacional en la parte interna de la empresa considerando sus fortalezas y debilidades. En cada ítem se le asigna un peso de forma porcentual, multiplicado por la calificación que se establece en forma de unidades, dando como resultado el total ponderado. Este procedimiento permitirá determinar si la empresa es fuerte o débil.

CUADRO N° 23 Matriz de evaluación de factores externos (MEFI)

Factores para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Infraestructura física	0,13	4	0,52
2. Calidad del producto	0,12	3	0,36
3. Disponibilidad de materia prima	0,10	2	0,2
4. Talento Humano capacitado	0,06	3	0,18
5. Empresa Legalmente constituida	0,08	2	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Carencia de plan estratégico	0,15	4	0,6
2. Gestión productiva ineficiente	0,11	3	0,33
3. Falta de políticas	0,08	1	0,08
4. Publicidad escasa	0,09	2	0,18
5. Planificación Inadecuada	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,77</b>

Fuente: MEFI

Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Conforme con el cuadro de la Matriz de Evaluación de Factores Internos obtiene el resultado de 2,77 que indica que la empresa se ha mantenido internamente, cabe recalcar que la empresa carece del plan estratégico, sumado la gestión productiva que debe mejorar, debiendo considerarse para convertirlas en fortalezas y lograr ser más competitiva en el mercado.



#### 4.5.2.2 MEFE

La matriz MEFE permite realizar un análisis situacional en la parte externa de la empresa considerando sus oportunidades y amenazas. En cada ítem se le asigna un peso de forma porcentual, multiplicado por la calificación que se establece en forma de unidades, dando como resultado el total ponderado. Este procedimiento permitirá determinar si la empresa es fuerte o débil en los factores externos.

CUADRO N° 24 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

<b>Factores para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Crecimiento del mercado	0,12	3	0,36
2. Aumento de los clientes	0,08	3	0,24
3. Ofrecer buena imagen	0,10	2	0,2
4. Reformar el reglamento interno	0,06	2	0,12
5. Implementar la planeación estratégica	0,13	4	0,52
<b>AMENAZAS</b>			
1. Crisis socio-económica local	0,12	2	0,24
2. Inestabilidad política	0,08	2	0,16
3. Aumento de la competencia	0,13	3	0,39
4. Perdidas de clientes	0,11	4	0,44
5. Crecimiento del poder de negociación del cliente	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,81</b>

Fuente: MEFE  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

Conforme con el cuadro de la Matriz de Evaluación de Factores Externos obtiene el resultado de 2,81 que indica que la empresa externamente se encuentra bien, puede mantenerse estable frente a las oportunidades y amenazas que se le presenta en el entorno, la infraestructura sumado a la facilidad de las materia prima le permiten ser más competitiva en el mercado.

4.5.2.3 FODA (Matriz estratégica)

CUADRO N° 25 Matriz estratégica

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Infraestructura física 2. Calidad del producto 3. Cuenta con materia prima y maquinaria 4. Talento Humano calificado en producción 5. Legalmente constituido	1. Carencia de plan estratégico 2. Gestión productiva ineficiente 3. Insuficientes políticas institucionales 4. Escasa Publicidad 5. Inadecuada Planificación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
1. Crecimiento del mercado 2. Aumento de los clientes 3. Ofrecer buena imagen 4. Reformar el reglamento interno 5. Implementar la planeación estratégica	1. Aprovechamiento de la calidad del producto y el talento humano para crear modelos de los productos y crecer en el mercado (F2,F3,O1)	1. Implementación de estrategias funcionales para mejorar la gestión productiva en la empresa (O5, D2)
	2. Utilización del talento humano calificado en producción y la legalización de la empresa para obtener financiamiento de instituciones públicas (F4,F5,O5)	2. Creación de políticas para reformar el reglamento interno(D3,O4)
	3. Fomentación de la disponibilidad de la calidad de los productos para ofrecer una buena imagen (F2,O2)	3. Implementación de la programación de trabajo para promover la comunicación efectiva entre los trabajadores (O3, D4)
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
1. Crisis socio- económica local 2. Inestabilidad política 3. Aumento de la competencia 4. Perdidas de clientes 5. Crecimiento del poder de negociación del cliente	1. Aprovechamiento del talento humano calificado en producción, más la calidad del producto que permita poseer posición en la negociación con los clientes (F2,F4, A5)	1. Creación de un departamento de ventas para brindar una atención exclusiva al cliente (F5,A4)
	2. Capacitación al personal de la empresa en la atención al cliente, creación e innovación (F4,A1)	2. Adaptación de métodos en la gestión productiva adecuada para evitar la pérdida de los clientes (D2,A4)
	3. Fortalecimiento de la comunicación efectiva de los trabajadores de la empresa para impedir que la competencia aumente(F2, A3)	3. Implementación canales de publicidad apropiadas para promover el aumento de los clientes (D3,A4)

Fuente: Matriz Estratégica.  
 Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

#### 4.5.2.4 Análisis PORTER

##### Amenazas de nuevos competidores

El negocio del calzado en la provincia de Santa Elena ha crecido en los últimos años, es probable que en el futuro en el mercado sigan apareciendo nuevos competidores sean directos o indirectos, la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” debe estar preparada con herramientas empresariales.

##### La rivalidad entre competidores

Los competidores en el mercado del calzado apuestan a algunas estrategias, la empresa con la implementación de estrategias que establece en el plan le permitirá diferenciarse ante sus competidores.

##### Poder de negociación de los proveedores

La diferencia está en formular y determinar características más relevantes que deben poseer los proveedores e influyan positivamente, en base a aquello seleccionarlos de forma que agilite el proceso.

##### Poder de negociación de los clientes

En el plan se propone la creación del área de ventas para brindar a los clientes una atención exclusiva, de forma que permita mejorar las relaciones y conocer sus inquietudes a fin de darle solución.

##### Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Refiriéndonos a los productos sustitutos en el calzado para damas, se encuentran los productos como las zapatillas, botines, botas, entre otras, las estrategias jugaran un rol importante para impulsar en los clientes la adquisición de los productos.

### 4.5.3 Formulación estratégica

#### 4.5.3.1 Estructura

Como resultado de la investigación de campo realizado se recomienda diseñar la estructura organizacional que permita comprender las diferentes áreas de la empresa de calzado y el trabajo conjunto que deben aportar en el desenvolvimiento laboral para beneficio de la misma.

