



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL “CALZADO  
SABINE” DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE  
IMBABURA PARA EL PERIODO 2014- 2019”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA:** Tixe Cobos Mishel.

**DIRECTOR:** Econ. Luis Cervantes.

**IBARRA, ENERO DEL 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

La planificación estratégica permite establecer procesos que buscan el cumplimiento de las metas de manera eficiente en determinado tiempo. Se realiza este trabajo fundamentado en, y, para el Comercial Calzado Sabine, ubicado en la Provincia de Imbabura ciudad de Ibarra, dedicado a la venta al por menor de zapatos. El presente trabajo está compuesto por un diagnóstico situacional que permitirá encontrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; consecuentemente se podrá generar soluciones alternativas y fortalecer acciones positivas para el comercial, mediante la elaboración de un Plan Estratégico para los años 2014 al 2019. La propuesta está fundamentada con un marco teórico obtenido en libros, revistas, de varios autores. En la propuesta se presenta los impactos que generará el implementar este Plan. Se ha seleccionado este tema de estudio a consecuencia de que se busca, mejorar la administración y toma de decisiones dentro de los siguientes cinco años. El comercial tiene sus inicios en los años 90, siendo el giro del negocio la fabricación de calzado bajo pedido y ocupando un estatus importante en el mercado, posteriormente la administración pasa a responsabilidad de varios familiares, llevándolo solo a la actividad comercial. Actualmente se busca implementar políticas, metas, objetivos que direccionen a ocupar un espacio en el mercado Ibarreño mediante la generación de estrategias, programas, proyectos y el establecimiento de la misión y visión; siguiendo los planes operativos anuales. El objetivo final de la propuesta es la mejora del estatus en el mercado, con un comercial renovado que pueda satisfacer las necesidades del cliente en variedad, precios y responsable con la calidad y cuidado del pie de todos quienes adquieran productos en este comercial.

## ABSTRACT

The strategic planning allows us to set up processes that seek the accomplishment of goals and objectives in an efficient way and overall in appointed time. This searching work is done based on, and, for **Comercial Calzado Sabine**- Shoes Store Sabine, located in the province of Imbabura, Ibarra city, which is earmarked to trade shoes retail.

This work comprises a situational analysis of the store that will allow us to uncover its strengths, weaknesses, opportunities and threats; consequently some alternative solutions may be generated and positive actions would be strengthened for the wellbeing of the store, by developing a Strategic Plan for the years 2014 to 2019. The proposal is based on a theoretical framework taken from books, magazines by numerous authors. Following the proposal, we stage the economic, business, and cultural impacts that will engender by the implementation of this Strategic Plan.

This work topic has been chosen as a result of pursuing the improvement of the management and decision-making within the next five years. The business has its beginnings in the 90s, with the line of business shoemaking under request and occupying an important status in the market, and then the management goes on under the responsibility of several relatives, taking the business to the trading shoes retail. Currently policies, goals, aims are sought to be implemented which will rout the business to conquer a space in the Ibarreanean market by generating strategies, programs, projects and the establishment of the mission and vision; following the annual operational plans. The final goal of the proposal is to improve it status in the market with a renovated business which would meet customer's needs in variety, prices and accountable to quality and foot care for all of them who purchase products in this store.

#### DECLARACIÓN

Yo, FRANCIS MISHEL TIXE COBOS portadora de cédula de ciudadanía 100291973-4 declaro bajo juramento que el presente trabajo propuesto es de mi autoría denominado: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL "CALZADO SABINE" DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA PARA EL PERIODO 2014- 2019"**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



FRANCIS MISHEL TIXE COBOS

100291973-4

### **INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada FRANCIS MISHEL TIXE COBOS, para optar por el Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL "CALZADO SABINE" DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA PARA EL PERIODO 2014- 2019". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 18 días del mes de Julio del 2014



.....

**DIRECTOR: Economista Luis Cervantes**

**CESIÓN DE DIRECTIVOS DE AUTORAS DEL TRABAJO DE GRADO A  
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, FRANCIS MISHEL TIXE COBOS portadora de cédula de ciudadanía 100291973-4, decido con voluntad ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL "CALZADO SABINE" DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA PARA EL PERIODO 2014- 2019"**, que ha sido desarrollado para optar por el Título de Ingeniera Comercial., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citados. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hagamos la entrega del trabajo final en el formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



FRANCIS MISHEL TIXE COBOS  
100291973-4

Ibarra, a los 26 días del mes de Enero del 2015



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DEL NORTE

### IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica de Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTOS			
CÉDULA DE IDENTIDAD		100291973-4	
APELLIDOS Y NOMBRES:		FRANCIS MISHEL TIXE COBOS	
DIRECCIÓN		Av. Retorno Ibarra	
EMAIL:		mishe_ecu@outlook.com	
TELÉFONO FIJO	062 642 408	TELÉFONO MOVIL	0993200182
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO	"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL "CALZADO SABINE" DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA PARA EL PERIODO 2015- 2019"		
AUTORA	FRANCIS MISHEL TIXE COBOS		
FECHA	26-Enero-2015		
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO			
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/>	PREGRADO	<input type="checkbox"/> POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIARÍA COMERCIAL		
ASESOR/DIRECTOR:	Econ. Luis Arturo Cervantes Fernández.		

## AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, FRANCIS MISHEL TIXE COBOS con cédula de ciudadanía 100291973-4, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega de este ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo Digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### CONSTANCIAS

Las autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se lo desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 26 días del mes de Enero de 2015

#### EL AUTOR

(Firma)  \_\_\_\_\_  
Nombre:

**Francis Mishel Tixe Cobos**

#### ACEPTACIÓN

(Firma)  \_\_\_\_\_  
Nombre:

**Ing. Betty Chávez**

C.C: **1002919734**

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA  
Facultado por resolución de Consejo Universitario

## **DEDICATORIA**

*A Dios, sin Él no sería posible nada. La vida, es un regalo del cual se debe agradecer día a día.*

*A mis padres quienes son mi inspiración y mi pilar fundamental para seguir luchando por cumplir mis metas aún cuán difícil sea el camino.*

*A toda mi familia; durante el transcurso de mi vida han sabido guiarme, brindarme parte de su tiempo, han fomentado en mí, el valor más importante de amar al prójimo, y ayudar a quien más lo necesite. La familia es el núcleo de la sociedad.*

**MISHEL**

## **AGRADECIMIENTO**

*Después de cinco años transcurridos, y ahora poder cumplir un sueño quiero agradecer a cada uno de los docentes quienes impartieron clases en las diferentes cátedras compartiendo conocimientos; científicos, valores y ética para formar de mí un nuevo profesional, responsable que contribuya al desarrollo de la región y el país.*

*A la Universidad Técnica del Norte por ser mi lugar de estudio y preparación para mi carrera como profesional.*

**MISHEL**

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de grado está diseñado con la finalidad de implementar un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL “CALZADO SABINE” DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA PARA EL PERIODO 2014-2019**; mismo que persigue un interés social, es decir, que la ciudadanía tenga mayor conocimiento sobre las acciones que está tomando esta entidad, y a la vez disponga de los lineamientos técnico - administrativos que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

El proyecto está estructurado en cuatro capítulos: el diagnóstico situacional, fundamentos teóricos, propuesta y el análisis de impactos incluyendo la respectivas conclusiones, recomendaciones; además incluye la información bibliográfica y anexos.

El primer capítulo corresponde al Diagnóstico, el cual contiene antecedentes históricos y la definición del problema, nos ha llevado hacer la propuesta de este tema ante esta realidad, y como estudiante de la Universidad y de la Facultad propongo un proyecto enfocado a mejorar las condiciones actuales de este comercial.

El segundo capítulo, está conformado por las Bases Teóricas y Científicas en sustento a una investigación bibliográfica, sobre el tema en cuestión, referente a los aspectos de la planeación estratégica, proceso administrativo, marketing, comercialización y el Plan Nacional del Buen Vivir.

El tercer capítulo plantea la propuesta, en la cual se especifican aspectos como la estructura orgánica, constitución de la empresa, análisis del macro y micro entorno; se plantea una misión y visión; se definieron las políticas y valores organizacionales, seguido de un cronograma de actividades más el plan operativo anual que se establece para sus respectivos años.

En el cuarto capítulo se presenta los diferentes impactos que se darán como resultado al aplicar este proyecto, entre los cuales están: económico, ambiental, empresarial y cultural. Se finaliza el informe con la formulación de conclusiones y sus respectivas recomendaciones, mismas que están a consideración para que sean sujetas a juicios y criterio.

# ÍNDICE

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
PRESENTACIÓN.....	xi
ÍNDICE.....	xiii
ÍNDICE GENERAL.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
ANTECEDENTES.....	xx
JUSTIFICACIÓN.....	xxi
OBJETIVO GENERAL.....	xxii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xxii
CAPÍTULO I.....	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	23
1.1 ANTECEDENTES.....	23
1.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	24
1.3 VARIABLES E INDICADORES.....	25
1.4 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	25
1.5 MECÁNICA OPERATIVA.....	27
1.5.1 Diagnóstico del Micro entorno.....	27

1.5.2 Diagnóstico del Macro entorno. ....	58
1.5.3 Identificación del problema de investigación.....	63
1.5.4 Matriz FODA .....	65
1.5.5 Matriz de cruces estratégicos .....	66
CAPÍTULO II.....	67
MARCO TEÓRICO .....	67
2.1 Historia del calzado.....	67
2.1.1 Definición de calzado.....	69
2.2. Calzado Sabine.....	72
2.3 Administración .....	72
2.3.1 Proceso Administrativo .....	73
2.4. Plan estratégico .....	75
2.4.1 Plan.....	76
2.4.2 Estrategia.....	76
2.4.3 Definiciones de planeación estratégica.....	77
2.4.2 Importancia del plan estratégico .....	77
2.4.3 Modelo de planeación estratégica .....	79
2.4.4 Elementos del plan estratégico .....	81
2.5 Marketing .....	85
2.6 Comercialización.....	89
2.7 Posicionamiento.....	90
2.8 Plan Nacional del Buen Vivir.....	91
CAPÍTULO III.....	93
DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	94
3.1 Preliminares.....	94
3.2 Análisis de factores Internos y externos del comercial Calzado Sabine. .....	95

3.3 Desarrollo de la Filosofía Corporativa.....	111
3.4. Estructura Orgánica Planteada.....	114
3.5 Plan estratégico.....	115
CAPÍTULO IV.....	132
IMPACTOS.....	132
CONCLUSIONES.....	139
RECOMENDACIONES.....	140
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	144
ANEXO A Manual de funciones para cada puesto.....	145
ANEXO B Procesos y procedimientos.....	161
ANEXO C Importaciones.....	165
ANEXO D Entrevista al gerente.....	174
ANEXO E Entrevista a proveedores.....	178
ANEXO F Encuesta a clientes.....	180
ANEXO G Datos Informativos del Comercial Calzado Sabine.....	184

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Variables e indicadores.....	25
Tabla N° 2: Relación Diagnóstica .....	26
Tabla N° 3: Identificación de la población .....	28
Tabla N° 4: Género de encuestados .....	38
Tabla N° 5: Edad de los encuestados.....	39
Tabla N° 6: Conocimiento del local.....	40
Tabla N° 7 Frecuencia de compra .....	41
Tabla N° 8 Aceptación de infraestructura.....	42
Tabla N° 9 Carencias del local según opinión del cliente. ....	43
Tabla N° 10 Distribución de mercadería. ....	44
Tabla N° 11 Imagen Corporativa.....	45
Tabla N° 12 Premio a la fidelidad de compra.....	46
Tabla N° 13 Atención al cliente .....	47
Tabla N° 14 Confort del calzado.....	48
Tabla N° 15 Calidad.....	49
Tabla N° 16 Oferta de modelos.....	50
Tabla N° 17 Precio respecto a la competencia. ....	51
Tabla N° 18 Garantía del producto .....	52
Tabla N° 19 Recomendación del cliente a uno nuevo. ....	53
Tabla N° 20 Producto con más incidencia de compra para el segmento de niñas .....	54
Tabla N° 21 Producto con más incidencia de compra para el segmento de niños .....	55
Tabla N° 22 Producto con más incidencia de compra para el segmento masculino.....	56
Tabla N° 23 Producto con más incidencia de compra para el segmento femenino.....	57
Tabla N° 24 Población Económicamente Activa en el sector textil. ....	59
Tabla N° 25 Matriz FODA .....	65

Tabla N° 26 Cruces estratégicos de la Matriz FODA. ....	66
Tabla N° 27 Matriz de Ponderación – Producto .....	96
Tabla N° 28 Matriz de calificación 4P del mercado.....	96
Tabla N° 29 Matriz de Ponderación – Precio. ....	98
Tabla N° 30 Matriz de Ponderación – Plaza. ....	99
Tabla N° 31 Matriz de Ponderación – Promoción .....	101
Tabla N° 32 Resumen de Indicadores .....	102
Tabla N° 33 Matriz Porter.....	106
Tabla N° 34 Matriz EFE .....	107
Tabla N° 35 Matriz EFI.....	108
Tabla N° 36 Referencias del Organigrama .....	114
Tabla N° 37 Objetivos, metas y estrategias. ....	116
Tabla N° 38 Programas y proyectos .....	117
Tabla N° 39 POA 2015.....	119
Tabla N° 40 POA 2016.....	121
Tabla N° 41 POA 2017.....	123
Tabla N° 42 POA 2018.....	125
Tabla N° 43 POA 2019.....	126
Tabla N° 44 Ventas netas históricas. ....	127
Tabla N° 45 Cálculo del total de ventas netas. ....	127
Tabla N° 46 Ventas proyectadas para el periodo 2015-2019.....	129
Tabla N° 47 Matriz de medición de impactos.....	132
Tabla N° 48 Impacto Empresarial .....	133
Tabla N° 49 Impacto Cultural .....	134
Tabla N° 50 Impacto Económico.....	135
Tabla N° 51 Impacto Ambiental .....	137
Tabla N° 52 Impacto General.....	138
Tabla N° 53 Comportamiento general de las ventas netas mensuales del periodo 2010 al 2014 .....	186

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Género de los encuestados.....	38
Gráfico N° 2 Edad de los encuestados .....	39
Gráfico N° 3 Conocimiento del local .....	40
Gráfico N° 4 Frecuencia de compra .....	41
Gráfico N° 5 Aceptación de infraestructura. ....	42
Gráfico N° 6 Carencias del local según opinión del cliente.....	43
Gráfico N° 7 Distribución de mercadería.....	44
Gráfico N° 8 Imagen Corporativa .....	45
Gráfico N° 9 Premio a la fidelidad de compra. ....	46
Gráfico N° 10 Atención al cliente .....	47
Gráfico N° 11 Confort del calzado.....	48
Gráfico N° 12 Calidad .....	49
Gráfico N° 13 Oferta de modelos.....	50
Gráfico N° 14 Precio respecto a la competencia.....	51
Gráfico N° 15 Garantía del producto.....	52
Gráfico N° 16 Recomendación del cliente a uno nuevo.....	53
Gráfico N° 17 Producto con más incidencia de compra para el segmento de niña.....	54
Gráfico N° 18 Producto con más incidencia de compra para el segmento de niños .....	55
Gráfico N° 19 Producto con más incidencia de compra para el segmento masculino.....	56
Gráfico N° 20 Producto con más incidencia de compra para el segmento femenino.....	57
Gráfico N° 21 Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB. ....	60
Gráfico N° 22 Inflación del IPC y por divisiones de consumo. 2012-2013	61
Gráfico N° 23 Inflación anual del IPP.....	62
Gráfico N° 24 Beneficios para una empresa que lleva a cabo un planeación estratégica.....	78
Gráfico N° 25 Modelo de planeación estratégica.....	79

Gráfico N° 26 Modelo de las actividades de la Planeación Estratégica ...	81
Gráfico N° 27 Formulación de la estrategia .....	84
Gráfico N° 28 Esquema de la Propuesta. ....	93
Gráfico N° 29 Ponderación Producto .....	97
Gráfico N° 30 Ponderación – Precio .....	98
Gráfico N° 31 Ponderación – Plaza .....	100
Gráfico N° 32 Ponderación – Promoción .....	101
Gráfico N° 33 Resumen de Indicados.....	102
Gráfico N° 34 Ubicación geográfica de principales competidores en Ibarra .....	104
Gráfico N° 35 Resumen de Indicadores.....	110
Gráfico N° 36 Estructura Orgánica planteada para el Comercial Calzado Sabine.....	114
Gráfico N° 37 Ventas proyectadas para el periodo 2015-2019.....	129
Gráfico N° 38 Ventas históricas del comercial Calzado Sabine.....	185
Gráfico N° 39 Comportamiento general de las ventas mensuales del periodo 2010 al 2014 .....	186

## **INTRODUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES**

La vestimenta es una de las necesidades fisiológicas según la Pirámide de Maslow, dentro de ellas se encuentran las prendas de vestir, el calzado que es un bien destinado a proteger los pies de las influencias externas del medio, y que posee funciones estéticas y de utilidad. El cual refleja que el ser humano deba adquirir necesariamente un calzado adaptado al tipo de actividades que desempeñe a diario e incluso en la actualidad según gustos y preferencias de la moda actual. El crecimiento poblacional ha permitido que crezca el mercado en cuanto a prendas de vestir y el área de zapatos al ser un bien necesario hace que la demanda incremente.

El Comercial Calzado Sabine cuenta con una oferta variada de zapatos para toda la familia; expendiendo productos de excelente calidad en materiales de cuero curtido y badana, lo que genera una ventaja en comparación de la competencia del sector. Al implementar nuevas estructuras administrativas flexibles que le permita enfrentarse a un medio cambiante como es el mercado y la globalización obligando a tomar nuevas estrategias para permitirle mantenerse en el mercado. A corto, mediano y largo plazo el local espera contar con un plan estratégico que le permita consolidar su presencia y prestigio en el mercado en la ciudad de Ibarra al ofertar más variedad de marcas de calzado, calidad y atención al cliente, teniendo como objetivo el fidelizar al cliente entregándole un mayor valor y satisfacción; y logrando así diferenciar sus servicios y productos con respecto a la competencia.

## JUSTIFICACIÓN

Las razones por las cuales es importante la realización de esta investigación son las siguientes:

Por cuanto Calzado Sabine en la actualidad no dispone de un plan estratégico con misión, visión, planes, programas y proyectos establecidos; además en razón de que la competencia es fuerte y distintiva en el mercado es útil crear un plan estratégico para recuperar su estatus en el mismo. Debido a que es necesario cambiar sus métodos de gestión para la administración y comercialización de sus productos.

Los beneficiarios directos serán los propietarios de Calzado Sabine; quienes dispondrán de una herramienta técnica para la toma de decisiones, el mejor manejo de sus actividades comerciales y administrativas. Los beneficiarios indirectos serán los clientes ya que dispondrán de una mejor atención por parte del personal, y también mejora en todas las actividades referentes al consumo.

El presente trabajo tiene en cuenta lineamientos que cumplen con tres objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir que son: *“garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”*, mediante actividades de reciclaje no muy significativas a nivel global pero de cierta forma contribuyen al cuidado del medio y generan una cultura ambientalista; *“garantizar el trabajo digno en todas sus formas”*, mediante el cumplimiento de leyes, normas laborales ecuatorianas, e *“impulsar la transformación de la matriz productiva”*, mediante la adquisición de mercadería a fabricas nacionales en todos los años del plan estratégico.

El presente pretende llegar como material didáctico para las promociones que están en curso de formación profesional en las áreas administrativas, y al público en general que le pueda ser útil esta investigación.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Plan Estratégico para el comercial “Calzado Sabine” de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura para el período 2014- 2019.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico interno y externo de Calzado Sabine que permita conocer la situación actual.
- Organizar las bases teóricas y científicas que sustenten el proyecto.
- Elaborar el plan estratégico para Calzado Sabine con todos los lineamientos de la planificación actual.
- Determinar los posibles impactos en Calzado Sabine que genere el Plan Estratégico.

# **CAPÍTULO I**

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Calzado Sabine empezó su actividad en el año 1976 con el nombre de Calzado Ecuador, cuyo propietario fue el señor Luis Alberto Tierra Socoy (+), quien se dedicó a producir calzado de dama, caballero y niños; en un inicio contó con cuatro obreros para la elaboración de calzado a mano, con herramientas rudimentarias material de cuero y planta de suela; llegó a ser uno de los primeros calzados preferidos por la ciudadanía ibarreña con productos de buena calidad.

En el año 1986 el Sr. Luis Enrique Tigse Tierra sobrino del fundador del local, emprende una nueva administración basada en la actividad de compra venta de zapatos y elimina la elaboración artesanal de esta prenda de vestir, los motivos de esta decisión fueron porque la industria de calzado en el país alcanzó el mercado Ibarreño, lo que provocó gran competencia a Calzado Ecuador, al mismo tiempo presentó dificultades de producción a gran escala ya que no contaba con maquinaria para fabricar por cientos. Para el año 1992 su sucesor es el Sr. Salomón Tixe Tierra (sobrino del fundador), quien actualmente es gerente propietario del comercial. A la fecha se decide cambiar el nombre a CALZADO SABINE, manteniendo la misma actividad desde 1986.

Actualmente Calzado Sabine está representado por su gerente propietario Sr. Salomón Tixe Tierra; cuenta con una asesoría administrativa y tributaria externa, un operario externo (zapatero) y la atención del mismo gerente y su conyugue; a pesar de haber tenido una gran trayectoria en la ciudad cuenta con un número fijo de clientes para lo

que se pensó en analizar la situación actual y crear un Plan estratégico para poder recuperar su estatus en el mercado.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura entre las calles Colón 8-26 y Olmedo, zona de numerosos locales comerciales por lo que se considera un sector de gran afluencia comercial.

*Información recuperada de datos históricos del comercial.*

Cuenta con documentación legal en regla y con RUC: 1001552536001.

## **1.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

### **Objetivo general**

Realizar un diagnóstico situacional interno y externo del Comercial “CALZADO SABINE” para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que incidan en la implementación de la propuesta.

### **Objetivos específicos**

- Identificar si la entidad cuenta con una gestión administrativa para el cumplimiento de sus fines y objetivos.
- Determinar si la entidad cuenta con una estructura orgánica para el cumplimiento de la planificación.
- Establecer si las decisiones de la dirección son tomadas en base a los objetivos.

- Identificar las condiciones del macro entorno en las que se encuentra el comercial.

### 1.3 VARIABLES E INDICADORES

Tabla N° 1: Variables e indicadores.

VARIABLES	INDICADORES
<b>PLANEACIÓN</b>	Diagnóstico, Planificación estratégica, Misión, Visión. objetivos, valores, estrategias POA, metas, presupuesto, indicadores.
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Estructura orgánica. Manual de funciones Segregación de funciones Delimitación de responsabilidades.
<b>DIRECCIÓN</b>	Decisiones en base a objetivos. Decisiones en base a metas. Decisiones en base a apolíticas Decisiones en base a Presupuesto Decisiones en base a requerimiento del cliente
<b>CONTROL</b>	Supervisión Seguimiento Monitoreo Retroalimentación
<b>MARKETING</b>	Plaza Precio Promoción Producto
<b>ECONÓMICA</b>	PEA Inflación IPC IPP

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora.

### 1.4 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.

Tabla N° 2: Relación Diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA	PREGUNTAS
Identificar si la entidad cuenta con una planificación para el cumplimiento de sus fines y objetivos.	PLANEACIÓN	Diagnóstico, Planificación estratégica, Misión, Visión. objetivos, valores, estrategias POA, metas, presupuesto, indicadores.	Gerente	Entrevista	¿Maneja algún tipo de planificación para realizar sus actividades? ¿Mantiene alguna política de administración del establecimiento?
Determinar si la entidad cuenta con una estructura orgánica para el cumplimiento de la planificación.	ORGANIZACIÓN	Estructura orgánica. Manual de funciones Segregación de funciones Delimitación de responsabilidades.	Gerente	Entrevista	¿Cuántas personas laboran en su establecimiento comercial? ¿En qué áreas se encuentran desempeñando sus funciones? ¿El personal cumple sus funciones específicas?
Establecer si las decisiones de la dirección son tomadas en base a los objetivos.	DIRECCIÓN	Decisiones en base a objetivos. metas, políticas, presupuesto. Decisiones en base a requerimiento del cliente	Gerente Proveedor	Entrevista	¿Realiza selección de proveedores? ¿Con que frecuencia realiza adquisición de mercadería? ¿Cuáles son los parámetros que usted analiza para la selección del proveedor?
Verificar si se han establecido procesos de control en el cumplimiento de la planificación.	CONTROL	Supervisión Seguimiento Monitoreo Retroalimentación	Gerente	Entrevista	¿Tiene un sistema para llevar control del inventario de su mercadería? ¿Cuáles son los parámetros que usted analiza para la selección del proveedor? ¿Lleva contabilidad de su establecimiento?
Evaluar si el local presta servicios y productos mejores que la competencia.	MARKETING	Plaza Precio Promoción Producto	Clientes Gerente Proveedores	Encuesta	¿Maneja estrategias para mantenerse en el mercado? ¿Utiliza estrategias para promocionar sus productos? ¿Desearía ampliar su mercado actual? A su criterio, la oferta de calzado es muy variada.
Analizar el entorno económico externo en el que se encuentra el comercial.	ECONÓMICA	PEA Inflación IPC IPP	INEC BCE	Investigación propia	¿Cuál es la el entorno en que Calzado Sabine manejará sus actividades económicas?

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora.

## **1.5 MECÁNICA OPERATIVA**

### **1.5.1 Diagnóstico del Micro entorno**

#### **1.5.1.1 Identificación de la Población General**

Para el desarrollo del proceso investigativo, se ha determinado los componentes de análisis, los siguientes: el gerente propietario, clientes y proveedores.

Este análisis tiene la finalidad de que la información recopilada sea veraz; el diagnóstico se aplicó al Gerente del calzado utilizando como técnica de investigación la entrevista; a los clientes se aplicó encuestas y se aplicó entrevistas a los proveedores del comercial.

Para este estudio la información recolectada surgió de dos fuentes de información

#### **1.5.1.2 Información Primaria**

Se utilizó las siguientes formas de recolección de información primaria.

- Encuesta
- Entrevista
- Observación
- Datos históricos del Comercial Calzado Sabine.

#### **1.5.1.3 Información secundaria**

La información secundaria que se ha utilizado fue conseguida en la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte, bibliotecas virtuales, páginas de instituciones gubernamentales; los cuales fueron:

- Libros
- Manuales
- Talleres

- Registros
- Normativas

Misma que sirvió de respaldo de la información encontrada en Calzado Sabine.

#### 1.5.1.4 Identificación de la población.

Para identificar la población se utilizó información proporcionada por el Gerente, clientes y proveedores del establecimiento. Realizándose un solo muestreo para los clientes, información que fue adquirida en los archivos de datos históricos del comercial.

Tabla N° 3: Identificación de la población

<b>Frecuencia</b>	<b>Cientes de Calzado Sabine</b>
Diario	23
Semanal	162
Mensual	649
Anual	7.788

Fuente: Datos Históricos del Comercial Calzado Sabine  
Elaborado por: La autora

Entonces la población objeto de estudio son 649 clientes que visitan el comercial en el periodo de un mes, lo que corresponde a 23 clientes por día. Se considera que la muestra no debe repetirse al momento de ser encuestado.

### 1.5.1.5 Cálculo del tamaño de la muestra.

Tomando en consideración que la población a estudiar es muy significativa se decidió aplicar el muestreo con la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{Z^2 \times \delta^2 \times N}{e^2(N-1) + Z^2 \times \delta^2}$$

$\delta$  = Varianza = 0,5

N = Tamaño de la población 649

e = Error máximo admisible del tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza

Nc = 95% Z = 1.96

n = tamaño de la muestra

d2 = 0,25

#### Fórmula de cálculo.

La fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 \times \delta^2 \times N}{e^2(N-1) + Z^2 \times \delta^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,5)^2 \times (649)}{(0,05)^2(649-1) + (1,96)^2 \times (0,5)^2}$$

$$n = \frac{(3,8416) \times (0,25) \times (649)}{(0,0025) (648) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{623,299}{1,62 + 0,9604}$$

$$n = \frac{623,299}{2,58}$$

$$n = 241$$

### 1.5.1.6 Instrumentos de recolección de la información.

#### Información Primaria.

Para obtener la información primaria se aplicó:

- **Encuestas:** instrumento aplicado a los clientes, en la que se indagó sobre la frecuencia de compra, servicio al cliente, calidad del producto.
- **Entrevistas:** se aplicó este instrumento al propietario del comercial con preguntas muy objetivas para indagar aspectos de su estructura organizacional, funciones, adquisición de mercadería, ofertas, entre otras.

La segunda entrevista se aplicó a proveedores para comprender aspectos sobre los productos adquiridos y opinión general del calzado.

- **Observación directa:** método que consistió en observar directamente el establecimiento.

#### Información Secundaria.

La información secundaria utilizada es: Libros, documentos especializados, revistas, internet.

### **1.5.1.7 Tabulación**

**Tabulación de la información a la entrevista a proveedores de Calzado Sabine.**

#### **Proveedor 1**

##### **Datos Informativos.**

Nombre: Raúl Tulcanaza

**1. Hace cuánto tiempo es proveedor de Calzado Sabine.**

Se lleva en la actividad aproximadamente cinco años.

**2. Alguna vez ha tenido algún tipo de inconvenientes con la administración de Calzado Sabine, explique:**

No se ha tenido inconvenientes

**3. Tiene algún tipo de convenio con la administración de Calzado Sabine, explique:**

Se genera capacidad crediticia para nuestro cliente, ya que ha demostrado ser puntual con los pagos.

**4. ¿Qué le recomendaría a los propietarios de este almacén para que puedan incrementar sus ventas?, explique**

Incrementar modelos, ya que los mercados de la actualidad son muy exigentes y solo la calidad no basta para algunos segmentos como por ejemplo los jóvenes.

#### **Proveedor 2**

##### **Datos Informativos.**

Nombre: James Viveros

**1. Hace cuánto tiempo es proveedor de Calzado Sabine.**

Se lleva en la actividad aproximadamente siete años.

**2. Alguna vez ha tenido algún tipo de inconvenientes con la administración de Calzado Sabine, explique:**

No se ha tenido inconvenientes

**3. Tiene algún tipo de convenio con la administración de Calzado Sabine, explique:**

Desde hace cuatro años se genera la posibilidad de brindar una especie de crédito ya que este no es cobrado con interés.

**4. ¿Qué le recomendaría a los propietarios de este almacén para que puedan incrementar sus ventas?, explique**

Realizar promociones e incrementar variedad de modelos, se ha observado que la atención al cliente es muy buena en este lugar.

**Tabulación de la información a la entrevista al gerente propietario de Calzado Sabine.**

**Datos Técnicos**

Nombre del entrevistado: Tixe Tierra Ángel Salomón

Cargo: Gerente Propietario

Edad: 25-35 ( ) 46-55 (x) 56 en adelante ( )

Sexo: Masculino (x) Femenino ( )

Instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior (x)

**1. ¿Cuántos años tiene Calzado Sabine en el mercado?**

En un inicio se fundó con el nombre de Calzado Ecuador, en el año 1976, dedicándose a la elaboración de calzado de cuero y planta de suela. Para el año 1991 se planteó el cambio de nombre del calzado y su

actividad fue el de compra venta debido a la competencia de la industria en el país.

**2. ¿Maneja algún tipo de planificación para realizar sus actividades?**

Actualmente Calzado Sabine maneja una planificación empírica, basada en experiencias.

**3. ¿Mantiene alguna política de administración del establecimiento?**

La política principal es el manejo del local comercial por sus propios dueños.

**4. ¿Cuántas personas laboran en su establecimiento comercial?**

Anteriormente se contaba con personal de ventas, el cual llegaba a un número de cuatro empleados más tres administrativos y un operario con un total de ocho colaboradores, pero en la actualidad se redujo a un número limitado de cuatro.

**5. ¿En qué áreas se encuentran desempeñando sus funciones?**

Calzado Sabine cuenta con un contador responsable de brindar asesoría externa en administración y tributación. Un operario zapatero externo encargado de la reparación de desperfectos ocurridos en los zapatos de los clientes de Calzado Sabine.

El gerente propietario encargado de varias actividades las cuales son: atención al cliente, ventas, adquisición de mercadería, caja. La conyugue del gerente se encuentra en el área de atención al cliente y ventas.

**6. ¿El Comercial tiene alguna estructura orgánica?**

No. Cuenta con personal escaso para desempeñar funciones, y no se ha establecido una estructura orgánica.

**7. ¿Realiza selección de proveedores?**

Sí. La selección está basada en: las negociaciones que ha mantenido anteriormente el propietario con el proveedor, la calidad del producto, y los precios bajos que estos presenten; además la capacidad crediticia que permitan para la adquisición del producto.

**8. ¿Cada que tiempo realiza la adquisición de mercadería?**

La adquisición de mercadería es realizada cada mes o cada dos meses, en la que se obtiene solo media docena de cada modelo nuevo que sea lanzado al mercado, y según la temporada aumenta el número de adquisición, como en entrada a clases y navidad.

**9. ¿Cuáles son los parámetros que usted analiza para la selección del proveedor?**

Hay proveedores que traen modelos nuevos, y los precios bajos.

**10. ¿Lleva contabilidad de su establecimiento?**

Actualmente no. Solo cuenta con la asesoría tributaria.

**11. ¿Tiene un sistema para llevar control del inventario de su mercadería?**

No. Calzado Sabine solo mantiene un registro manual de ventas.

**12. ¿Maneja estrategias para mantenerse en el mercado?**

Sí. La calidad es muy importante en el establecimiento ya que mediante el mismo el cliente regresa de nuevo a comprar en el establecimiento. La garantía que presta el establecimiento con sus productos es un valor agregado que en algunos locales no le representan al cliente.

### **13. ¿Conoce las debilidades de su negocio?**

Actualmente Calzado Sabine no cuenta con espacio físico amplio, ya que la mercadería se encuentra organizada en el piso, también la falta de un mostrador de servicio al cliente en donde se pueda realizar el pago del producto adquirido.

Calzado Sabine no cuenta con un archivador, ya que los documentos están organizados pero almacenados en cajas.