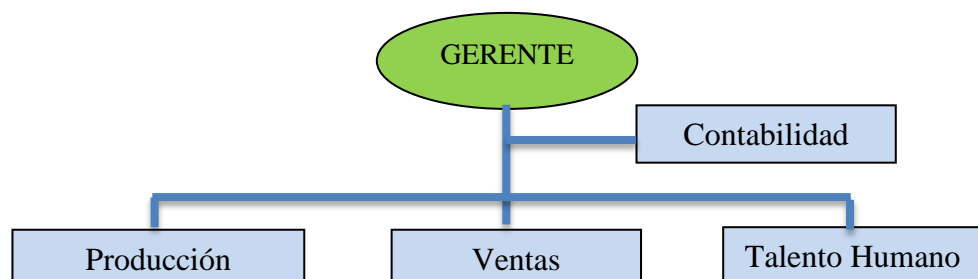
##### 4.5.3.1.1 Órgano funcional

El órgano funcional aporta para que los miembros de la empresa que se dedican a sus diferentes actividades, conozcan sus deberes y obligaciones, dominen sus funciones, de forma que relacionen sus acciones, con el sentido colaborador de trabajar en equipo, estimular a ser capaces de contribuir con mayor efectividad, permitiendo ser más productivos en la organización.

##### Características del órgano funcional

- ✚ Comunicación directa
- ✚ Toma de decisiones consensuadas
- ✚ La autoridad se apoya en el conocimiento

GRÁFICO N° 19 Órgano funcional



Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

#### 4.5.3.2 Estrategias

**Estrategia 1.** Aprovechamiento de la calidad del producto y el talento humano para crear modelos de los productos y crecer en el mercado.

- ✚ Consenso el tema de modelos nuevos con los miembros de la organización.
- ✚ Medición las habilidades individuales del personal calificado en producción para determinar sus destrezas.
- ✚ Fortalecimiento de los conocimientos de los trabajadores con capacitaciones de temas de innovación y creación.
- ✚ Indagación de modelos, diseños en revistas, portadas, en la web con respecto al calzado.

**Estrategia 2.** Utilización del talento humano calificado en producción y la legalización de la empresa para obtener financiamiento en instituciones públicas.

- ✚ Convocatoria a la directiva de la empresa para tratar el tema referente a la obtención del financiamiento.
- ✚ Elaboración de proformas del producto en el mercado y el interés del financiamiento en adquirir maquinarias más sofisticadas para elaborar productos de mayor calidad.
- ✚ Presentación de las proformas a instituciones financieras que estén interesadas en invertir en el proyecto.
- ✚ Gestión del financiamiento a instituciones financieras para determinar los términos del contrato del préstamo.

**Estrategia 3.** Fomento de la disponibilidad de la calidad de los productos para ofrecer una buena imagen.

- ✚ Estimulación a la adquisición de los productos a través de un diálogo con los clientes, se detectará posibles inconvenientes en la negociación a fin de darle solución.
- ✚ Socialización con los clientes y trabajadores sobre los diseños, modelos de los productos de calzado.
- ✚ Identificación de problemas, necesidades o inquietudes de parte de los clientes a fin de darles solución.
- ✚ Capacitación a los trabajadores acerca de percibir las tendencias del modelaje del calzado en el mercado local y a nivel internacional, sus consecuencias e influencias en el negocio.

**Estrategia 4.** Aprovechamiento del talento humano calificado en producción, más la calidad del producto que permita poseer posición en la negociación con los clientes.

- ✚ Creación una cartera de clientes, listar en orden según con la frecuencia que adquieren el calzado o desde los más fieles hasta los menos, los que han dejado de adquirirlos inclusive.
- ✚ Establecimiento de promociones para mantener contento a los clientes e incentivar a adquirir los productos.
- ✚ Presentación modelos creados por la empresa a los clientes para determinar sus opiniones acerca de los productos, tomar en cuenta los correctivos sugeridos.
- ✚ Incentivo la compra de los productos de calzado a los clientes.

**Estrategia 5.** Capacitación al personal de la empresa en la atención al cliente, creación e innovación.

- ✚ Adecuación del espacio físico en donde se va a realizar la capacitación, más los materiales que se requerirán para que dicho evento se lleve a cabo con normalidad.
- ✚ Acuerdo con el facilitador para impartir la capacitación a los miembros de la organización.
- ✚ Consenso con el capacitador para que los temas de capacitación sean relacionados acerca de temas empresariales, atención al cliente, innovación y creación.
- ✚ Asignación de un cronograma de capacitación, donde constan los costos, el tiempo, herramientas de trabajos, el lugar de la capacitación, los capacitadores.

**Estrategia 6.** Fortalecimiento de la comunicación efectiva entre los trabajadores de la empresa para impedir que la competencia aumente.

- ✚ Convocatoria a reuniones de trabajadores para establecer medios de socialización para la integración de los involucrados.
- ✚ Impulso de eventos deportivos con el fin de afinar buenas relaciones entre los trabajadores de la empresa, que este evento sea repetitivo para que se culturice en beneficio de la empresa.
- ✚ Asignación con frecuencia mensual al trabajador del mes, quien en el trayecto por la dedicación del trabajo sea quien reúna características como la responsabilidad, e incentivarle con un pequeño detalle, para que se sientan motivados en la labor diaria.

**Estrategia 7.** Implementación de estrategias funcionales para mejorar la gestión productiva en la empresa.

- ✚ Determinación el plan estratégico en la empresa a fin de realizar cambios y fortalecer en todas las áreas que son requeridas urgentemente en la empresa ser más productivo.
- ✚ Empleo de directrices estratégicas para crear o modificar lugares donde existen falencias de la empresa.
- ✚ Establecimiento de estrategias que permitan ser más eficiente en la gestión productiva y alcanzar los objetivos.
- ✚ Indagación, cotización de maquinarias de punta para la elaboración del calzado a fin de gestionar para adquirirlos y generar mayor productividad en el negocio.

**Estrategia 8.** Creación de políticas para reformar el reglamento interno.

- ✚ Reunión de los trabajadores de la empresa sobre el tema a tratar de las políticas escasas en la misma.
- ✚ Establecimiento mediante escrito las políticas creadas para conocimiento general de los trabajadores.
- ✚ Socialización las políticas con los miembros de la empresa para que se sientan parte de los cambios positivos que se van a generar en favor de la organización.
- ✚ Evaluación y modificación si el caso lo amerita el reglamento interno de la empresa con frecuencia semestral con los miembros de la organización para ser más eficiente en las labores.



**Estrategia 9.** Implementación de la programación de trabajo para promover la comunicación efectiva entre los trabajadores.

- ✚ Convocatoria de reunión a todos los miembros de la empresa para socializar la programación.
- ✚ Atento a las interrogantes, inquietudes, propuestas, de todos los miembros de la organización.
- ✚ Establecimiento de sanciones e incentivos para eficiencia laboral de parte de los trabajadores.
- ✚ Adecuación del espacio físico (lugar y hora) para la recreación del personal, como juegos deportivos.