### **14. ¿Conoce las fortalezas de su negocio?**

Si, los modelos actuales que siempre se está adquiriendo. Precios más bajos que la competencia, acompañado de una buena calidad del producto. No cerrar en la hora de almuerzo hace que los clientes que no tienen tiempo para acercarse en horas laborables. Se procura adquirir modelos actuales.

### **15. ¿La competencia es fuerte en el sector?**

Sí, porque hoy en día la competencia trata de adquirir la mercadería que Calzado Sabine vende.

La publicidad que realizan otros comerciales en eventos deportivos, como por ejemplo la realización de competencias atléticas, auspicios a eventos de futbol hace que la gente conozca más a la competencia.

### **16. ¿Utiliza estrategias para promocionar sus productos?**

Si, la contratación de cuñas radiales por temporadas de entrada a clases, navidad, día de la madre.

### **17. ¿Cuál es su política de ventas?**

Atender al cliente de tal forma que se sienta complacido y con ganas de volver a este lugar.

**18. ¿Qué aspectos considera usted del negocio que le diferencia a los demás?**

La variedad de modelos permite que se pueda competir en el mercado.

**19. ¿Tiene convenios con instituciones?**

Los convenios con Instituciones han permitido surgir al local, ya que el volumen de ventas era alto, pero hoy en día no contamos con los mismos debido al cambio de funcionarios con quien se realizaba estos convenios. Las entidades con quien anteriormente se firmó negocios fueron: Emelnorte, Función Judicial, IMI, RASTRO, Emapa, Centro de Rehabilitación Social. Hospital San Vicente de Paúl.

**20. ¿Cuáles eran las cláusulas de estos convenios?**

Los acuerdos consistían en que se brindaba créditos hasta dos meses por la compra de más de 50 USD.

**21. ¿Desearía ampliar su mercado actual?**

Sí, porque anteriormente se contaba con una sucursal, y ya se tiene conocimiento del manejo de esta.

**22. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones?**

Sí, Porque en la actualidad en un mundo globalizado, es importante conocer el medio en el que se labora. El cliente no solo compra en un lugar, y se debe estar preparado para atender de una manera cordial, conocer de nuevos productos y lo último que se expende en el mercado.

**23. ¿Desearía que sus colaboradores reciban capacitaciones?**

SI (x)      NO ( )

Explique:

Es importante mejorar aún más en atención al cliente, ya que ha sido evidente que el cliente se siente complacido cuando recibe una atención cordial.

También es importante mejorar en el método de administración ya que, Calzado Sabine lo ha venido haciendo en una manera empírica.

**24. ¿Qué espera Usted de Calzado Sabine en los siguientes cinco años?**

Se tiene en planes volver a abrir una sucursal. El lugar específico aún no se define, ya que se cuenta con un lugar propio para poder abrir la sucursal; está ubicado en la Avenida el Retorno.

**25. ¿La estructura de la entidad es?**

Muy buena ( )                      buena (x)                      Regular ( )                      Mala ( )

Explique:

Se ha podido evidenciar que falta más amplitud y organización en el local.

**26. Estaría dispuesto a convertirse nuevamente en productor del bien que comercializa.**

No, Porque la experiencia que se tiene en negocio ha demostrado que las industrias de calzado han tenido que producir una sola línea de calzado. Y El comercial Sabine se dedica a la venta de productos para toda la familia.

**Tabulación de las encuestas realizadas a clientes de Calzado Sabine.**

Se realiza la tabulación a la muestra de 241 clientes, con el respectivo análisis a los resultados arrojados.

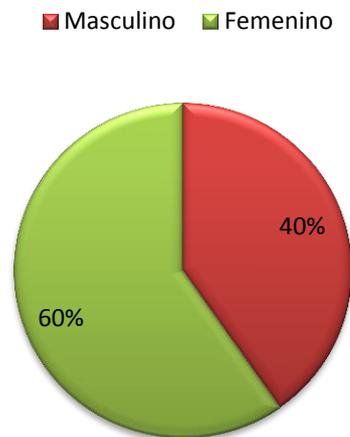
## Datos informativos

Tabla N° 4: Género de encuestados

GÉNERO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Masculino	97	40%
Femenino	144	60%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 1 Género de los encuestados



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora

### Análisis e interpretación de datos:

Calzado Sabine centra su tendencia de clientes al género femenino, este dato proporciona información necesaria al momento de adquirir nuevos modelos de calzado. No se descuida del género masculino ya que tiene un valor inferior pese a eso es representativo al momento de vender el producto.

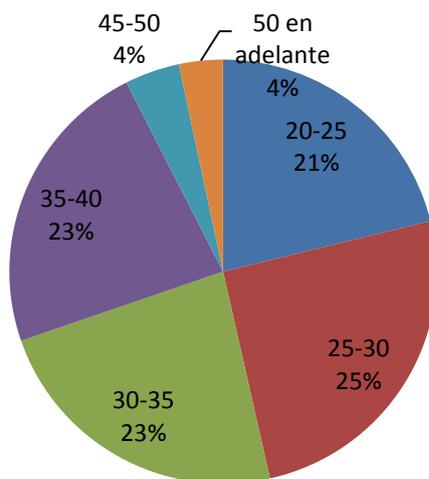
## Edad:

Tabla N° 5: Edad de los encuestados

EDAD	ENCUESTADO	PORCENTAJE
20-25	51	21%
25-30	61	25%
30-35	56	23%
35-40	55	23%
45-50	10	4%
50 en adelante	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 2 Edad de los encuestados



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

## Análisis e interpretación de datos:

En Calzado Sabine las personas que más visitan el establecimiento tienen edades entre 20 a 40 años y, las personas con menos visitas oscila su edad entre 45 en adelante años.

## Cuestionario

### 1. ¿Cómo conoció al local Calzado Sabine?

Tabla N° 6: Conocimiento del local.

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Recomendación	40	17%
Publicidad	14	6%
Casualidad	80	33%
Publicidad volante	0	0%
Cliente	107	44%
Redes sociales	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 3 Conocimiento del local



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

La mayoría de consumidores en el comercial reflejan el 44%, seguido de consumidores que conocieron el local por casualidad por su ubicación en el centro de la ciudad de Ibarra en un sector comercial; el 17% de los encuestados conocieron Calzado Sabine por recomendación de otros clientes y según el gerente propietario, no cuenta con publicidad en redes sociales solo radial, lo que corrobora el resultado de las encuestas.

## 2. ¿Hace qué tiempo que usted realiza compras en este local?

Tabla N° 7 Frecuencia de compra

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Menos de 1 año	175	72%
2 Y 4 años	57	24%
Más de 4 años	9	4%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 4 Frecuencia de compra



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

El 72% de los encuestados tienen una frecuencia de compra de menos de 1 año; el 24% compran con frecuencia de 2 a 4 años; y el 4% compran con frecuencia de más de 4 años. Resultado significativo al momento de analizar ingresos ya que, el cliente decide volver al local en menos de un año.

### 3. Considera que el local es apropiado para la comercialización de calzado:

Tabla N° 8 Aceptación de infraestructura

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	75	31%
Indiferente	157	65%
Nada de acuerdo	9	4%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 5 Aceptación de infraestructura.



Fuente: Encuestas clientes Calzado Sabine.  
Elaborado por: La autora.

#### Análisis e interpretación de datos:

Al momento de la compra a un 65%, la infraestructura del calzado le es indiferente, pero algunos datos recolectados en la observación directa arrojan que existe incomodidad y desorden en el lugar puesto que el 4% responde no estar de acuerdo; un 31% dice estar muy de acuerdo. Se puede trabajar por mejorar la infraestructura y la estética del interior del local.

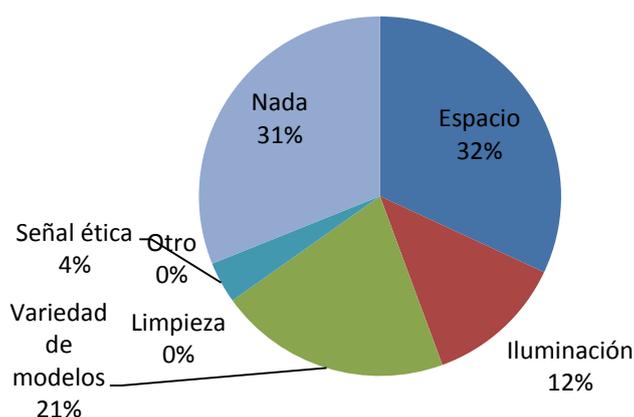
#### 4. ¿Qué considera que le hace falta a este local?

Tabla N° 9 Carencias del local según opinión del cliente.

CRITERIO	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Espacio	77	32%
Iluminación	30	12%
Variedad de modelos	50	21%
Limpieza	0	0%
Señalética	9	4%
Otro	0	0%
Nada	75	31%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 6 Carencias del local según opinión del cliente.



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

#### Análisis e interpretación de datos:

El 32% de los encuestados consideran que le hace falta espacio al local donde se expende los productos; el 31% son aquellos encuestados que consideraron que el local comercial es apropiado en la pregunta N° 3; el 21% considera que le hace falta variedad de modelos de calzado; el 12% respondieron a iluminación; el 3 % señalética; el 0% limpieza y el mismo porcentaje al ítem “otro”.

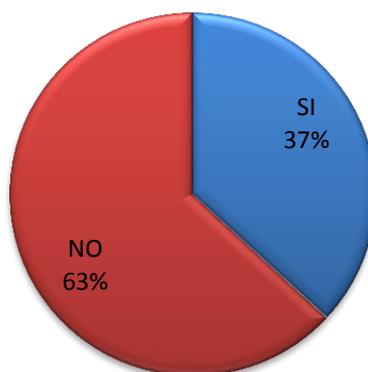
**5. Observa que en el local existe una buena distribución de la mercadería:**

Tabla N° 10 Distribución de mercadería.

	<b>ENCUESTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	89	37%
NO	152	63%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 7 Distribución de mercadería.



**Análisis**

El 63% respondió, que no existe una buena distribución de la mercadería reflejándose en un establecimiento con desorden lo cual no puede ser bien visto para los demandantes y el 37% contestó que sí existe.

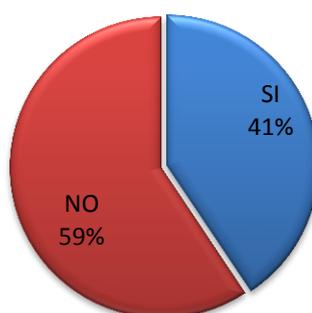
## 6. Le gusta la imagen corporativa de “Calzado Sabine”

Tabla N° 11 Imagen Corporativa

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	98	41%
NO	143	59%
TOTAL	241	100%

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 8 Imagen Corporativa



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

La imagen corporativa que Calzado Sabine proyecta al 41% de los encuestados que les agrada, mientras que el 59% responde que no. Esto genera una fuente de información importante para saber que se debe trabajar en la mejora de la imagen corporativa.

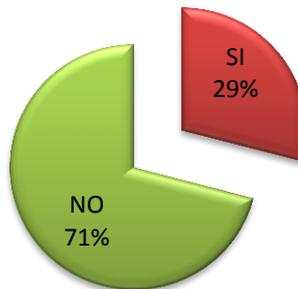
**7. Conoce algún tipo de promociones que utiliza este local con sus clientes frecuentes:**

Tabla N° 12 Premio a la fidelidad de compra.

CRITERIO	ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	70	29%
NO	171	71%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 9 Premio a la fidelidad de compra.



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

**Análisis e interpretación de datos**

El 71% de los encuestados responden que: no tienen conocimiento sobre promociones que realiza el comercial y el 29% de los encuestados responden que sí. Esto demuestra que el comercial no realiza actividades que premien la fidelidad de los clientes por lo que se debe trabajar en ello en el transcurso de este trabajo.

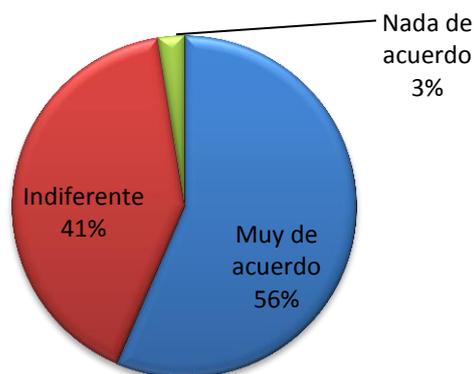
**8. Al momento de ingresar a este local, le atendieron con amabilidad y cortesía:**

Tabla N° 13 Atención al cliente

<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>ENCUESTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy de acuerdo	136	56%
Indiferente	99	41%
Nada de acuerdo	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 10 Atención al cliente



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

**Análisis e interpretación de datos:**

El cliente debe estar satisfecho con la atención recibida. El 3% conforman los clientes que no están de acuerdo, el 41% a quienes les es indiferente, dejando una brecha para poder trabajar en este ámbito. Los clientes satisfechos con la atención recibida conforman el 56%.

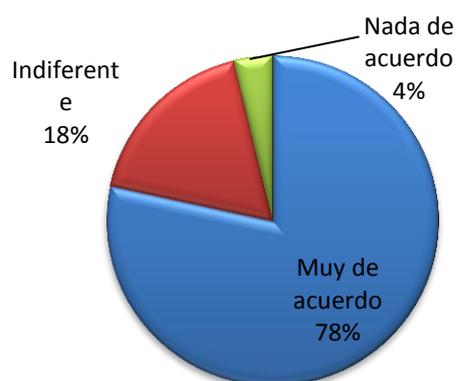
**9. Considera que el calzado ofertado en este almacén es un producto que le garantiza su confort**

Tabla N° 14 Confort del calzado.

<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>ENCUESTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy de acuerdo	189	78%
Indiferente	43	18%
Nada de acuerdo	9	4%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 11 Confort del calzado



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

**Análisis e interpretación de datos:**

El 78% de los encuestados responden estar muy de acuerdo con el confort que brindan los zapatos al usarlos, se debe mantener y mejorar este rango ya que, el cliente busca satisfacer sus necesidades en precio, calidad, variedad y en este caso al ser una prenda de vestir también confort. El 18% responde que le es indiferente y el 4% de los encuestados están nada de acuerdo.

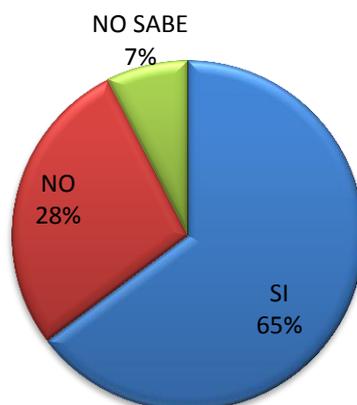
**10. Piensa que los productos que encuentra en Calzado Sabine son de excelente calidad:**

Tabla N° 15 Calidad

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	156	65%
NO	67	28%
NO SABE	18	7%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 12 Calidad



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

**Análisis e interpretación de datos:**

El 65% de los encuestados piensa que el calzado que expende el local es de excelente calidad siendo esta una fortaleza que permite diferenciarse de la competencia; el 28% responde que no y el 7% no conoce aún de la calidad.

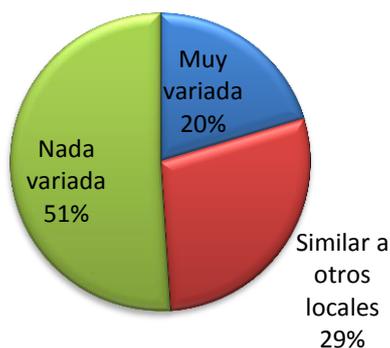
## 11. A su criterio, la oferta de calzado es muy variada:

Tabla N° 16 Oferta de modelos.

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Muy variada	49	20%
Similar a otros locales	69	29%
Nada variada	123	51%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 13 Oferta de modelos.



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

En cuanto a la variedad de modelos el 51% de los clientes encuestados responden que Calzado Sabine no ofrece variedad de modelos, siendo esta la mitad consideramos que es una gran debilidad en la cual se debe trabajar inmediatamente.

El 29% responde que la variedad de los modelos es similar a la competencia, lo que se debe buscar en diferenciarse al resto de locales siempre manteniendo la satisfacción del cliente. El 20% responde que es muy variada la cantidad de modelos siendo la cifra más baja.

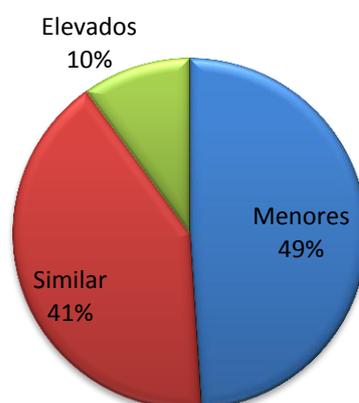
## 12. ¿Cuál es su percepción sobre los precios de venta que se asignan a los productos de Calzado Sabine?

Tabla N° 17 Precio respecto a la competencia.

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Menores	118	49%
Similar	99	41%
Elevados	24	10%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 14 Precio respecto a la competencia.



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

Los precios son importantes al momento de comprar y juegan un papel importante tanto para oferentes y demandantes.