**Estrategia 10.** Creación de un departamento de ventas para brindar una atención exclusiva al cliente.

- ✚ Socialización con los miembros empresa sobre los beneficios de la creación e importancia del departamento.
- ✚ Asignación de la persona encargada en administrar el área de ventas, facilitándole asesoramiento para ejercerlo.
- ✚ Fomento del diálogo entre la empresa y los clientes con temas relacionados a los productos.
- ✚ Debate de las novedades de los productos del calzado con los clientes para conocer sus inquietudes.
- ✚ Indagación las tendencias de los gustos y preferencias con respecto a los modelos de los productos.

**Estrategia 11.** Adaptación de métodos en la gestión productiva adecuada para evitar la pérdida de los clientes.

- ✚ Reestructura del direccionamiento estratégico de la empresa para el beneficio de la misma.
- ✚ Diagnóstico del flujo de proceso del área de elaboración del calzado para un mejor control.
- ✚ Fomento en el desarrollo a nuevos productos tomando en cuenta los ciclos de moda y tendencias.
- ✚ Gestión para adquirir maquinarias de punta para la elaboración del calzado con el propósito de ser más eficiente.

**Estrategia 12.** Implementación canales de publicidad apropiadas para promover el aumento de los clientes.

- ✚ Indagación en el mercado convenios con empresas publicitarias o en páginas electrónicas.
- ✚ Establecimiento del presupuesto que actualmente posee la empresa para la publicidad de la organización.
- ✚ Análisis el medio de comunicación para realizar la publicidad, la influencia en el mercado que tendrá al ejecutarla.
- ✚ Asignación de la persona encargada para la publicidad, el mismo que será responsable del área.
- ✚ Ejecución de la publicidad de los productos de la empresa a fin de darse conocer en el mercado.

#### 4.5.3.2 Políticas

##### **Políticas del Personal**

- a) El personal en general deberá ser responsable y llegar puntualmente a las convocatorias de reuniones de trabajos.
- b) El trabajador deberá respetar los derechos de los trabajadores, recordando los beneficios que la ley ecuatoriana que les ampara, así mismo hacerle conocer las funciones de cada trabajador.
- c) Los trabajadores deberán de cuidar, proteger los bienes de la empresa.
- d) Todos tienen derecho a ser escuchados en las reuniones o sesiones de trabajos.
- e) Los trabajadores deberán esforzarse al máximo cuando la empresa los requiera, por los pedidos del calzado, ser solidarios con los compañeros.
- f) En la empresa existirá un horario de recreación laboral para reconfortar el trabajo en equipo.

##### **Políticas de Higiene y Seguridad.**

- a) La empresa debe poseer protección contra incendio.
- b) Se evita fumar en horario laboral, más aun evitar en lugares donde existan cargas eléctricas.
- c) El personal deberá indagar en revistas, internet, temas relacionados a la seguridad para la prevención de siniestros en la empresa.
- d) La empresa debe contar con extintores y botiquín (gasa pre cortadas, agua estilada, apósitos, curitas, esparadrapo, vendas elásticas, algodón alambrado, tijeras, linterna, guantas desechables)

- e) Se deben considerar las sugerencias y políticas de la seguridad industrial emitidas por entidades del estado.

### **Políticas de Atención y Servicio al Cliente**

- a) El personal debe tener una relación cordial y gentil hacia todos los clientes.
- b) El encargado del área de ventas debe estar atento a los contactos con los clientes en las negociaciones e inquietudes.
- c) Cuando existan reclamos inherentes a los productos el personal le tomara como una crítica constructiva, generando alternativas para remediar e solucionar el problema.

### **Políticas de Negociación**

- a) En la negociación se establecerán las cuotas, el plazo y la forma de pago para evadir evitar comerciales.
- b) Se aceptara devoluciones solo en el plazo de 3 días laborables.
- c) Los inconvenientes con los clientes deberán ser analizados, para buscar posibles soluciones, a fin que no se vuelvan a repetir.

### **Políticas de Entrega del Producto**

- a) El personal que entregue el producto debe poseer los documentos en reglas para que en la entrega del producto se efectuó con absoluta normalidad.
- b) El conductor deberá conducir responsablemente acorde a las los reglamentos de tránsito.
- c) El vehículo será única y exclusivamente para la entrega de los productos.

#### 4.5.4. Programas y proyectos

CUADRO N° 26 \_ y proyectos

PROGRAMAS	PROYECTOS	BENEFICIARIOS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS	RESULTADOS ESPERADOS
Programa de Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	1. Proyecto de fortalecimiento de directrices empresariales	Personal de la empresa de Calzado	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Fortalecer el 30% del potencial del talento humano.	Cumplimiento de los objetivos. Eficiencia, eficacia en la empresa.
	2. Proyecto de implementación de la publicidad	Clientes		Abarcar un 30% del mercado	Productos reconocidos. Nuevos Clientes. Ingreso de nuevos mercados.
Programa de Capacitación al personal de la empresa de Calzado	1. Proyecto de Capacitación de herramientas empresariales, tema innovación y creación.	Personal de la empresa de Calzado	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Instruir al 90% de los miembros de la empresa	Personal motivado. Modelos de calzado nuevos.
	2. Proyecto de Capacitación en la gestión productiva	Clientes		Instruir al 90% de los miembros de la empresa	Eficiencia, eficacia en las actividades. Nuevos modelos de calzado. Mayor productividad
Programa de Fortalecimiento de la Gestión Productiva	1. Proyecto implementación de maquinaria con tecnología de punta	Personal de la empresa de Calzado	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Incrementar el 40% en el área Productiva.	Mayor productividad. Productos de mayor calidad.
	2. Proyecto de fortalecimiento en la calidad del producto	Clientes		Mejorar el 30% en el área de ventas para lograr productividad.	Mayor productividad. Personal eficiente. Clientes más confiables.

Fuente: Programas y proyectos.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

5.5.4.1 Proyectos de la empresa de calzado “ALMACENES GEOMAYRA”

CUADRO N° 27 Programa 1: fortalecimiento de la gestión administrativa

PROYECTO 1	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	IMPACTO	COSTOS
Fortalecimiento de directrices empresariales	Fortalecer las directrices de la empresa a través de herramientas empresariales que permitan un mejor desenvolvimiento de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización entre los trabajadores en general de la empresa.</li> <li>• Influir en el personal para que contribuyan con sus experiencias en el fortalecimiento de las directrices.</li> <li>• Actualizar las directrices empresariales en el lapso de cada 3 años.</li> </ul>	<p>Inicio: 2015</p> <p>Final: 2016</p>	Fortalecer el 30% del potencial del talento humano.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Con la implementación del departamento permitirá a la empresa mejorar la comunicación con los clientes.	\$ 3.500

Fuente: Programa 1: Fortalecimiento de la gestión administrativa.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