El 49% de los clientes consideran que Calzado Sabine expende productos con precios menores a la competencia, lo que puede permitir que los clientes decidan en comprar en Calzado Sabine, pero se debe mantener siempre la buena calidad de los productos. El 41% opina que los precios son similares y el 10 % responde que los mismos son elevados.

**13. Al momento de la compra, usted recibe una garantía por el producto adquirido:**

Tabla N° 18 Garantía del producto

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Siempre	23	10%
A veces	10	4%
Nunca	10	4%
No sabe	198	82%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 15 Garantía del producto



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

**Análisis e interpretación de datos:**

Calzado Sabine ofrece un servicio post venta a sus clientes, los cuales consisten en una garantía para los productos después de días de su compra, pero el problema encontrado cita en que el 82% desconoce de este, el 10% responde a que si tiene conocimiento siendo una cifra mínima, demostrando que el local carece de comunicación ofertante-consumidor y el 4% responde “a veces” y “nunca”

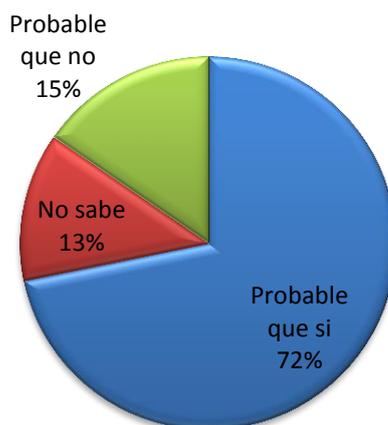
#### 14. Recomendaría a este local y a los productos que aquí se expenden:

Tabla N° 19 Recomendación del cliente a uno nuevo.

INSTRUCCIÓN	ENCUESTADO	PORCENTAJE
Probable que si	173	72%
No sabe	31	13%
Probable que no	37	15%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 16 Recomendación del cliente a uno nuevo.



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

#### Análisis e interpretación de datos:

Respecto a las recomendaciones que está dispuesto el cliente a hacerlas responde que el 72% si lo haría. Es una cifra positiva ya que el cliente recomienda a otro a comprar en Calzado Sabine debido a algún motivo favorable para el consumidor. El 15% probablemente no ya sea debido a algunas debilidades del calzado y el 13% menciona que no sabe.

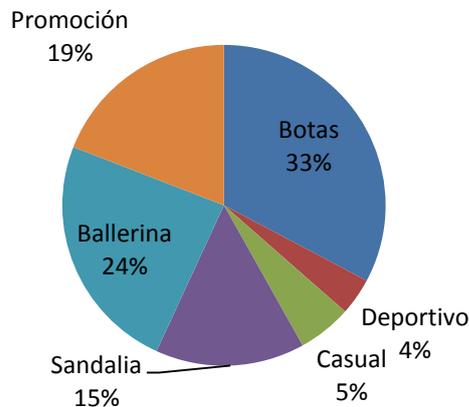
## 15. ¿Qué calzado compraría para niña?

Tabla N° 20 Producto con más incidencia de compra para el segmento de niñas

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Botas	79	33%
Deportivo	9	4%
Casual	13	5%
Sandalia	36	15%
Ballerina	58	24%
Promoción	46	19%
TOTAL	241	100%

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 17 Producto con más incidencia de compra para el segmento de niña.



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

Las botas es el producto más vendido en el segmento niñas, por lo que no se debe descuidar de adquirir este bien para su comercialización y trabajar con el calzado de menos venta, como lo es el calzado deportivo y casual.

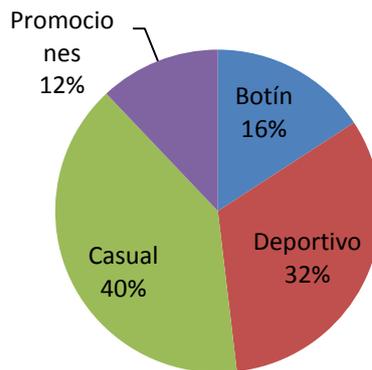
## 16. ¿Qué calzado compraría para niño?

Tabla N° 21 Producto con más incidencia de compra para el segmento de niños

CALZADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Botín	38	16%
Deportivo	78	32%
Casual	96	40%
Promociones	29	12%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 18 Producto con más incidencia de compra para el segmento de niños



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

Según datos históricos del comercial, el producto más vendido en el segmento niño es el casual y deportivo, y en la encuesta ostenta el 40% y 32% respectivamente. El calzado tipo botín y promociones no tienen buena acogida, ya que se puede observar si falta variedad de modelos, precios cómodos u otro factor que modifique su número de ventas.

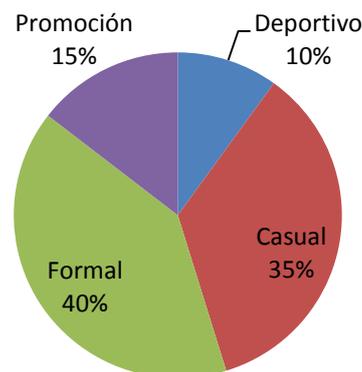
## 17. ¿Qué calzado compraría para el segmento masculino?

Tabla N° 22 Producto con más incidencia de compra para el segmento masculino.

CALZADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deportivo	24	10%
Casual	85	35%
Formal	97	40%
Promoción	35	15%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 19 Producto con más incidencia de compra para el segmento masculino



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

Los datos históricos de calzado Sabine demuestran que los productos con más incidencia en ventas son de tipo formal y casual, en las encuestas estas cifras son: 40% y 35% respectivamente. La línea deportiva demuestra que se debe ofertar más variedad. Las promociones se ofertan siempre pero en temporadas existe variedad de modelos por lo que, la cifra es baja.

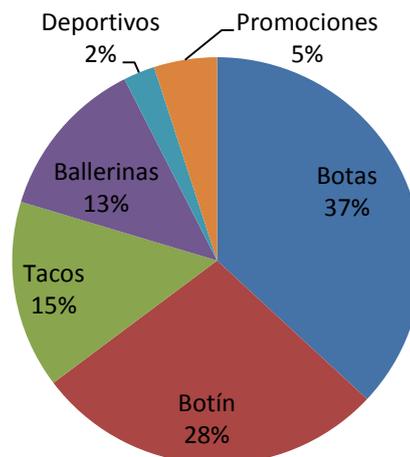
## 18. ¿Qué calzado compraría para el segmento femenino?

Tabla N° 23 Producto con más incidencia de compra para el segmento femenino.

CALZADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Botas	89	37%
Botín	67	28%
Tacos	36	15%
Ballerinas	31	13%
Deportivos	6	2%
Promociones	12	5%
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 20 Producto con más incidencia de compra para el segmento femenino.



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### Análisis e interpretación de datos:

Los estilos de calzado bota y botín son un producto de venta más frecuente en el comercial, y las encuestas corroboran los datos históricos, seguido de las ballerinas y tacos que tienen una distribución de casi similar. Se debe analizar sobre los productos deportivos y promociones ya que no existe variedad en la oferta.

## **1.5.2 Diagnóstico del Macro entorno.**

### **1.5.2.1 Análisis del sector Industrial textil y calzado en Ecuador.**

Se realiza un análisis al sector industrial textil, entre las prendas de vestir se encuentra el calzado. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV.4.0) la fabricación de calzado lleva el código C1520.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Pichincha, Guayas, Tungurahua y Azuay se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil.

En el Ecuador existen tres grandes grupos de actividades que componen el sector, de acuerdo a los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2010: Manufactura, Comercio y Servicios.

#### Actividades de Manufactura

*Según INEC las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura. Mientras que en las actividades de Servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la Reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al Lavado y limpieza de productos textiles y de piel.*

La actividad de manufactura de calzado en Ecuador cuenta con 902 492 establecimientos, los que según el INEC la mayoría están situadas en cuatro provincias clave del país.

## Actividades de Comercio.

Según INEC las actividades de Comercio existen 31.983 establecimientos económicos, de los que el 80% se dedican a la venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados; el 13% a la venta al por menor de textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercado; y el 7% a otros negocios similares.

En el territorio ecuatoriano el comercio es una actividad clave que permite dinamizar la economía del mismo. Existe 25 586 establecimientos dedicados a la venta al por menor de prendas de vestir, en las que está incluido la venta de calzado.

### 1.5.2.2 PEA

Según INEC el personal ocupado total de las actividades relacionadas al sector textil asciende a 115.937 personas (68.215 mujeres y 47.722 hombres). En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 62.352 personas, en Manufactura 46.562 y en Servicios 7.023.

Es importante tener en cuenta que en la manufactura están incluidas las actividades industriales de fabricación de calzado.

Tabla N° 24 Población Económicamente Activa en el sector textil.

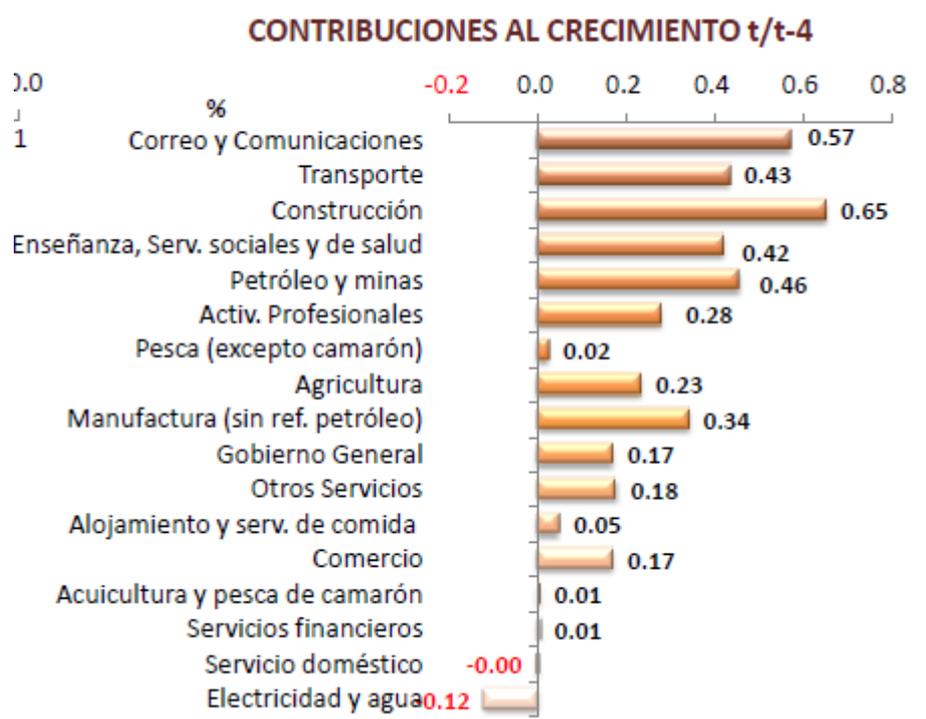
ACTIVIDAD	TOTAL	GENERO	
		MUJER ES	HOMBR ES
COMERCIO	62352		
MANUFACTU RA	46526	68215	47722
SERVICIOS	7023		
<b>TOTAL</b>	115 937 personas		

Fuente: INEC  
Elaborado por: La autora.

### 1.5.2.3 Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB.

Es importante señalar que la fabricación de textiles y prendas de vestir forman parte de la Industria Manufacturera del país, su participación interanual promedio es del 0.34% con respecto al PIB, y el comercio que también es analizado debido a que el Comercial Calzado Sabine realiza esta actividad como giro del negocio, en los datos estadísticos del Banco Central *el comercio* contribuye con el 0.17% para el año 2014.

Gráfico N° 21 Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB.



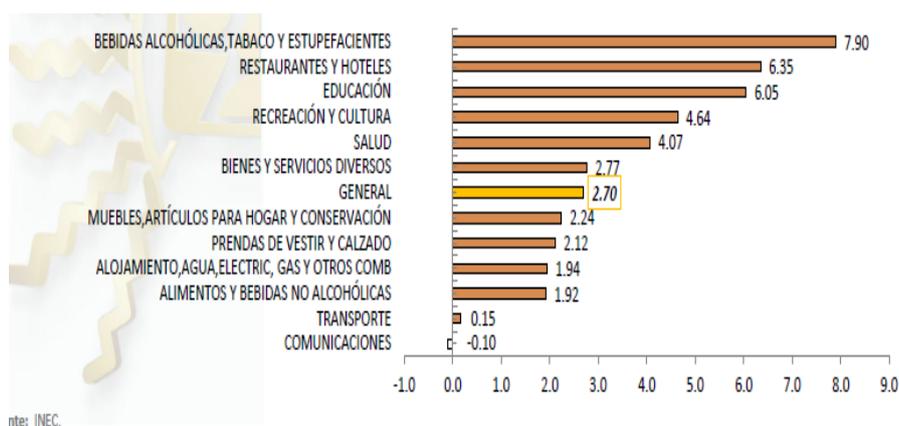
Fuente: Banco Central de Ecuador- Presentación coyuntural.  
Elaborado por: La autora.

### 1.5.2.4 Inflación del IPC y por divisiones de consumo.

(Porcentajes, 2012-2013)

La inflación del índice de precios al consumidor (IPC) de Diciembre del 2013 registró el 2.12 % para la división de prendas de vestir y calzado.

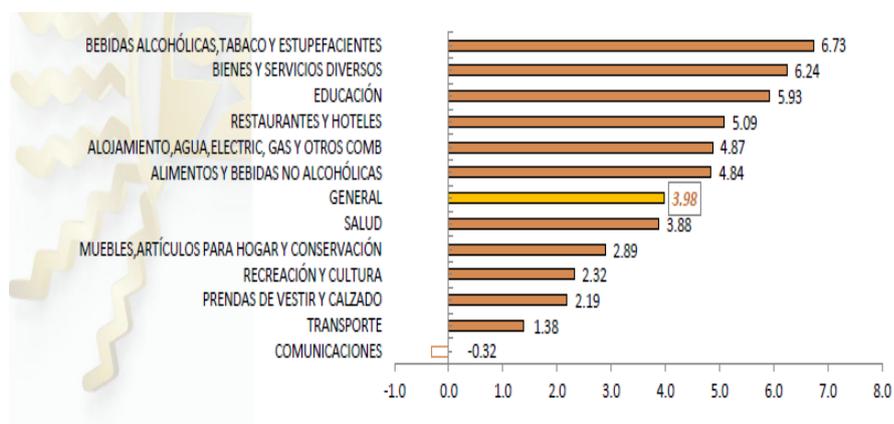
Gráfico N° 22 Inflación del IPC y por divisiones de consumo. 2012-2013



Fuente: Estadísticas Macroeconómicas - Presentación coyuntural. Enero 2014/ Banco Central de Ecuador  
Elaborado por: La autora.

(Porcentajes, 2013-2014)

La inflación del índice de precios al consumidor (IPC) de Diciembre del 2014 registró el 2.19 % para la división de prendas de vestir y calzado.



Fuente: Estadísticas Macroeconómicas - Presentación coyuntural. Noviembre 2014/ Banco Central de Ecuador.  
Elaborado por: La autora.

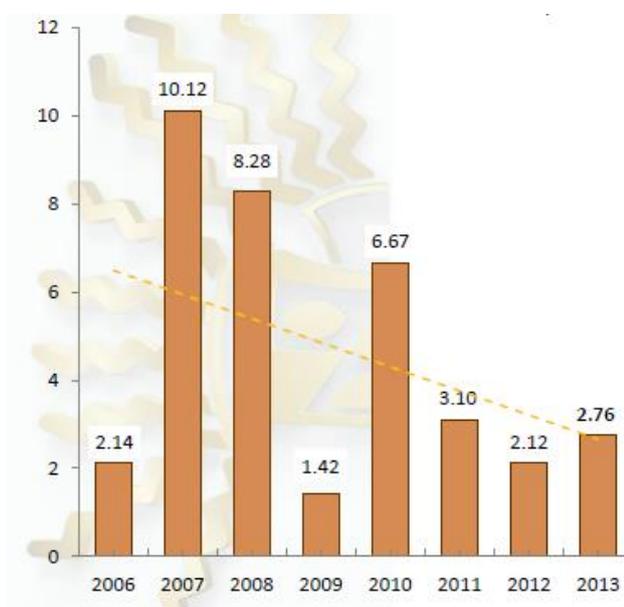
Los datos demuestran que existió inflación con crecimiento del 0.07% en los precios. Es decir que para el año 2014 se pagó el 0.07% más que el año anterior, por conseguir el mismo producto.

#### 1.5.2.5 Inflación anual del IPP nacional en Diciembre de cada año

*(Porcentajes, 2006-2013)*

*Según el Banco Central del Ecuador a partir del año 2007 el índice de precios al productor nacional (IPP) muestra una tendencia a la baja. Los años 2007 y 2008 son los años de mayor variación. El comportamiento general de la inflación depende de ciertos productos de las secciones de Alimenticios, Bebidas, tabaco y textiles y de la sección de Agricultura, silvicultura y pesca, las que en su conjunto aportan cerca del 50% a la canasta del IPP*

Gráfico N° 23 Inflación anual del IPP



Fuente: Estadísticas Macroeconómicas - Presentación coyuntural. Enero 2014/ Banco Central de Ecuador  
Elaborado por: La autora.