CUADRO N° 28 Programa 1: fortalecimiento de la gestión administrativa

PROYECTO 2	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	IMPACTO	COSTOS
Proyecto de implementación de la publicidad	Fomentar la cultura de realizar publicidad en la empresa a través de herramientas empresariales para que los productos sean más reconocidos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar en el mercado convenios con empresas publicitarias o en páginas electrónicas.</li> <li>• Analizar el presupuesto actual para la publicidad de la organización.</li> <li>• Establecer el medio de comunicación realizar la publicidad.</li> </ul>	<p>Inicio: 2015</p> <p>Final: 2016</p>	Abarcar un 30% del mercado.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Con la implementación de la publicidad permitirá que los productos sean reconocidos en el mercado y ganar mayor clientela.	\$ 2.000

Fuente: Programa 1: Fortalecimiento de la gestión administrativa.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

CUADRO N° 29 Programa 2: capacitación al personal de la empresa de calzado

PROYECTO 3	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	IMPACTO	COSTOS
Capacitación en atención al cliente, innovación y creación.	Incentivar al personal de la empresa en la mejora continua con temas de atención al cliente, innovación y creación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de un cronograma de capacitación y los recursos a utilizar.</li> <li>• Contar con el espacio físico en donde se va a realizar la capacitación y quienes recibirán la capacitación.</li> <li>• Contar con el facilitador quien impartirá los temas de capacitación.</li> </ul>	<p>Inicio: 2016</p> <p>Final: 2017</p>	Instruir al 90% de los miembros de la empresa.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Personal motivado que pondrá en práctica los conocimientos adquiridos, serán reflejados en la empresa.	\$2.500

Fuente: Programa 2: Capacitación al personal.  
 Elaboración: Eduardo Salinas Santos.



CUADRO N° 30 Programa 2: capacitación al personal de la empresa de calzado

PROYECTO 4	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	IMPACTO	COSTOS
Capacitación en la gestión productiva	Incentivar al personal de la empresa en la mejora continua con temas de gestión productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de un cronograma de capacitación y los recursos a utilizar.</li> <li>• Contar con el espacio físico en donde se va a realizar la capacitación y quienes recibirán la capacitación.</li> <li>• Contar con el facilitador quien impartirá los temas de capacitación.</li> </ul>	<p>Inicio: 2016</p> <p>Final: 2017</p>	Instruir al 90% de los miembros de la empresa.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Con la capacitación de la gestión productiva permitirá a la empresa mejorar en la producción.	\$2.500

Fuente: Programa 2: Capacitación al personal.  
 Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

CUADRO N° 31 Programa 3: fortalecimiento de la gestión productiva

PROYECTO 5	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	IMPACTO	COSTOS
Proyecto implementación de maquinaria con tecnología de punta	Mejorar la producción para el calzado mediante la implementación de tecnología de punta ser más productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diagnosticar el flujo de proceso del área de elaboración del calzado para un mejor control.</li> <li>• Adaptación de la maquinaria.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de nuevos productos considerando la moda.</li> </ul>	<p>Inicio: 2017</p> <p>Final: 2018</p>	Incrementar el 40% en el área Productiva.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	A través del fortalecimiento de la Gestión productiva, permitirá aumentar la productividad en la empresa.	\$ 5.500

Fuente: Programa 3: Fortalecimiento de la gestión productiva.  
 Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

CUADRO N° 32 Programa 3: fortalecimiento de la gestión productiva

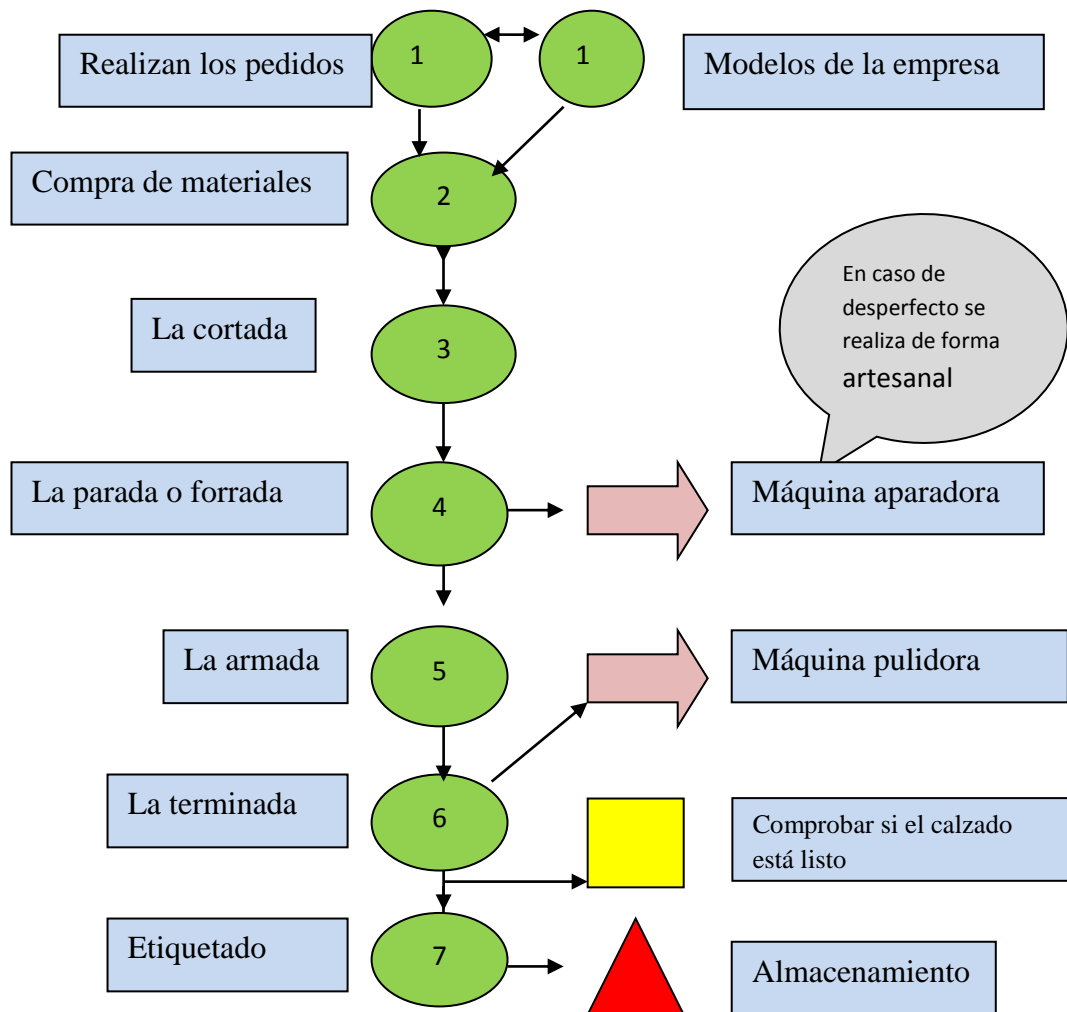
PROYECTO 6	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	INDICADORES	RESPONSABLE	IMPACTO	COSTOS
Creación de un departamento de ventas para la atención al cliente	Implementar un departamento de ventas a través de herramientas empresariales para brindar una atención exclusiva a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar en la empresa sobre los beneficios de la creación e importancia del departamento</li> <li>• Establecer un diálogo entre la empresa y los clientes sobre los productos.</li> <li>• Conocer las tendencias de los gustos y preferencias considerando los modelos de los productos.</li> </ul>	<p>Inicio: 2017</p> <p>Final: 2018</p>	Mejorar el 30% en el área de ventas para lograr productividad.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Con la implementación del departamento permitirá a la empresa mejorar la comunicación con los clientes.	\$ 3.500