Se demuestra un análisis general del comportamiento a la inflación del índice de precios al productor, según el BCE indica que; la inflación depende de algunas actividades entre ellas la textil. Se observa que existe una baja de índices hasta el año 2013. Sin embargo al comparar con el año 2012 la inflación presenta un crecimiento de 0.64%, que se ve reflejada en el alza del precio de los productos de análisis tomados en cuenta para este índice.

### **1.5.3 Identificación del problema de investigación**

Dada por terminada la investigación de campo en las que se aplicó la respectiva entrevista al gerente propietario de Calzado Sabine, adjunto a las encuestas de los clientes del mismo establecimiento, se recolectó información de carácter importante y se encontró que CALZADO SABINE:

No cuenta con una planificación que permita el eficaz desarrollo de las actividades, en los que no tiene misión, visión, metas, políticas, programas ni estrategias que permitan el crecimiento económico del mismo, a la vez la inexistencia de programas y proyectos hace difícil el direccionamiento hacia el logro de objetivos.

No cuenta con un control de inventario de mercaderías, se desconoce las salidas y entradas, faltantes ni productos en stock.

Necesita mantener un registro de sus clientes frecuentes, y conocer de ellos su historial de compras para determinar gustos y preferencias.

División de funciones; el gerente se encuentra desempeñando varias funciones que son: atención al cliente, selección de proveedores, administrador al igual que su conyugue desempeña el papel de servicio al cliente y selección de proveedores, ventas.

Espacio físico del establecimiento es muy reducido, ya que en ocasiones cuenta con un gran número de clientes y los mismos no caben

en el área donde se expende el producto, además existe falta de iluminación dentro del local.

Falta de publicidad; se detectó este problema ya que la mayoría de clientes conocen el lugar ya sea por recomendaciones de otras y otro número de los mismos porque ya son clientes desde años atrás cuando el establecimiento iniciaba en el mercado.

Por lo anterior expuesto es necesario crear un Plan Estratégico para Calzado Sabine que permita direccionar sus actividades para fortalecer su gestión administrativa, mejorar su estatus en el mercado y poder encaminar al logro de sus objetivos. Incluyendo en su trabajo un manual de funciones, plasmar procesos y procedimientos y proponer actividades que contribuyan positivamente al desarrollo del mismo.

### 1.5.4 Matriz FODA

Tabla N° 25 Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1.Experiencia en el mercado. F2. Ubicación estratégica F3.Productos de buena calidad. F4. Precios bajos que la competencia. F5. Servicio Post Venta.	O1. Captación de mercado. O2. Apertura de una sucursal. O3. Desarrollo de Publicidad. O4. Convenios con empresas. O5. Aceptación de imagen corporativa. O6. Fidelización del cliente.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Planificación empírica. D2. Carece de misión, visión, objetivos y metas que direccionen al local. D3. No cuenta con inventario de mercaderías. D4. Carece de presupuesto. D5. No cuenta con indicadores de gestión. D6. Inexistencia de segregación de funciones. D7. Falta de espacio, iluminación y señalética donde se expende los productos. D8. Desorden en el establecimiento. D9. No lleva contabilidad. D10. No tiene establecido un organigrama estructural. D 11. Falta de publicidad. D12. Falta de comunicación con el cliente. D13. Escasa variedad de oferta. D14. Personal no capacitado.	A1. Incremento de arriendo. A2. Alta competencia. A3. Costos altos de importación.

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

## 1.5.5 Matriz de cruces estratégicos

Tabla N° 26 Cruces estratégicos de la Matriz FODA.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MATRIZ DE CRUCES ESTRATEGICOS</b>		O1. Captación de mercado O2. Apertura de una sucursal. O3. Desarrollo de Publicidad. O4. Convenios con empresas. O5. Aceptación de imagen corporativa. O6. Fidelización de clientes.	A1. Incremento de arriendo. A2. Alta competencia. A3. Costos altos de importación.
FORTALEZAS	FO	FA	
	La ubicación estratégica permite ampliar el número de clientes, por lo que se puede realizar convenios con empresas.		
F1. Experiencia en el mercado.	La creación de una sucursal incide en el aumento de visitas y ventas que tiene el local.	Premiar a la fidelidad de clientes.	
F2. Ubicación estratégica.			
F4. Productos de buena calidad.	Los programas de publicidad permitirán dar a conocer este establecimiento.	Dar un valor agregado de servicio post venta diferencia de la competencia.	
F5. Precios bajos que la competencia.			
F7. Servicio Post venta.	Mantener la excelente calidad que diferencia al calzado, más los precios bajos, permitirá el posicionamiento en el mercado.		
DEBILIDADES	DO	DA	
D1. Planificación empírica.	Algunos convenios con empresas no se logran concretar por la débil gestión de negociación.	Al realizar ampliaciones de la infraestructura se puede enfrentar al crecimiento de la competencia.	
D2. Carece de misión, visión, objetivos y metas que direccionen al comercial.			
D3. No cuenta con inventario de mercaderías.	No saber a dónde se quiere llegar puede frenar el crecimiento en el mercado.	Un personal altamente capacitado y motivado logra la fidelidad de los clientes lo que permite enfrentar la competencia.	
D4. Carece de presupuesto.			
D5. No cuenta con indicadores de gestión.	La falta de espacio para ampliar la infraestructura es una limitante para albergar al gran flujo de clientes que existen en temporadas altas. (navidad y entrada a clases)	La adhesión de un sistema de inventarios permitirá tener una mejor visión de los productos estrella.	
D6. Inexistencia de segregación de funciones.			
D7. Falta de espacio, iluminación y señalética donde se expende los productos.			
D8. Desorden en el establecimiento.	La escasa publicidad es una limitante para que los posibles compradores no visiten el local.		
D9. No lleva contabilidad			
D 10. No tiene establecido un organigrama estructural.	La inexistencia de un organigrama estructural, misión, visión, afecta a la imagen corporativa del establecimiento.		
D 11. Falta de publicidad			
D 12. Falta de comunicación con el cliente.			
D13. Escasa variedad de oferta.			
D14. Personal no capacitado.			

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Historia del calzado

(GOATER, 2013) Al ser humano le fue necesario calzarse desde muy pronto, de acuerdo a la temperatura y a los riesgos de su entorno, el hombre prehistórico ideó un método para preservar sus pies de frío, calor, piedras, espinas, mordeduras de animales etc. Así es como nace la primera versión de la sandalia de paja trenzada en civilizaciones de clima cálido y se crean las abrigadas botas de piel animal en continentes de bajas temperaturas. En épocas históricas el calzado llegara a ser rápidamente un accesorio de lujo para la clase social dirigente, mientras que el pueblo llano va a pie desnudo o mal calzado.

En Mesopotamia, eran comunes los zapatos de cuero crudo, sujetos por tiras del mismo material. Los coturnos, caracterizados por una suela de mayor espesor que les daba altura, eran símbolos de alta posición social.

Las pieles se curtían con alumbre y eran muy costosas, con grasa de cerdo o con aceite les daban flexibilidad. Usaban extractos derivados de vegetales, coníferos, raíces y frutas de acacia y corteza de roble, para mediante el tanino, poder teñirlas. Muy a menudo los zapateros mismos curtían el cuero, pero también existía el oficio del curtidor, debido a los olores desagradables que emanaban de las instalaciones, no gozaba de prestigio.

Los griegos usaron la sandalia de cuero y la bota masculina hasta la pantorrilla con aplicaciones de metal, usando modelos diferentes para el pie izquierdo y derecho. A partir del año 600 a.C., las mujeres griegas de la clase alta adoptaron un calzado de cuero similar, ajustado

al pie, y los colores de moda eran el blanco y el rojo. En los tiempos más antiguos, aún los militares, iban descalzos y sólo en períodos posteriores comenzaron a emplear zapatos, aunque permanecieron descalzos dentro de las casas.

En Francia los artesanos comienzan a agruparse en corporaciones artesanales desde el siglo XI, las reglas que rigen éstas corporaciones son sumamente estrictas, por ejemplo la prohibición de trabajar con luz artificial; la obligación de realizar un trabajo sin defectos, efectuado según las reglas del arte. Los transgresores de esta regla podían ser castigados a prisión, con multas e incluso con suplicios en la plaza pública. (p. 75)

(GOLDING, 2012) Afirma que: Es necesario esperar al reinado de Enrique IV -rey de Francia entre 1589 y 1610- para ver como la industria del cuero toma importancia en el país. Jean-Baptiste Colbert (1619-1683) ministro del rey de Francia Luis XIV desarrollo el comercio y la industria con importantes intervenciones estatales, establece una relación de oficios y manda elaborar la redacción de las primeras obras técnicas.

En Bretaña, los zapateros de una misma corporación estaban obligados a reparar gratuitamente los zapatos de los clientes del colega que cayera enfermo a fin de asegurarle unos ingresos.

La agrupación de cofrades de un mismo oficio queda prohibida. Vemos aparecer las sociedades secretas a mitad del siglo XV, así nacen los compañeros zapateros-boteros. En los registros de estas sociedades no figuran más que los apodos de sus componentes para evitar las persecuciones. La admisión de las corporaciones en el seno de los "Compagnons" se producirá con lentitud y tardíamente

culminando hacia 1870. Hacia 1854 se contaban cinco sociedades de compañeros zapateros-boteros. (p.60)

*Según (Odisea.com, 2010) : Desde el siglo XVII, la mayoría de los zapatos de cuero se han caracterizado por un cosido único. Los avances en la industria del caucho, del plástico, de las telas sintéticas y de los adhesivos industriales han permitido a los fabricantes crear zapatos que se distinguen considerablemente de las técnicas tradicionales de elaboración. Por lo tanto, el cuero, que había sido el principal material de elaboración hoy se usa generalmente para elaborar zapatos caros, mientras que el zapato deportivo no lleva cuero real.*

El calzado desde sus inicios como prenda de vestir en la época prehistórica el hombre ingenió una forma de calzado para cubrir de factores externos como el agua, piedras, tierra, calor, frío. Según autores de historia del calzado detallan que el material usado era la paja para climas cálidos y el cuero para cubrir de temperaturas bajas. A partir del año 600 a. C., esta prenda evoluciona gracias a la existencia de zapateros en Mesopotamia y la moda actual, optando por diseño ajustados y colores en materiales de cuero curtido. A partir de los años 1600 toma desarrollo el comercio el ministro del Rey de Francia Luis XIV establece una relación de oficios y manda elaborar la redacción de las primeras obras técnicas. En la actualidad esta prenda tiene diversas formas adaptadas a las actividades, clima y moda.

### **2.1.1 Definición de calzado**

*Según (INEN, 2014) Calzado. Artículo de vestir destinado a protegerlos pies de las influencias externas, y que posee funciones estéticas y de utilidad.*

El calzado es una prenda de vestir del ser humano, utilizada para proteger los pies. Adquiere muchas formas, como zapatos, sandalias, alpargatas, botas o deportivos, según las necesidades que requieran las actividades de las personas.

*Según (INEN, 2014) Modelo de calzado. Artículo concreto al cual le son inherentes características Individuales de diseño, materiales y formato exterior. Ítem 3.1.4*

*Según (INEN, 2014) Colección de calzado. Conjunto de modelos de calzado, propuestos o aprobados para determinados fines. Ítem 3.1.5*

En la actualidad existe variedad de modelos de zapatos, independientemente del confort son diseñados para cubrir gustos y preferencias de las personas. La cultura de cada región incide también en la creación de estilos y tendencias, en otros casos los factores naturales como clima, geografía permiten que se modifique el formato exterior del mismo.

## **2.1.2 Tipos de calzado**

### **Según su uso**

El calzado es utilizado en todo momento por el ser humano, a medida que se requiere diferentes tipos para su determinado uso. Según el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN (Cód. 19-14) encontramos los siguientes:

*Calzado de diario. Calzado para un uso sistemático y continuado.*

*Calzado de vestir. Calzado de uso breve en diferentes ocasiones, el que corresponde a las exigencias de la moda.*

*Calzado de casa. Calzado de diseño ligero que se usa en la casa.*

*Calzado deportivo. Calzado destinado al uso en diferentes tipos de deporte.*

*Calzado especial. Calzado determinado para la protección de los pies de determinados tipos de peligros, en cuya confección se emplean piezas y materiales protectores.*

*Calzado ortopédico. Calzado al que se le da la forma en correspondencia a los defectos y deformaciones del pie, con el fin de corregir o aliviar sus anormalidades.*

Los tipos de calzado están diseñados según el uso que la persona requiera para proteger de factores externos, problemas de salud o actividades diferentes a las actividades de un ser humano común.

### **Según su material**

Existen diversos materiales para la elaboración de esta prenda de vestir para el ser humano. Según el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN (Cód. 19-14) encontramos los siguientes:

*Calzado de cuero. Calzado cuyo corte está confeccionado principalmente de cuero natural.*

*Calzado textil. Calzado cuyo corte está confeccionado principalmente de material textil.*

*Calzado de cuero artificial, Calzado cuyo corte está confeccionado principalmente de cuero artificial.*

*Calzado de cuero y textil. Calzado cuyo corte está confeccionado proporcionalmente de cuero y material textil.*

La fabricación del calzado se realiza según requerimientos del mercado. Algunos materiales usados en la fabricación permiten proteger al pie de factores externos, como también de factores que dependen del mismo usuario como problemas de salud.

## **2.2. Calzado Sabine**

Es un establecimiento creado en el año 1976 por un zapatero dedicado a la elaboración de calzado de cuero con planta de suela, en el año 1991 adquiere el nombre de Calzado Sabine siendo el giro del negocio la compra- venta de zapato para dama, caballero y niño, está ubicado en la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

## **2.3 Administración**

*(HILL, BLACK, & PORTER, 2009) Afirma: Administración es actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o. lo más usual, una combinación de los ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados. (p.8)*

La administración en una comercializadora permite encaminar hacia el mejoramiento de sus procesos administrativos, financieros, comerciales; el administrador es responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por la dirección. Un buen liderazgo gerencial

fomenta un ambiente agradable para los empleados y a su vez genera una imagen aceptable ante el público y por consiguiente motiva al cliente a sentirse identificado con el lugar y así requerir de sus servicios, mejorando y haciendo crecer día a día a la entidad que dirige.

### **2.3.1 Proceso Administrativo**

*(BATEMAN, 2009) Dice: Las cuatro funciones tradicionales de la administración son: planeación, organización, dirección y control. Estas funciones son tan importantes como lo han sido siempre, y ofrecen aún hoy en día los principios fundamentales requeridos tanto en el comienzo de una empresa como en cooperaciones bien establecidas, aunque su forma ha evolucionado. (p. 19)*

El proceso administrativo consiste en una serie de actividades relacionadas, conducentes al logro de los objetivos organizacionales, mediante etapas establecidas en la que es importante llevar un correcto manejo de recursos materiales, económicos, tecnológicos, ambientales y el más importante y difícil de controlar el talento humano.

#### **2.3.1.1 Planificación**

*(Velastegui. M 2011) afirma que: La planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la empresa con una mayor probabilidad de éxito.*

La planeación permite establecer estrategias y procedimientos que conlleven al logro de los objetivos planteados por la organización, en un determinado tiempo y con el racional uso de los recursos.

### **2.3.1.2 Organización**

*(Velastegui. M 2011) afirma que: La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.*

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que operar son las reglas o criterios que se pueden aplicar al aspecto estructural, procesos, funciones, de la empresa para lograr los objetivos, a través de la sistematización de actividades y recursos de la empresa que son coordinados racionalmente a fin de facilitar el trabajo eficiente de todos sus miembros y brindar la mayor satisfacción posible al cliente; además se puede aplicar algunas reglas de comportamiento generales.

### **2.3.1.3 Dirección**

*Reyes. P afirma que: La Dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.*

*(Velastegui. M 2011) afirma que: La Dirección es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.*

La dirección se encarga de orientar, comunicar, motivar al recurso humano de la organización para que desempeñen con eficiencia y eficacia su trabajo y de manera que contribuya al logro de los objetivos.

#### **2.3.1.4 Control**

*(BATEMAN, 2009) Dice: “La planeación, la organización y la dirección no garantizan el éxito. La cuarta función, el control, es el monitoreo del desempeño y la implementación de los cambios necesarios. A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad”. (Pág. 20)*

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la entidad. El control facilita el logro de los planes, éstos orientan al gerente en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito, al detectar desviaciones de los mismos, al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir dichas desviaciones y posteriormente tomar acciones preventivas.

#### **2.4. Plan estratégico**

El Plan Estratégico es una herramienta que se elabora mediante objetivos, programas, proyectos, estrategias, políticas, valores para encaminarse al logro de la misión y visión plasmadas para el desarrollo de la organización.

*(SAINZ, 2012) Afirma que, al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita*

*satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).*

Entonces comprendemos que el Plan Estratégico direcciona mediante procesos diseñados a encaminar a la organización hacia el cumplimiento de metas y objetivos mediante programas y proyectos.