Fuente: Fortalecimiento de la gestión productiva.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

### 5.5.4.2 Procedimientos

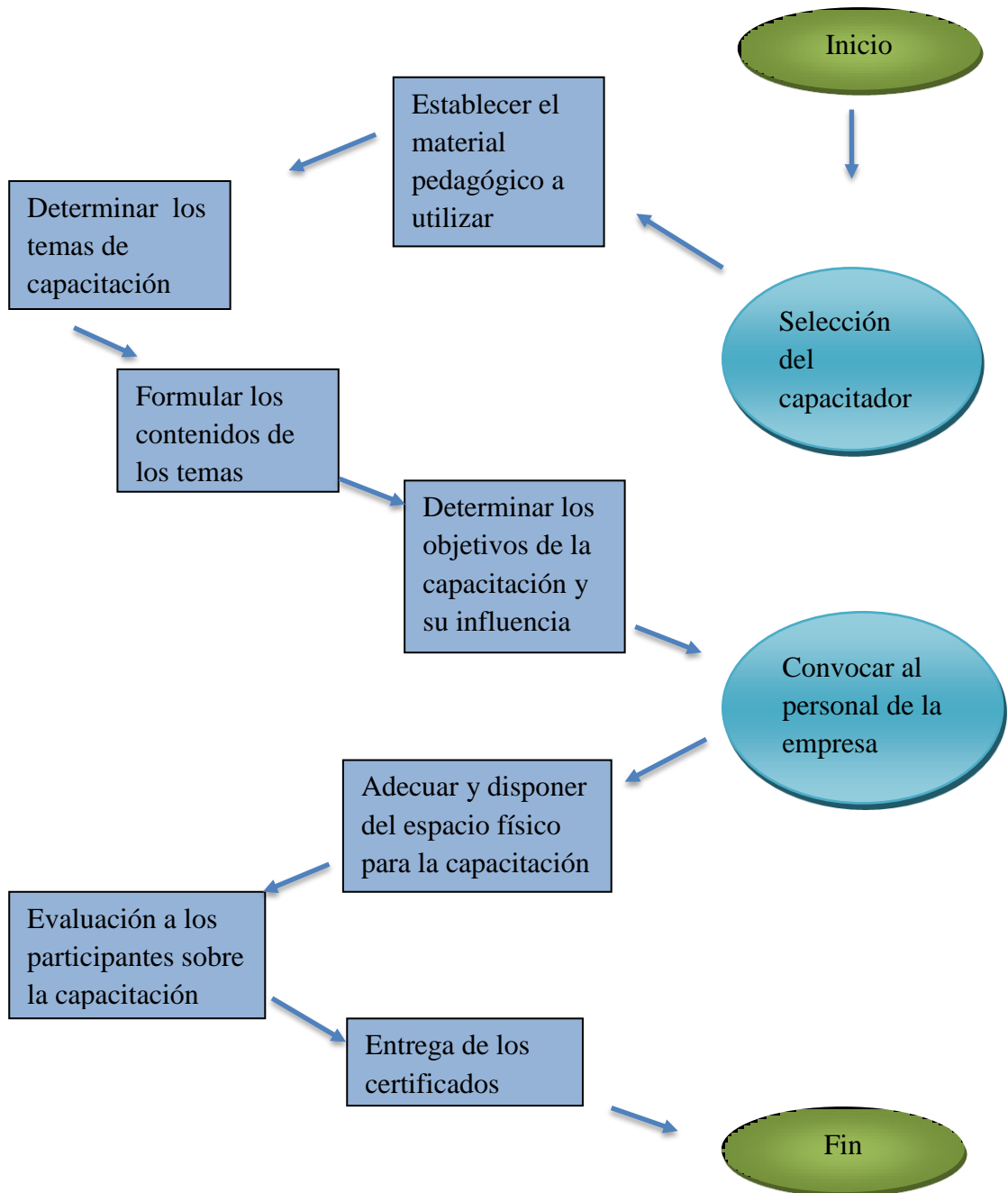
Los procedimientos son pasos que establecen el orden cronológico de cada una de las actividades que la empresa lleva para el cumplimiento de los objetivos, en este caso la elaboración del calzado. A continuación el proceso que lleva a cabo la empresa, considerando el inicio desde que los clientes realizan los pedidos de los productos hasta el almacenamiento del producto lista para la entrega.