#### **2.4.1 Plan**

*(FRED, 2013) Afirma que: el plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal.*

El plan permite definir actividades prioritarias, analizar la disponibilidad de los recursos como tiempo, costo, personal que limitará a la aplicación del mismo con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

#### **2.4.2 Estrategia**

*(FRED, 2013) Afirma que: las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.*

Las estrategias son los medios que permiten alcanzar los objetivos a largo plazo la aplicación de estas tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales que requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

### **2.4.3 Definiciones de planeación estratégica**

*Sierra. J. P. (2012) Afirma que: la planeación estratégica de una empresa es donde la dirección de la misma define las misiones de la organización, establece metas a determinado plazo y formula estrategias para cumplirlas.*

*Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos” Ibarra (2004).*

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

### **2.4.2 Importancia del plan estratégico**

(Contreras. J. 2013) afirma que la importancia de la planeación estratégica radica en:

*Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además nos permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización;*

*Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad;*

*Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas;*

*Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.*

La planeación estratégica, ayuda a enrumbar a la organización al éxito por caminos que conduzcan al mejor funcionamiento, al logro de sus objetivos, a mejorar el ambiente de trabajo en conjunto al talento humano; permitiéndole sentir parte de la organización. La planeación estratégica permite conocer la situación actual de la entidad beneficiaria; mediante estrategias poder neutralizar amenazas, aprovechar oportunidades y fortalezas; y fortalecer debilidades, para que la organización llegue al logro efectivo y eficiente de sus actividades en determinados años.

Gráfico N° 24 Beneficios para una empresa que lleva a cabo un planeación estratégica.



Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena. 2012

Elaborado por: La autora.

### 2.4.3 Modelo de planeación estratégica

El modelo de planeación estratégica busca llegar al éxito y constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar estrategias.

El propósito es el de concebir a la institución no como un ente cerrado, aislado sino cómo un sistema abierto y dinámico sensibles a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio.

Gráfico N° 25 Modelo de planeación estratégica



Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena. 2012

Elaborado por: La autora.

#### Razones del modelo:

1. Actividad profesional.
2. Nivel de comprensión y de aplicación práctica por su sencillez. El modelo aplica tres fases diferenciales:
  - a. Formulación
  - b. Implementación o ejecución.
  - c. Evaluación y control.

(MIRKOS, 2012) Afirma : **Formulación.**- Es el proceso de establecer la misión- visión de la empresa, conducir la investigación para determinar las debilidades y las fortalezas internas, las oportunidades y las amenazas externas, efectuar los factores internos y externos y establecer los objetivos y las estrategias de la organización.

Es la primera etapa donde se investiga las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se plantea la misión, visión, y objetivos que posteriormente van a llevarse a la acción mediante las estrategias planteadas.

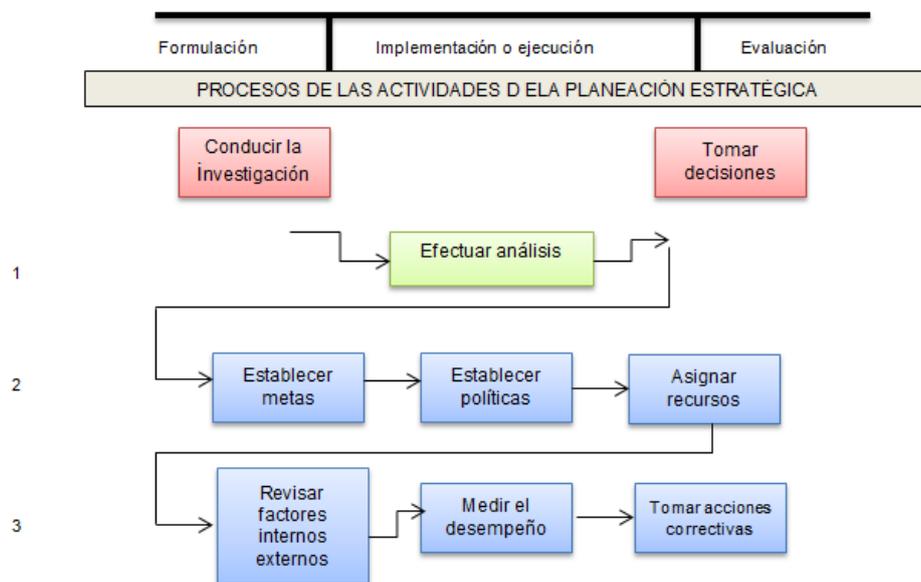
(MIRKOS, 2012) Afirma: **Implementación o ejecución de la estrategia:** Es la etapa de acción del proceso de la gerencia estratégica, esto es movilizar a los gerentes y colaboradores para que pongan en acción las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia consta de tres actividades: establecer metas, establecer políticas y asignar recursos

Aplicación de las estrategias planteadas según las necesidades de la empresa y el logro de metas.

(MIRKOS, 2012) Afirma: **Evaluación y control.** Tres actividades fundamentales se deben desarrollar para evaluar la efectividad de las estrategias de la organización 1.- Revisar los factores internos y externos que forman las bases actuales 2.- Medir el desempeño de la organización. 3.- Tomar acciones correctivas que se necesitan para mejorar la posición estratégica interna-externa de la empresa.

Las estrategias ejecutadas dan resultados esperados, siempre que hayan sido implementadas correctamente. El control permite que no se desvíe de la línea de acción y la evaluación medirá el progreso de las actividades.

Gráfico N° 26 Modelo de las actividades de la Planeación Estratégica



Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena 2012.  
Elaborado por: La Autora.

## 2.4.4 Elementos del plan estratégico

### 2.4.4.1 Misión

(DOUGLAS, HOFFMAN, & BATESON, 2012) *Afirman que: “La misión es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores”.* (Pag.142)

La misión responde a conceptos de la empresa; enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

#### **2.4.4.2 Visión**

(DOUGLAS, HOFFMAN, & BATESON, 2012) *Afirman que: “La visión apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica”. (Pág. 143)*

La visión es la perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final de tiempo establecido que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas.

#### **2.4.4.3 Valores Corporativos**

Los Valores Corporativos son normas de ética, que permite a los colaboradores mantener el orden de la organización, tal manera exista respeto, disciplina, lealtad y valores que la entidad crea conveniente para el desarrollo de sus actividades.

Sierra. J.P MBA. (2012) menciona lo siguiente: *“Los Valores son principios conscientes que ya tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos. Los valores Corporativos son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión; influyen de las normas éticas*

*dentro de una organización, así como el comportamiento de gestión. Los Valores Corporativos dan vida a la Cultura Corporativa reconocida también como cultura organizacional”.*

Los valores corporativos le permiten en cierta forma sobrevivir a la empresa, ya que generan una cultura organizacional y mejora en el ambiente laboral.

#### **2.4.4.4 Políticas**

*(LERMA, 2012) Afirman que: “Las políticas es el paso donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben seguirse dentro de la organización.*

*Las políticas son reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas, y usualmente se definen a partir de una política para aplicarse a casos específicos”. (p. 13)*

Las políticas son pautas de acción o normas que deben encuadrar las actividades y las decisiones al interior de la entidad. Señalan fronteras muy amplias permiten al administrador usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular. En este sentido, una política define el área en la cual deben tomarse decisiones.

#### **2.4.4.5 Objetivos**

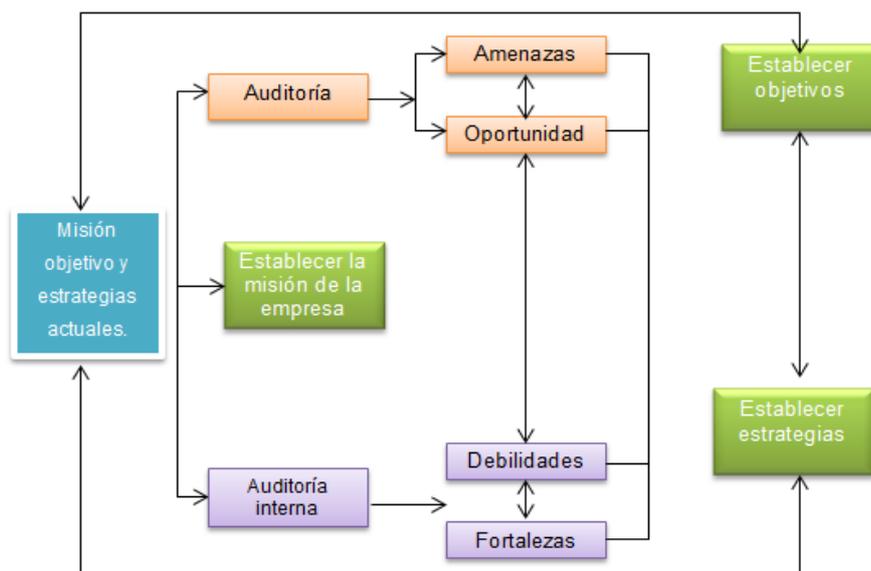
*Steiner (citado por S. Bárcena & A. Lerma, 2012) afirma que: “Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, sino que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable (factible), cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito”. (Pág. 48).*

Los objetivos que se plantea la empresa deben ser claros, a fin de que los mismos puedan ser conceptualizados por todos los niveles del establecimiento; también los objetivos deben condicionarse a criterios de cumplimiento por parte de los diferentes actores de la organización es decir, los objetivos no deben ser idealistas por cuanto cuando cumplen este concepto desmotiva al personal en su consecución.

#### 2.4.4.6 Formulación de la Estrategia.

*K. Douglas Hoffman/John E.G. Bateson (2012) dice: “El paso final de la formulación de la estrategia es establecer las estrategias funcionales principales y se implementan en cada área funcional en apoyo a las estrategias de negocios. Las áreas funcionales clásicas incluyen la producción, los recursos humanos, la mercadotecnia, la investigación y el desarrollo, las finanzas y la distribución”. (Pág. 155)*

Gráfico N° 27 Formulación de la estrategia



Fuente: Mirkos Tomás Tello Ma. Elena

Elaborado por: La autora.

Las estrategias constituyen el vínculo principal entre las metas y los objetivos que desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para orientar todas sus actividades futuras. Las estrategias permiten determinar y comunicar mediante un sistema de objetivos y políticas mayores una descripción de la empresa que se desea. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.

#### **2.4.4.7 Programa**

*(Palacios. A. 2012) afirma que: Los programas son procedimientos y métodos, para planear la manera como cada persona deberá ejecutar cada operación de un procedimiento, dar una sucesión cronológica a las actividades u operaciones y marcar el orden de la cadena de operaciones; se debe escoger un curso de acción. De acuerdo con las políticas establecidas. (p. 154)*

Los programas en la administración de empresas permiten establecer las actividades con determinado, tiempo, presupuesto, talento humano, que busca el cumplimiento de metas de manera eficaz y eficiente sin el desperdicio de los recursos.

#### **2.5 Marketing**

*(AMNSTRONG & KOTLER, 2013) Afirman que: “el concepto de marketing sostiene que lograr las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados meta y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que la competencia. El enfoque y valor del cliente son las rutas que llevan a las ventas y a las utilidades. En vez de una filosofía centrada en el producto –hacer y vender-, el concepto de marketing es una filosofía centrada en el cliente,- sentir y*

*responder-. La tarea no es encontrar a los clientes correctos para su producto, sino encontrar los productos correctos. Pág. 10.*

En la actualidad existen herramientas que permiten analizar más detenidamente al mercado; el marketing permite determinar los deseos de la demanda de bienes y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios.

### **2.5.1 Matriz FODA**

*(DOUGLAS, HOFFMAN, & BATESON, 2012) Afirman que: Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.*

*(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. Pág. 200.*

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una

forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

#### **2.5.1.1 Estrategia FO.**

*(DOUGLAS, HOFFMAN, & BATESON, 2012) Afirman que: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.*

Se aprovecha las fortalezas existentes de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que existen en el medio externo.

#### **2.5.1.2 Estrategia FA.**

*(DOUGLAS, HOFFMAN, & BATESON, 2012) Afirman que: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.*

Mediante las fortalezas que tiene la empresa, se pretende neutralizar las amenazas. De esta manera se aprovecha y trabaja con énfasis en las áreas potenciales de la empresa para combatir factores externos dañinos a la entidad.

### **2.5.1.3 Estrategia DA.**

*(DOUGLAS, HOFFMAN, & BATESON, 2012) Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.*

Este cruce estratégico se encuentra en un nivel de defensa ante los factores externos. Se trabaja en las debilidades ya que son internas, mediante la mejora de estas permite enfrentar las amenazas externas.

### **2.5.1.4 Estrategia DO.**

*(DOUGLAS, HOFFMAN, & BATESON, 2012) Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así aprovechar la oportunidad.*

Permite visualizar las oportunidades que tienen la empresa y las debilidades que no le permiten aprovecharlas. Mediante este proceso se trabaja para aprovechar las oportunidades del factor externo.

## 2.5.2 Cinco Fuerzas de Porter

(KUME, 2014). *Afirma que: El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:*

- *Rivalidad entre competidores.*
- *Amenaza de entrada de nuevos competidores.*
- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.*
- *Poder de negociación de los proveedores.*
- *Poder de negociación de los consumidores.*

Analizar estas fuerzas permite principalmente determinar el nivel de competencia que existe en la industria, identificando oportunidades y amenazas; situaciones de la competencia, también permite formular estrategias que permitan hacer frente a dichas amenazas.

## 2.6 Comercialización

(LIMAS SONIA, 2011), *afirma que: “En la comercialización se coordina las actividades externas para colocar el producto al mercado objetivo desde la fábrica hasta el consumidor final. Comprende el procesamiento de los pedidos, el manejo de materiales para el traslado de productos, el embalaje, los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes o el almacenamiento, los costos de manejo, los inventarios y la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas para las empresas”.*

La comercialización es la acción de poner en venta un bien o servicio en el mercado meta. La comercialización es importante ya que se coloca el producto a disposición del mercado meta distribuyéndolo en forma tal, que esté en el momento oportuno en el lugar preciso y en la cantidad demandada brindando satisfacción al cliente.

## **2.7 Posicionamiento**

(AMNSTRONG & KOTLER, 2013) Afirman que: *“El posicionamiento es el arreglo de un oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta” Pág. 50.*

El posicionamiento es el efecto de mantenerse en el mercado y actuar frente a cambios culturales, políticos, económicos, sociales, climáticos, es decir la empresa debe mantener flexibilidad ante el mundo globalizado ya que las estrategias de posicionamiento del anterior siglo serán diferentes al del siglo actual.

### **2.7.1 Publicidad**

(ASSOCIATION, 2014). Afirma que: *“La publicidad es la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas”*

La publicidad es una buena manera de informar y persuadir al demandante, ya sea que el propósito sea en vender y lograr que los consumidores prefieran el bien o servicio, ya que es una actividad específica de comunicación que se realiza con un público meta específico, durante un periodo determinado.

### **2.7.1.1 Creación de Publicidad**

*(BATEMAN, 2009). Dice: La creación de publicidad es un proceso que involucra a un número considerable de personas y empresas. El mensaje publicitario atraviesa por distintas fases: la primera es el briefing, permite reunir información necesaria para los encargados de diseñar la campaña; la segunda fase se denomina planner que permite a la persona elaborar estrategias a partir de la investigación cualitativa y cuantitativa y la última fase es strategy en donde se desarrolla la creatividad del mensaje publicitario.*

La creación de la publicidad es un medio que necesita un punto de partida y un hilo conductor. Un lugar desde donde arrancar y un itinerario que conduzca al fin perseguido, que es la asignación de recursos a soportes para alcanzar de la forma mejor, más rápida y más barata los objetivos señalados.