GRÁFICO N° 20 Procedimiento para producir el calzado



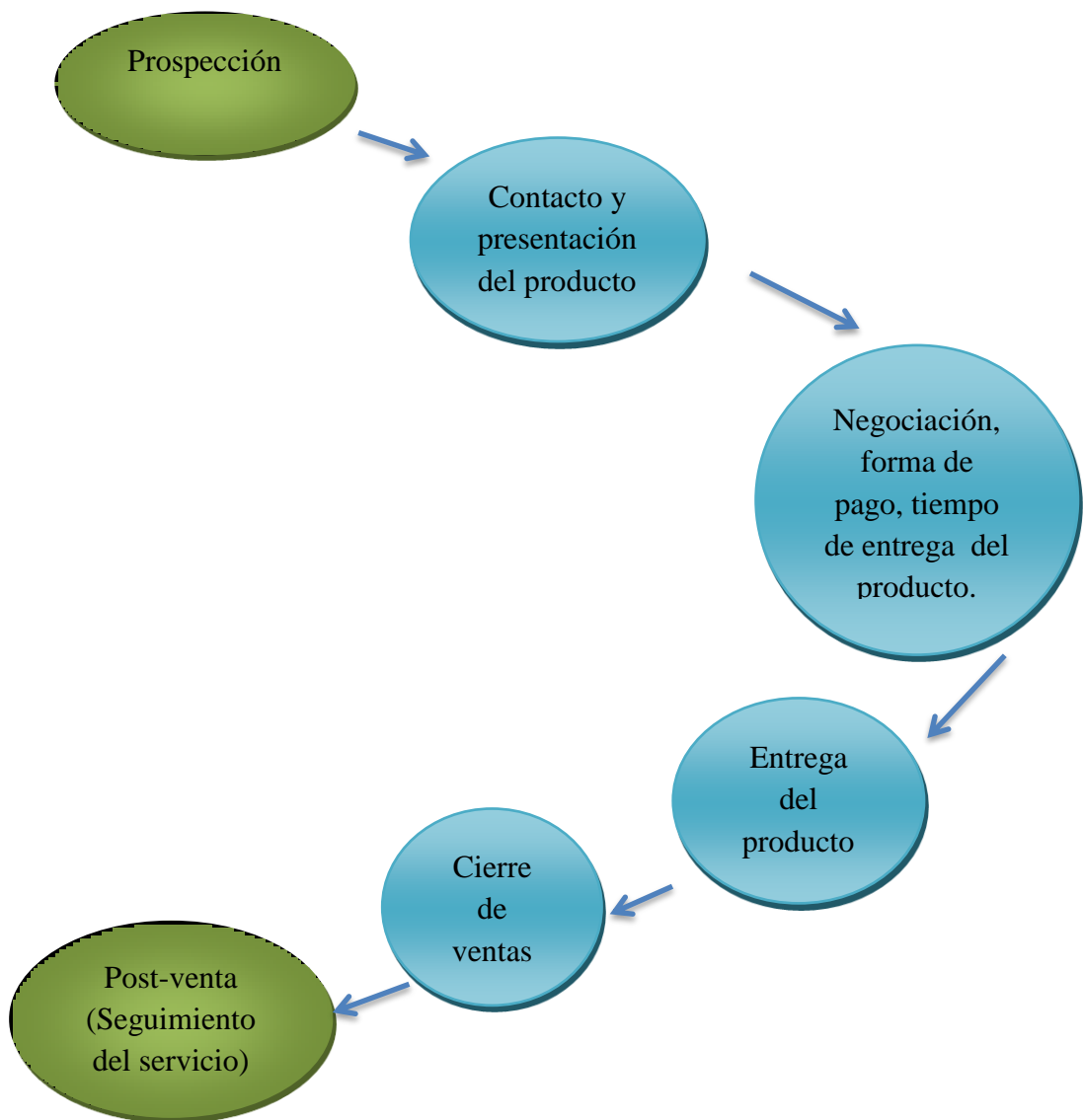
Fuente: Procedimiento para producir calzado.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 21 Procedimiento para capacitación del personal de la empresa de calzado.



Fuente: Procedimiento para capacitación al personal.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

GRÁFICO N° 22 Procedimiento de ventas



Fuente: Procedimiento de venta.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

## 5.5.5 Planeación operativa

### 4.5.5.1 Plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” de la comuna de San Pedro, está construida acorde a las actividades establecidas en el Plan Estratégico, siendo considerados la implementación estratégica, los programas, proyectos, procedimientos, curso de acción, por el aporte que generan en los mismos, en obtener información veraz y oportuna de tal forma que los cambios se reflejen positivamente.

En el proyecto, el plan operativo anual es necesario y de vital relevancia porque permitirá que toda la planificación prescrita en el presente proyecto, se lleve a cabo en el orden establecido, que por la importancia de cada actividad se establece, obteniendo resultados positivos, cabe recalcar que al establecer y formular el plan, debe ser lo más realista posible, para que no entorpezca las actividades planificadas con otras, en relación al tiempo.

En el plan se establece el periodo que se va a tomar cada actividad, que posteriormente permitirá realizar el seguimiento y control respectivo, a la vez corregir si en el caso lo amerita desperfectos en la programación, en ciertos casos hay proyectos que requieren de mayor tiempo a diferencia de otros proyectos, es necesario que en la asignación de los periodos de tiempos para los proyectos sean considerados lo necesario.

El plan operativo es la parte final del plan estratégico en donde se debe adaptar los objetivos en las áreas de trabajo de la empresa más las estrategias implementadas en el proyecto, en esta parte es considerada los programas, proyectos, el cronograma con las fecha desde el inicio hasta la fecha final, además el costo estimado, el financiamiento si es propio o autogestión, el compromiso de las personas que son responsables y los involucrados.

CUADRO N° 33 Plan operativo anual

PROGRAMAS	PROYECTOS	CRONOGRAMA		COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO		COMPROMISO	
		INICIO	FINAL		PROPIO	AUTOGESTIÓN	RESPONSABLE	INVOLUCRADO
Fortalecimiento de la gestión administrativa.	Fortalecimiento de directrices empresariales.	01/07/2015	30/07/1015	\$ 3.500	X	X	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Personal de la empresa
	Proyecto de implementación de la publicidad	01/08/2015	30/09/1015	\$ 2.000	X	X	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Personal de la empresa
Programa de capacitación al personal de la empresa de calzado	Proyecto de Capacitación de herramientas empresariales, tema innovación y creación.	01/02/1016	30/02/1016	\$2.500	X	X	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Personal de la empresa
	Proyecto de Capacitación en la gestión productiva	05/02/1016	30/05/1016	\$2.500	X	X	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Personal de la empresa
Programa de Fortalecimiento de la Gestión Productiva	1. Proyecto implementación de maquinaria con tecnología de punta	01/02/1017	30/02/1017	\$ 5.500,00	X	X	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Personal de la empresa
	2. Proyecto de fortalecimiento en la calidad del producto	05/02/1017	30/05/1017	\$ 3.500,00	X	X	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	Personal de la empresa

Fuente: Plan Operativo Anual.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.



#### 4.5.5.2 Seguimiento y control

El seguimiento y control en la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” de la comuna de San Pedro, aportará en permitir realizar las correcciones oportunamente de cada una de los programas, proyectos que carece la empresa y a la vez en la propuesta que se está implementando, dando en el transcurso de la ejecución del plan estratégico.

El seguimiento permitirá en la organización mejorar en las acciones, necesarias para la toma de decisiones evitando posibles errores que en el tiempo se pueden presentar en lo programado y evaluar las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El control parte complementaria del seguimiento permitirá que los programas y proyectos se cumplan, este se apoya mediante una tabla en donde constan los programas, proyectos, las metas de cada uno de ellos, el tiempo que se llevará, los gastos que requieren para cada acción, los indicadores, los responsables.

La evaluación que se lleva a cabo en los controles de los proyectos es necesaria y de vital importancia que se la realice con mayor frecuencia para detectar los errores o posibles errores que perjudicarán en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Al ejecutarse sin mayores problemas el proyecto apoyados del control, garantizará que el plan estratégico obtenga mayores beneficios aportando el éxito empresarial en la organización, esto no quiere decir que hasta aquí queda el seguimiento y control, este proceso debe ser continuo para determinar las falencias a tiempo para generar mayor productividad en la empresa.

CUADRO N° 34. Plan de acción

PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLE	COSTOS
Fortalecimiento de la gestión administrativa.	Fortalecimiento de directrices empresariales.	Fortalecer las directrices de la empresa a través de herramientas empresariales que permitan un mejor desenvolvimiento de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización entre los trabajadores en general de la empresa.</li> <li>• Influenciar en el personal para que contribuyan con sus experiencias en el fortalecimiento de las directrices.</li> <li>• Actualizar las directrices empresariales.</li> </ul>	Fortalecer el 30% del potencial del talento humano.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	\$ 3.500
	Proyecto de implementación de la publicidad	Fomentar la cultura de realizar publicidad en la empresa a través de herramientas empresariales para que los productos sean más reconocidos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar en el mercado convenios con empresas publicitarias o en páginas electrónicas.</li> <li>• Analizar el presupuesto actual para la publicidad de la organización.</li> <li>• Establecer el medio de comunicación realizar la publicidad.</li> </ul>	Abarcar un 30% del mercado	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	\$ 2.000
Programa de capacitación al personal de la empresa de calzado	Proyecto de Capacitación de herramientas empresariales, tema innovación y creación.	Incentivar al personal de la empresa en la mejora continua con temas de atención al cliente, innovación y creación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de un cronograma de capacitación y los recursos a utilizar.</li> <li>• Contar con el espacio físico en donde se va a realizar la capacitación y quienes recibirán la capacitación.</li> <li>• Contar con el facilitador quien impartirá los temas de capacitación</li> </ul>	Instruir al 90% de los miembros de la empresa	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	\$2.500
	Proyecto de Capacitación en la gestión productiva	Incentivar al personal de la empresa en la mejora continua con temas de gestión productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de un cronograma de capacitación y los recursos a utilizar.</li> <li>• Contar con el espacio físico en donde se va a realizar la capacitación y quienes recibirán la capacitación.</li> <li>• Contar con el facilitador quien impartirá los temas de capacitación.</li> </ul>	Instruir al 90% de los miembros de la empresa	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	\$2.500
Programa de Fortalecimiento de la Gestión Productiva	1. Proyecto implementación de maquinaria con tecnología de punta	Mejorar la producción para el calzado mediante la implementación de tecnología de punta ser más productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el flujo de proceso del área de elaboración del calzado para un mejor control.</li> <li>• Adaptación de la maquinaria.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de nuevos productos considerando la moda.</li> </ul>	Incrementar el 40% en el área Productiva.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	\$ 5.500,00
	2. Proyecto de fortalecimiento en la calidad del producto	Implementar un departamento de ventas a través de herramientas empresariales para brindar una atención exclusiva a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar en la empresa sobre los beneficios de la creación e importancia del departamento</li> <li>• Establecer un diálogo entre la empresa y los clientes sobre los productos.</li> <li>• Conocer las tendencias de los gustos y preferencias considerando los modelos de los productos.</li> </ul>	Mejorar el 30% en el área de ventas para lograr productividad.	Gerente de la empresa: Sr. Colón Aquino	\$ 3.500,00

Fuente: Plan de acción  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

## CONCLUSIONES

1. En el presente trabajo del Plan Estratégico permitió mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”, en donde se elaboró la misión, visión, filosofía, objetivos, estrategias acorde a los requerimientos de la misma que promueva la competitividad en el mercado.
2. En el estudio realizado se analizó los factores internos del negocio con el objetivo implementar estrategias en base a la situación actual de la empresa de calzado Almacenes Geomayra según el estudio de campo realizado en el mercado del calzado.
3. La aplicación del presente estudio tiene un costo de \$14.500, justificando los costos en la ejecución de programas y proyectos, como la implementación de las maquinarias, fortalecimiento en la calidad del producto, que permita obtener productos de mayor calidad con el fin de lograr mayor eficiencia y rentabilidad en la organización.
4. La implementación del Plan Estratégico permitirá a la organización tener una pauta del manejo de una herramienta empresarial, que permita fortalecer las áreas administrativas y operativas en la organización para mejorar la atención y satisfacer las necesidades de los clientes, con periodo de recuperación de la inversión en tres años aproximadamente.
5. Las capacitaciones dirigidas a los miembros de la empresa de temas inherentes al manejo de herramientas empresariales, gestión productiva, reforzará sus conocimientos en la elaboración del producto del calzado, explotando sus destrezas, permitiendo la mejora continua en la organización reduciendo las amenazas y aprovechando las oportunidades futuras.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se debe hacer conocer la misión, visión, filosofía, objetivos, estrategias al personal de la empresa de calzado Almacenes Geomayra de la comunidad de San Pedro con el propósito que se sientan involucrados y parte importante de la organización, incentivándoles a la mejora continua, a la reflejen en sus labores cotidianas.
2. El Gerente de la empresa debe estar precavido a los cambios imprevistos que se originen en el entorno del mercado del calzado que pueden afectar bruscamente de forma positiva o negativa en la organización para estar anticipados, tomando los correctivos adecuados y lograr que los objetivos de la misma se cumplan.
3. Se sugiere a los dirigentes de la empresa de calzado Almacenes Geomayra que implementen estrategias de publicidad a fin de dar de conocer más su producto y abarcar más en el mercado del calzado, generándole resultados favorables en el futuro.
4. Se debe aplicar esta herramienta empresarial para mejorar las acciones en las diferentes áreas administrativas y operativas en la organización con el propósito de aplicarlas en el desenvolvimiento de las acciones diarias, aumentando la eficiencia, eficacia, efectividad para mejorar y satisfacer la atención de los clientes.
5. Se deben gestionar capacitaciones frecuentemente con temas empresariales referentes a la productividad, servicio al cliente, calidad de los productos de calzado, motivación, facilitando a los miembros de la organización, con el fin de explotar las destrezas, logrando mayor eficiencia en el desenvolvimiento de las actividades de la misma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Armstrong Gary and Kotler Philip. (2013). *Fundamentos de Marketing, octava edición*. Pearson Educación.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc GRAW Hill.
- Baptista L Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación, quinta Edición*. México: McGraw Hill.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Colombia 2010: Pearson Educación.
- Chiavenato, Idalberto . (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicación, Segunda Edición*. Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Del Cid, A., & Méndez, R. y. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología. Segunda edición*. México: Pearson Educación.
- Eggers Maximiliano F. (2012). *Teoría de las Organizaciones, primera edición*. Argentina: Maipeu.
- Hernández Sampieri, R. (2012). *Metodología de la Investigación, quinta edición*.
- Herrera Prieto, Eliécer Jorge. (2011). *Gestión estratégica organizacional, Ecoediciones*. Bogotá.
- Lerma Alejandro E. y Kirchner – Sergio Bárcena. (2013). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V. México.
- Limas Suárez, Sonia Janneth. (2012). *Marketing empresarial. Dirección como estrategia competitiva, primera edición*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Martinez P., D. Y. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Ediciones Días de Santos.
- Méndez Alvarez, C. E. (2006). *Metodología : Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Limusa S.A.
- Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2010). *Métodos de Investigación, primera edición*. México: Pearson Educación.
- Moran, F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ecuador, Guayaquil, Minerva.