### **2.8 Plan Nacional del Buen Vivir**

*(FALCONÍ, 2013) Afirma que: El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 es la hoja de ruta de la actuación pública para construir los derechos de las personas. Es un conjunto de objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador.*

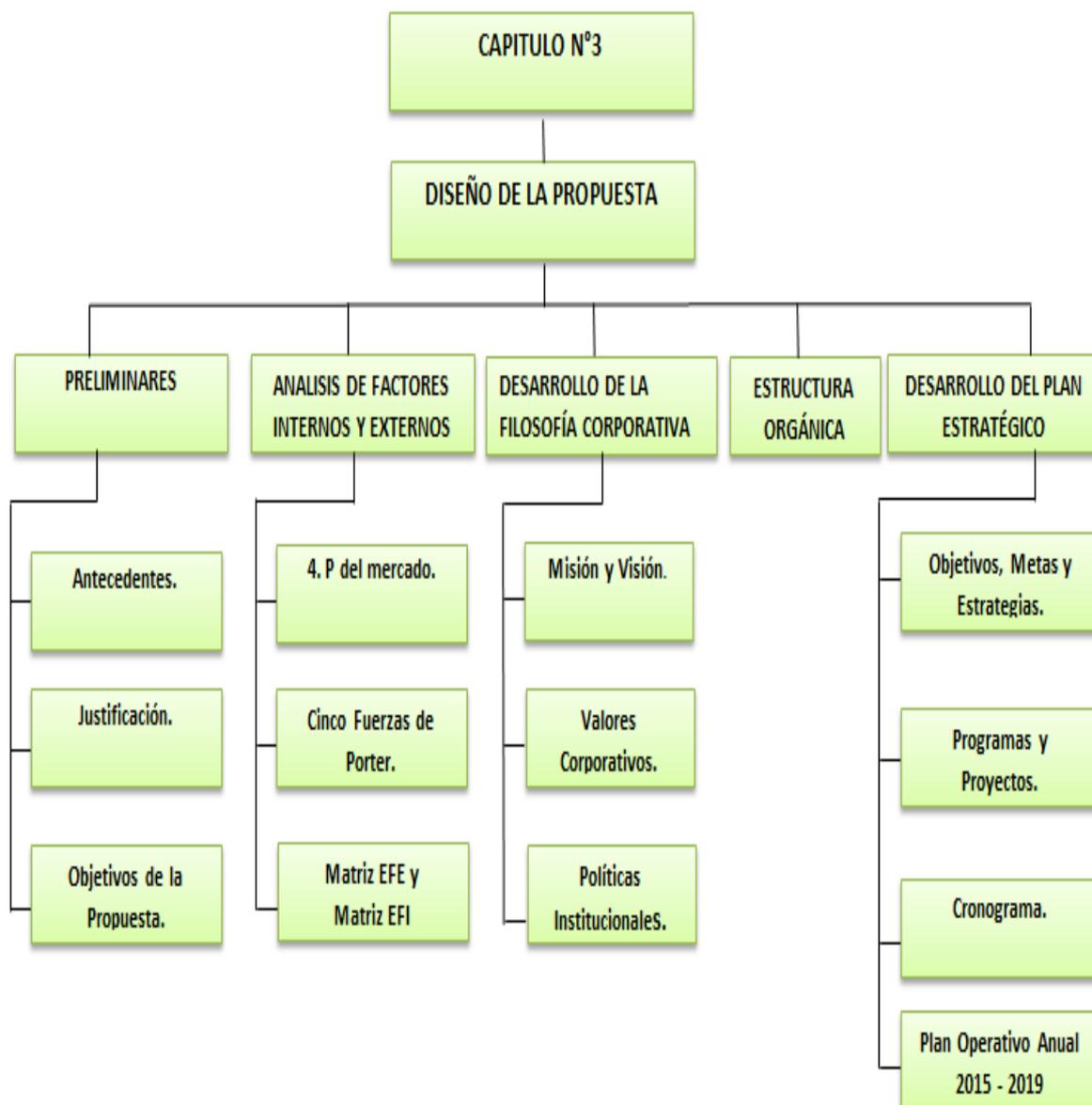
*El Plan Nacional para el Buen Vivir está acompañado por un sistema de monitoreo y evaluación que hará posible conocer los*

*impactos de la gestión pública y generar alertas oportunas para la toma de decisiones. Este sistema está basado en la lógica de comparar lo programado frente a lo realizado, tomando como base la planificación nacional y la formulación realista de indicadores y metas.*

El Buen Vivir o Sumak Kawsay como lo define su nombre, es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, ecuanimidad y solidaridad. Este es el nuevo horizonte del territorio nacional, que será la guía para mantener los cambios realizados y promover principalmente un nuevo giro hacia el cambio de la Matriz Productiva.

### CAPÍTULO III

Gráfico N° 28 Esquema de la Propuesta.



Fuente: Directa

Elaborado por: La autora.

## **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **3.1 Preliminares**

#### **3.1.1 Antecedentes de la Propuesta**

Ibarra es una ciudad comercial, misma que cuenta con 74 locales comerciales dedicados a la venta de al por menor de zapatos, según registros de la base de datos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ibarra, y uno de ellos es “Calzado Sabine”.

En cuanto a este local comercial en particular, se puede decir que una vez realizada la investigación de campo respectiva se pudo evidenciar que: el comercial no cuenta con una planificación estratégica que le permita posicionarse en el mercado meta, siendo esto un gran limitante para su crecimiento empresarial.

De igual forma hay que recordar que la planeación existente se lleva a cabo de manera empírica, lo que claramente demuestra la ausencia de herramientas administrativas, claros ejemplos de lo que se está afirmando es que su proceso financiero no es amplio, sino que únicamente se llevan registros de notas, perdiendo información económica de la realidad de Calzado Sabine.

#### **3.1.2 Justificación de la Propuesta**

En vista de que la planificación es una herramienta importante que toda empresa (sin importar su tamaño), debe implementar para que guíe su accionar en un corto, mediano y largo plazo, es fundamental que la organización destine un espacio para desarrollar este documento de valiosa información.

La creciente competencia en todo tipo de unidades productivas obliga a que estas incursionen en planificaciones estratégicas que les

permita establecerse en el mercado local y en la medida de sus posibilidades crecer en otros sectores, en el caso de Calzado Sabine se conoce que existen 74 competidores legalmente registrados que tienen su accionar en la ciudad de Ibarra, aunque los 7 más importantes se encuentran en un radio de acción cercano al que está la unidad antes mencionada.

Finalmente, la aplicación del Plan Estratégico para Calzado Sabine supone un crecimiento económico del local, porque a través de esta herramienta se puede gestionar de manera eficiente el uso de los escasos recursos existentes en el medio local.

### **3.1.3 Objetivo de la Propuesta.**

- Realizar un plan estratégico con su respectivo cronograma y planes operativos anuales, que permitan direccionar al comercial en los años 2015 al 2019; mediante el planteamiento de objetivos, metas, proyectos, programas, políticas y valores.

## **3.2 Análisis de factores Internos y externos del comercial Calzado Sabine.**

### **3.2.1 Análisis del producto, precio, plaza y promoción con respecto a los competidores de Calzado Sabine.**

Para describir el macro entorno donde se desenvuelve Calzado Sabine, se lo hará empleando las 4 P (Producto, Precio, Plaza, Promoción), con esto se logrará tener un claro concepto sobre la unidad productiva, objeto de análisis.

### 3.2.1.1 Producto

Es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

#### Matriz de Ponderación producto

Tabla N° 27 Matriz de Ponderación – Producto

Factor	Calzado Sabine			Competencia		
	Calificació n	Ponderación	Total	Calificación	Ponderación	Total
Acabados	5	0.20	1.00	5	0.20	1.00
Presentación	2	0.15	0.30	4	0.15	0.60
Variedad	4	0.15	0.60	4	0.15	0.60
Color	3	0.10	0.30	4	0.10	0.40
Confort	4	0.20	0.80	4	0.20	0.80
Suelas	4	0.20	0.80	4	0.20	0.80
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>3.80</b>		<b>1.00</b>	<b>4.20</b>

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La autora.

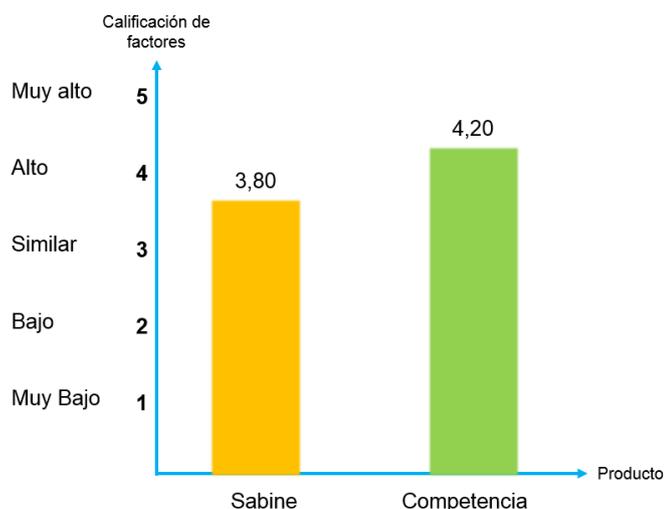
Tabla N° 28 Matriz de calificación 4P del mercado.

Muy bajo/ muy favorable/muy positivo	Bajo/poco favorable/ algo positivo	Similar/ indiferente	Alto/favorable /positivo	Muy alto/muy favorable/muy positivo
1	2	3	4	5

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 29 Ponderación Producto



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora

## Análisis

Los factores limitantes en cuanto al producto, es su presentación, ya que Sabine no cuenta con empaques que sean llamativos, sino que lo hacen de la manera más simple posible. Adicionalmente a esto, debido a que se comercializan calzados mayoritariamente en cuero, no se dispone de variedad en modelos y tampoco en color; aspectos que si contempla la competencia.

### 3.2.1.2 Precio

El precio en este análisis además de centrarse en su propia definición, también abarca la parte de precios de la competencia; así como los costos propios y ajenos, e igualmente indica el tipo de target que se ataca de acuerdo al precio de venta.

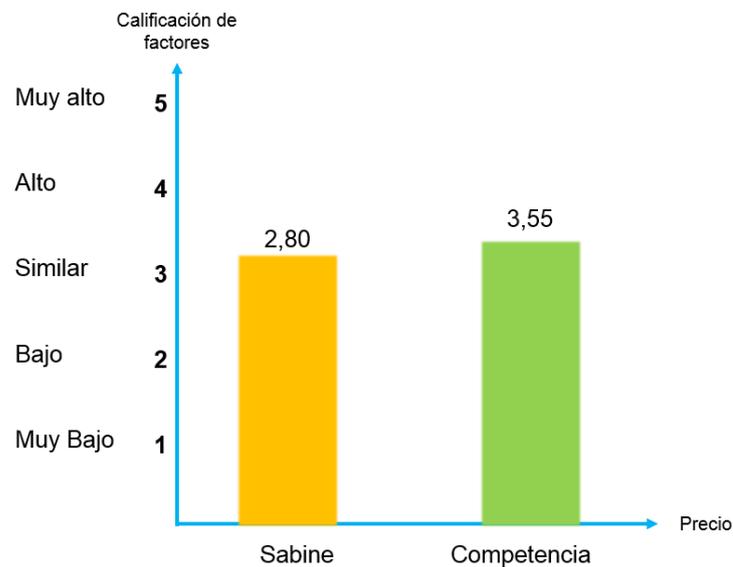
## Matriz de Ponderación – Precio

Tabla N° 29 Matriz de Ponderación – Precio.

Factor	Calzado Sabine			Competencia		
	Calificación	Ponderación	Total	Calificación	Ponderación	Total
Precios competitivos	2	0.25	0.50	4	0.25	1.00
Guerra de precios	5	0.20	1.00	5	0.20	1.00
Costos totales	4	0.20	0.80	3	0.20	0.60
Porcentaje de utilidad	1	0.15	0.15	2	0.15	0.30
Punto de equilibrio	2	0.15	0.30	4	0.15	0.60
Restricción de precios	1	0.05	0.05	1	0.05	0.05
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>2.80</b>		<b>1.00</b>	<b>3.55</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 30 Ponderación – Precio



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora

## Análisis

Como se puede analizar, los precios son competitivos, pero poco aprovechados por Sabine, y por la naturaleza del negocio existe una constante guerra de precios; en cuanto a los costos, para Sabine son más elevados, por lo que su punto de equilibrio demanda más cantidades vendidas que permitan cubrir los costos. Finalmente se puede afirmar que en el mercado no existe una restricción de precios a más de los que el cliente mismo esté dispuesto a pagar.

### 3.2.1.3 Plaza

La plaza también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura, y para entender esta parte se elaboró una matriz de factores de espacio y localidad, con los principales competidores.

### Matriz de Ponderación – Plaza

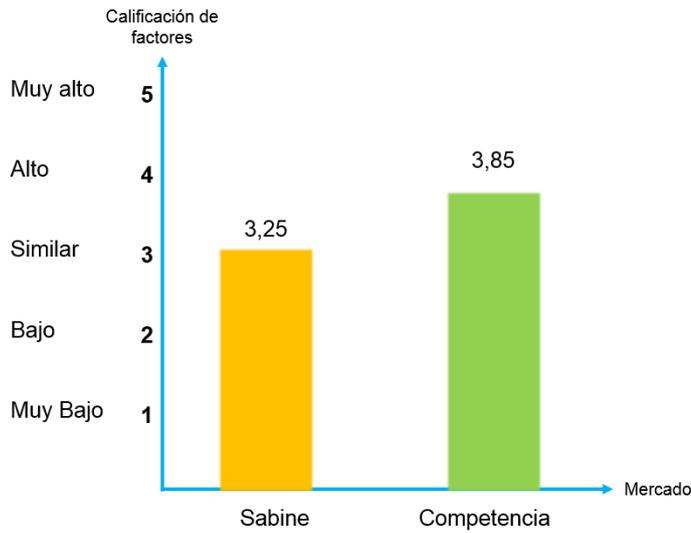
Tabla N° 30 Matriz de Ponderación – Plaza.

Factor	Calzado Sabine			Competencia		
	Calificación	Ponderación	Total	Calificación	Ponderación	Total
Ubicación estratégica	3	0.20	0.60	4	0.20	0.80
Facilidad de parqueo	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15
Seguridad	4	0.15	0.60	4	0.15	0.60
Señalética externa	2	0.10	0.20	4	0.10	0.40
Amplitud del local	2	0.10	0.20	4	0.10	0.40
Zona comercial	5	0.20	1.00	5	0.20	1.00
Disponibilidad de servicios básicos	5	0.10	0.50	5	0.10	0.50
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>3.25</b>		<b>1.00</b>	<b>3.85</b>

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 31 Ponderación – Plaza



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora

## Análisis

La suma de todos los factores de localización da como resultado que Calzado Sabine está por similar a la generalidad de la competencia de la ciudad de Ibarra, pero por debajo de la competencia más cercana, sobretodo en aspectos como: ubicación estratégica, señalética y amplitud del local; aspectos muy bien aprovechados por sus rivales.

### 3.2.1.4 Promoción

Entendida la promoción como las actividades de dar a conocer a la entidad, a través de un buen producto, incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/marca, y está constituida por: publicidad, promoción de ventas y en post venta.

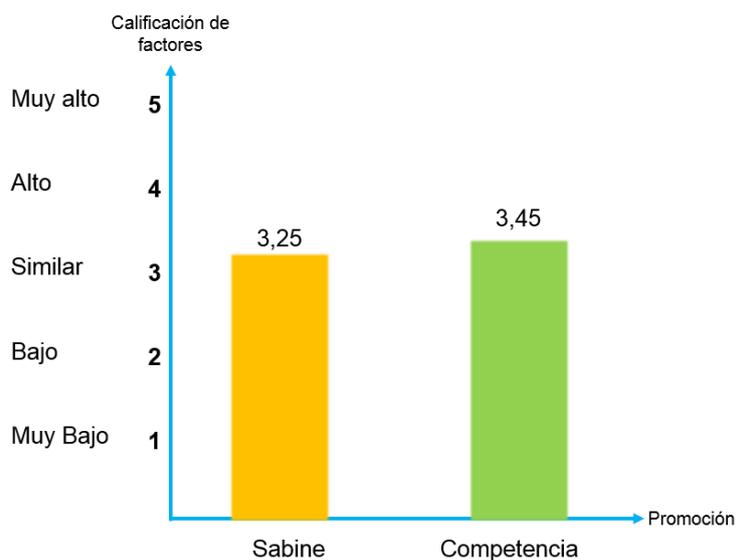
## Matriz de Ponderación – Promoción

Tabla N° 31 Matriz de Ponderación – Promoción

Factor	Calzado Sabine			Competencia		
	Calificación	Ponderación	Total	Calificación	Ponderación	Total
Material publicitario	3	0.20	0.60	4	0.20	0.80
Ofertas permanentes	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15
Promociones en fechas especiales	5	0.20	1.00	5	0.20	1.00
Atención personalizada	2	0.15	0.30	4	0.15	0.60
Gestión de vendedores	2	0.10	0.20	3	0.10	0.30
Servicio de post venta	5	0.20	1.00	3	0.20	0.60
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>3.25</b>		<b>1.00</b>	<b>3.45</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 32 Ponderación – Promoción



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

## Análisis

En referencia a la promoción, las diferencias son casi mínimas entre Calzado Sabine y la competencia, factores en que se coincide son las ofertas permanentes, así como las promociones y descuentos en fechas especiales; aunque Sabine tiene un servicio de post venta, en el que se preocupa por su cliente, esto no le ha dado aún una gran diferenciación con sus competidores.

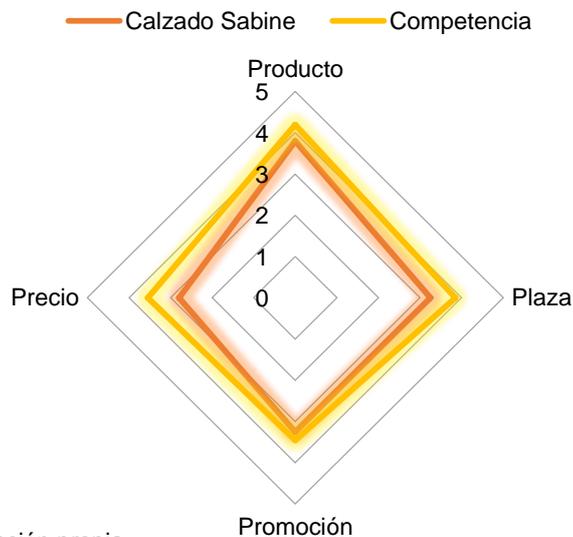
A manera de resumen se agrupan los cuatro factores que se emplearon para analizar el macro entorno, por lo que se pueden tener ideas más claras al respecto de Sabine y su accionar en el mercado de compra – venta de calzados.

Tabla N° 32 Resumen de Indicadores

Resumen	Producto	Plaza	Promoción	Precio
<b>Calzado Sabine</b>	3,8	3,25	3,25	2,8
<b>Competencia</b>	4,2	3,85	3,45	3,55

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 33 Resumen de Indicado



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

En este gráfico se puede observar que Sabine prácticamente es absorbido por la competencia, quienes cuentan con supremacía en aspectos como el Producto, Plaza y Precio, y un factor donde Sabine tiene a disminuir la brecha es en la promoción.