- Munch Galindo, L. (2011). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas S,A de C. V.
- P, M. (s.f.). *Gestión Estratégica Organizacional, Guía Práctica para el diagnóstico empresarial, 2da Edición*. Bogotá.
- Palacios Acero Luis Carlos. (2010). *Dirección Estratégica, primera edición*. Ecoe Ediciones.
- Paredes Garcés, W. G. (2011). *Como desarrollar una tesis, primera edición*. Bolívar.
- Pérez, R. M. (2010). *Proyección Estratégica de la Empresa, segunda edición*. México.
- Steven P. Robins David A. Decenzo. (2010). *Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones, tercera edición*. México: Pearson Educación.
- Thompson Jr, G. J. (2012). *Administración Estratégica, Edición 18*.
- Zapata, A. (2009). *Gestión Cultural Organizacional, edición*.

### **Páginas Electrónica**

<https://www.freelibros.com>

<https://articulo.mercadolibre.com.ec>

<https://cursosngsg.galeon.com>

<https://inec.gob.ec.com>

<https://www.industrias.gob.ec.com>

# ANEXOS

## ANEXO N° 1 Carta aval

EMPRESA DE CALZADO "ALMACENES GEOMAYRA"

RUC 0905363974

San Pedro - Santa Elena - Ecuador

San Pablo, 10 de Enero del 2015

Sra.

Ing. Mercedes Freire.

Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas

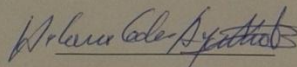
De la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

En su despacho

Yo, HILARIO COLON AQUINO BAQUERIZO, gerente de la EMPRESA DE CALZADO ALMACENES GEOMAYRA, autorizo al Sr. EDUARDO MANUEL SALINAS SANTOS con cedula de ciudadanía N° 092841406-9, que trabaje en la empresa con el siguiente Tema "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO ALMACENES GEOMAYRA, EN LA COMUNA DE SAN PEDRO, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA", con fines académicos.

Con este documento el estudiante puede trabajar sin ningún inconveniente en nuestra empresa.

ATENTAMENTE



Hilario Colon Aquino Baquerizo

Gerente

C.C. 0905363974

Cel .0997006418





ANEXO N° 2 Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA PARA LOS ADMINISTRADORES DE LA EMPRESA  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL



**Objetivo:**

Recopilar información a través del instrumento de investigación, que permita el diagnóstico situacional para la elaboración del Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra de la comuna San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

1. ¿Según su criterio, usted Piensa que la empresa de calzado Almacenes Geomayra debe plantearse la misión para identificar la actividad productiva?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Conoce las fortalezas actuales de la empresa?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Considera importante la comunicación entre los trabajadores en la empresa?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Son respetadas y acatadas las políticas establecidas en la empresa?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Cree usted que existe planificación en las actividades diarias de la empresa?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Considera que la empresa cuenta con la mano de obra, materiales, maquinarias adecuadas, para la elaboración del producto?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Considera usted qué proyectos serían necesarios aplicar en la empresa para el mejor desenvolvimiento de la misma?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Es importante la motivación, el dialogo en el personal para el desempeño eficiente de las funciones?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿Estaría de acuerdo que los trabajadores reciban capacitaciones, charlas, talleres de temas con respecto a la elaboración del calzado?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

10. ¿Considera que la implementación del plan estratégico mejoraría el desempeño de la institución?

Explique.....  
.....  
.....  
.....

ANEXO N° 3 Encuesta



ENCUESTA DIRIGIDA PARA LA EMPRESA LOS EMPLEADOS Y  
COMERCIANTES  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL



**Objetivo:**

Recopilar información a través del instrumento de investigación, que permita el diagnóstico situacional para la elaboración del Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra de la comuna San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

1. ¿Considera importante que los trabajadores sean partícipes para elaborar la visión de la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera que los valores empresariales son primordiales para el cumplimiento de los objetivos?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

3. ¿La empresa aplica la matriz F.O.D.A. para determinar el estado situacional?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4. ¿Es adecuada la estructura organizacional de la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Qué tipo de estrategias aplica la empresa?

Liderazgo

Competitiva  
Crecimiento  
Integración


6. ¿Se debe implementar políticas para ser más eficiente?

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Nunca


7. ¿Considera la empresa prepara programas para el desarrollo institucional?

Definitivamente si  
Probablemente si  
Probablemente no  
Definitivamente no


8. ¿La empresa ha sido eficiente en la gestión productiva?

Siempre  
Casi siempre  
A veces  
Nunca


9. ¿Considera que la empresa posee actualmente los recursos necesarios, para atender las demandas de los clientes?

Mano de obra  
Materiales  
Maquinaria


10. ¿Qué características son las más relevantes para toma de decisión en la compra del calzado?

Calidad  
Presentación  
Precio  
Modelo


11. ¿Considera que la empresa está llevando eficientemente el control en las actividades?

Definitivamente si  
Probablemente si  
Probablemente no  
Definitivamente no


12. ¿Considera importante que la empresa constantemente planifique en las actividades?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

13. ¿Considera que los incentivos son necesarios en el desempeño del trabajador?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

14. ¿Es importante conocer las necesidades que atraviesa la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

15. ¿Considera que es importante la implementación del plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa de calzado Almacenes Geomayra?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

ANEXO N° 4 Matriz de consistencia

Título	Problema	Tema	Objetivo	Hipótesis	Variables
Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra, en la Comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	¿Cómo incide las estrategias organizacionales en la gestión productiva de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra” en la Comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?	Incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión productiva de la empresa de calzado “Almacenes Geomayra”. Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra, en la comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	Diseñar las estrategias organizacionales mediante un enfoque participativo que permita el fortalecimiento de la gestión productiva en base a la aplicación del Plan estratégico para la empresa de calzado Almacenes Geomayra, en la comuna de San Pedro, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	La implementación de las estrategias organizacionales permitirá el fortalecimiento de la gestión productiva de la empresa “Almacenes Geomayra” en la Comuna de San Pedro, de la Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Estrategias organizacionales.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Gestión productiva.</p>

Fuente: Matriz de consistencia.  
Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

ANEXO N°5 Matriz de control, evaluación de programas y proyectos

**Empresa:**.....

**Periodo de Evaluación:**

**Desde:**..... **Hasta:**.....

N°	PROYECTOS/PROGRAMAS	METAS		TIEMPO		GASTO		INDICADORES		OBSERVACIONES
		PROGRAMAS	EJECUTADAS	PROGRAMAS	EJECUTADAS	PROGRAMAS	EJECUTADAS	PROGRAMAS	EJECUTADAS	

Fuente: Matriz de control, evaluación de programa y proyectos.  
 Elaboración: Eduardo Salinas Santos.

ANEXO N° 6 Evidencia de la entrevista



ANEXO N° 7 Evidencia de la encuesta