### **3.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter respecto a Calzado Sabine.**

Para el análisis del ambiente externo se tomó en cuenta a: clientes, nuevos entrantes, competencia, proveedores y productos sustitutos; tales argumentos se encuentran consolidados en la Matriz de M. Porter.

#### **3.2.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores.**

Siempre existe la posibilidad de que nuevos almacenes entren en la comercialización de calzado.

En cuanto a la instauración de nuevas unidades comercializadoras puede abrirse una brecha para quienes se dediquen a la compra venta de calzado nacional con más facilidades que aquellos que deseen vender calzado importado.

Las inversiones iniciales son relativamente mínimas, comparadas con otras actividades, por lo que el capital no es un factor restrictivo dentro del proceso de comercialización de calzado.

#### **3.2.2.2 Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores son muy importantes para Calzado Sabine, porque son justamente quienes con sus trabajos permiten abastecer al local de productos de calzado, una deficiencia de estos es que no pueden producir en grandes volúmenes por lo que es difícil asegurar un abastecimiento frecuente.

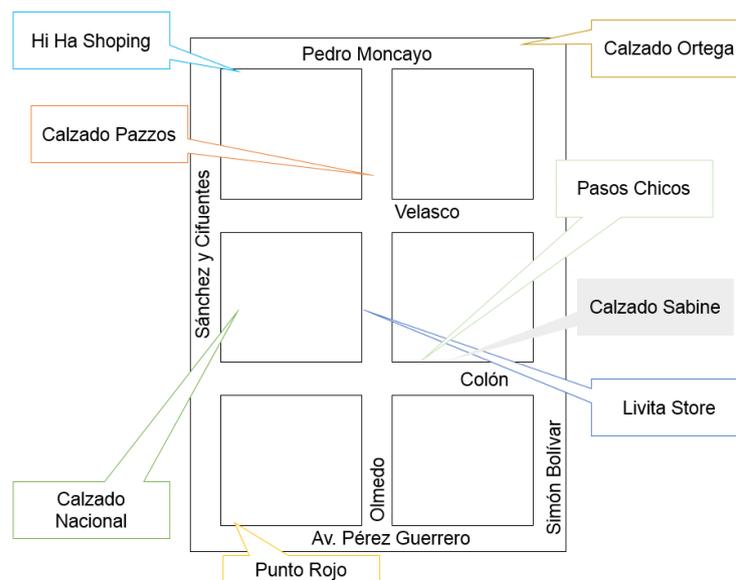
Actualmente el comercial tiene acuerdos con sus proveedores, que garantizan la materia prima de calidad, como también las formas de pago, lo que durante estos tiempos ha permitido fidelizar a los proveedores.

### 3.2.2.3 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores está muy marcada, porque existen alrededor de 74 locales legalmente registrados que se dedican a la comercialización de calzado en la ciudad de Ibarra.

La existencia de comerciales autónomos (informales) afecta negativamente a todos los dueños de los locales comerciales, porque estos tienen la capacidad de desplazarse y cubrir más sectores geográficos, y los precios que ponen son muy por debajo de los precios que se dan en los almacenes vendedores de calzado.

Gráfico N° 34 Ubicación geográfica de principales competidores en Ibarra



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

#### **3.2.2.4 Poder de negociación con los clientes**

La negociación con clientes está marcada porque estos se han fidelizado con el comercial, por lo que reciben un trato preferencial que garantiza su permanencia e identificación con nuestra unidad productiva.

Por otro lado no se ha podido establecer canales alternativos de comercialización, sino que se está sujeto a la venta directa en el local comercial.

#### **3.2.2.5 Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos son los que pueden venderse por catálogos, que han cubierto una parte de la demanda potencial. De igual forma están otros productos elaborados con materias primas desechables y más baratas, por lo que el consumidor prefiere el precio antes que el confort.

## Resumen Matriz Porter.

Tabla N° 33 Matriz Porter

	<b>NUEVOS ENTRANTES</b>	
	<p>Creación de nuevas tiendas de calzado en un nuevo centro de comercio municipal.</p> <p>Ventas por catálogos.</p>	
<b>NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES</b>	<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>NEGOCIACIÓN CON CLIENTES</b>
<p>Acuerdos con proveedores sobre materia prima y calidad del producto final</p> <p>Acuerdo con proveedores sobre formas de pago</p> <p>Fidelización de los proveedores de las zonas de intervención</p>	<p>Comercial Livita, Punto Rojo, Ortega, Pazzos.</p> <p>Comerciantes informales.</p>	<p>Nuevos canales de comercialización.</p> <p>Convenios con instituciones privadas y públicas.</p>
	<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	
	<p>Productos en materias primas desechables.</p> <p>Zapatillas de caucho.</p>	

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora.

### 3.2.3 Análisis de la matriz EFE Y EFI de Calzado Sabine.

#### 3.2.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla N° 34 Matriz EFE

Factor externo clave	Variable	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Captación de mercado.	Oportunidades	0,09	2	0,18
Apertura de una sucursal.		0,12	1	0,12
Publicidad en eventos, redes sociales		0,08	3	0,24
Convenios con empresas		0,20	2	0,40
Capacitación al personal		0,10	1	0,10
Mejoramiento de la imagen corporativa		0,03	3	0,09
Mejora en la atención al cliente		0,07	4	0,28
Costos crecientes en arriendo	Amenaza	0,05	3	0,15
Alta competencia formal		0,10	3	0,30
Competencia desleal		0,08	1	0,08
Ventas por catálogos		0,06	2	0,12
Ventas a escala por parte de la competencia		0,026	3	0,08
Normativa actual no regula a comerciantes ambulantes		0,04	4	0,16
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,30</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

## Calificación

De 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias del comercial a ese factor. 1= respuesta deficiente, 4= respuesta superior.

Ponderación

(0.0) No importante

Muy importante (1.0)

## Análisis

El resultado de 2,30 indica que el comercial no aprovecha eficazmente mediante estrategias a las oportunidades y por tanto no minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Según el método de evaluación de matrices de Fred R. David.

### 3.2.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla N° 35 Matriz EFI

Factor interno clave	Variable	Ponderación	Rango	Resultado Ponderado
Experiencia en el mercado.	Fortalezas	0,07	3	0,21
Ubicación estratégica		0,05	4	0,20
Fidelidad de clientes.		0,07	4	0,28
Venta de productos de buena calidad		0,07	4	0,28
Precios bajos		0,02	3	0,06
Servicio Post Venta		0,07	3	0,21

Planificación empírica.	Debilidades	0,10	1	0,10
Carece de filosofía corporativa		0,06	2	0,12
No lleva contabilidad, ni control de inventario		0,07	1	0,07
Carece de presupuesto		0,05	1	0,05
No cuenta con indicadores de gestión		0,05	2	0,10
Limitaciones de personal		0,09	2	0,18
Falta de espacio, iluminación, orden y señalética donde se expende los productos		0,07	1	0,07
Falta de publicidad		0,06	1	0,06
No tiene establecido un organigrama estructural		0,04	2	0,08
Poca variedad de modelos de calzado		0,06	1	0,06
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,13</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

Ponderación

(0.0) No importante

Muy importante (1.0)

## Análisis

Según Fred R. David las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas. Calzado Sabine tiene muchas debilidades que

durante el planteamiento de la propuesta serán importantes analizarlas para la elaboración de estrategias. Entre las cuales la ubicación estratégica, no ha sido aprovechadas eficientemente; no existe organización interna, ni segregación de funciones.

Además la poca formalidad con la que llevan su negocio no les posibilita saber si en verdad están obteniendo réditos económicos que al menos superen el costo de oportunidad.

Gráfico N° 35 Resumen de Indicadores



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora

### Análisis

Como se puede visualizar, en todos los indicadores realizados en esta parte diagnóstica, Calzado Sabine se muestra por debajo de la competencia, por lo que si se sigue manejando de la misma manera no podrá crecer en el mercado, y justamente esta preocupación es lo que impulsó el diseño del plan estratégico

### **3.3 Desarrollo de la Filosofía Corporativa**

#### **3.3.1 Misión somos**

Somos un comercial de calzado cuidadosamente diseñado para garantizar el confort del cliente, contando como un valor agregado la variedad de diseños, lo que nos permiten estar a la vanguardia de moda para el pie. Nuestra filosofía es brindar calidad, desarrollar plenamente la capacidad de nuestro talento humano, y contribuir al desarrollo local.

#### **3.3.2 Visión**

Ser para el año 2019 una empresa líder en la comercialización de calzado en el norte del país y referente a nivel nacional, basados en una organización técnicamente estructurada.

#### **3.3.3 Valores Corporativos**

- **Competitividad:** Desarrollar las competencias de nuestro talento humano para que asuma con eficiencia, responsabilidad y compromiso su rol dentro del comercial.
- **Compromiso:** Fomentar una actitud responsable y pertinente entre los miembros de la organización, para que realicen su función en forma eficiente.
- **Comunicación:** Consolidar una intercomunicación fluida en todos los espacios del calzado; para transmitir los objetivos corporativos y crear una buena imagen ante su cliente meta.
- **Confianza:** Propiciar un clima de amistad con todos los que se relacionan con la empresa.

- **Cooperación:** Proporcionar al personal el apoyo necesario para el logro de los objetivos personales y organizacionales
- **Ética:** Aplicable a todas las actividades dentro y fuera de la microempresa, garantizando un trabajo con integridad y transparencia.
- **Puntualidad:** Establecer una cultura de cumplimiento con exactitud y responsabilidad en todos nuestros compromisos con los trabajadores, clientes y proveedores.
- **Respeto:** Fomentar una actitud de obediencia, en todas las relaciones personales y en todos los niveles de autoridad; sin descuidar el entorno social y de medio ambiente.
- **Servicio:** Dar la mejor asistencia de apoyo entre los colaboradores y el mejor servicio al cliente.

### **3.3.4. Políticas Institucionales.**

#### **3.3.4.1 Políticas de atención al cliente**

- Es deber de todos los colaboradores de Calzado Sabine, atender al cliente en caso de necesitarlo en cualquier situación pertinente de manera adecuada, con calidez y respeto; escuchando con esmero, comprendiendo y mostrando interés por sus necesidades.
- Atender con igualdad de condiciones, sin preferencias y discriminación en el trato sin importar su raza, sexo, edad, religión, condición socioeconómica, política o académica.
- Es responsabilidad de Gerencia administrar el proceso de Medición de Satisfacción del Cliente, y la información de las quejas y reclamos.

#### **3.3.4.2 Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal**

- Es deber de Gerencia planificar el reclutamiento de personal, tomando en cuenta personal capacitado para desempeñar sus funciones de igual manera planificar la evaluación de desempeño de cada personal cada determinado tiempo.

#### **3.3.4.3 Políticas en favor del cuidado del medio ambiente.**

- Es deber de todos el personal preocuparse por el reciclaje de material de plástico, papel y cartón según su actividad y contacto con los mismos.
- El personal de ventas debe proteger el calzado que es propiedad del cliente durante el momento de llegada a la entidad y el periodo de oferta, así también separar el material de protección para reciclar una vez realizada su venta.

#### **3.3.4.4 Políticas de Desarrollo Empresarial**

- Cada año se revisará, el Plan Operativo Anual planteado, para posteriormente ser ejecutado y medido según su desempeño.
- Todos los recursos de la entidad deben ser optimizados para hacer uso eficiente y eficaz de los mismos.
- Se procurará disponer de profesionales capacitados para llevar a cabo la misión y visión de la entidad en función de cumplir con sus objetivos.
- Gestionar las actividades empresariales delegando funciones y responsabilidades.
- Fortalecer lazos amistosos mediante el desarrollo de actividades de integración. "Un excelente ambiente de trabajo permite el perfecto desarrollo de las actividades.

### 3.4. Estructura Orgánica Planteada.

Gráfico N° 36 Estructura Orgánica propuesta para el Comercial Calzado Sabine.

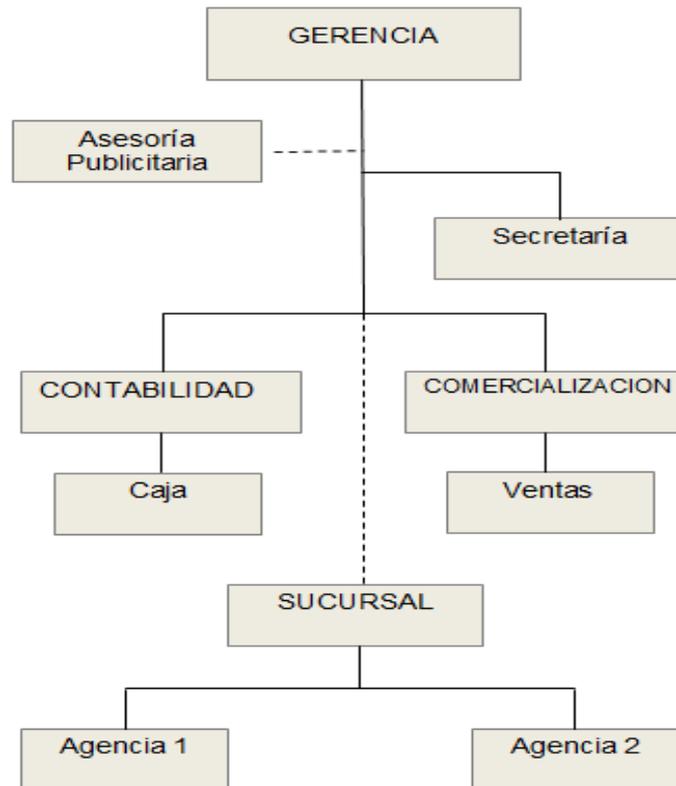
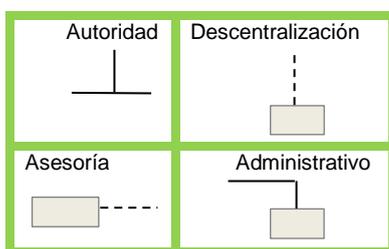


Tabla N° 36 Simbología



Elaborado por: .....  
 Revisado por: .....  
 Aprobado por: .....  
 Fecha publicación: .....

Fuente: Investigación propia. Elaborado por: La autora

### **3.5 Plan estratégico.**

#### **3.5.1 Objetivo Estratégico.**

Calzado Sabine para el año 2019 desea ser una empresa líder en la comercialización de calzado para toda la familia en el norte del país, basados en una organización técnicamente estructurada para prestar un mejor servicio y calidad en nuestros productos hacia sus clientes.

#### **Organización.**

Ser una organización técnicamente estructurada que permita el manejo eficiente de los recursos de la organización.

#### **De Expansión.**

Implantar una sucursal que permitan el desarrollo y crecimiento económico del comercial.

#### **De Venta.**

Incrementar el volumen de ventas en cada año del plan estratégico.

#### **De Posicionamiento.**

Ser una de las tres mejores entidades de comercialización de calzado en el norte del país.

### 3.5.2 Objetivos, metas y estrategias.

Tabla N° 37 Objetivos, metas y estrategias.

	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Ser una organización técnicamente estructurada que permita el manejo eficiente de los recursos de la organización.	Cada año ser una empresa fortalecida en el ámbito administrativo y organizacional.	Implantar un orgánico funcional. Capacitar al personal.
<b>EXPANCIÓN</b>	Implantar una sucursal que permitan el desarrollo y crecimiento económico del comercial.	*Para el año 2016 implantar una sucursal en el norte del país. *Para el año 2017 realizar un estudio para la venta por catálogo.	Estudiar el mercado donde se pretende implantar las sucursales.
<b>VENTA</b>	Incrementar el volumen de ventas en cada año del plan estratégico.	Incrementar el volumen de ventas en cada año, presentando productos con calidad, variedad y precio mejores a la competencia.	Diversificar canales de distribución.
<b>POSICIONAMIENTO</b>	Ser una de las tres mejores entidades de comercialización de calzado en el norte del país.	Mejorar la imagen corporativa de la entidad.	Fidelización de los colaboradores Publicidad

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La autora.

### 3.5.2 Programas y proyectos

Tabla N° 38 Programas y proyectos

	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTO</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Ser una organización técnicamente estructurada que permita el manejo eficiente de los recursos de la organización.	"Fortalecimiento Institucional"	Fortalecimiento de la Gestión Administrativa
			Fortalecimiento del Talento Humano
<b>EXPANCIÓN</b>	Implantar una sucursal que permitan el desarrollo y crecimiento económico del comercial.	"Expansión Empresarial"	Estudio de mercado para sucursal de Calzado Sabine
			Estudio de factibilidad para incrementar la venta por catálogo.
<b>VENTA</b>	Incrementar el volumen de ventas en cada año del plan estratégico.	"Incrementa las ventas"	Promotores
<b>POSICIONAMIENTO</b>	Ser una de las tres mejores entidades de comercialización de calzado en el norte del país.	"Fidelízate"	Fidelización
		"Publicidad"	Publicidad

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: La autora.

### 3.5.3 Cronograma: PLAN OPERATIVO DEL COMERCIAL CALZADO SABINE PARA LOS AÑOS 2015 AL 2019

PROYECTO	ACTIVIDADES	2015					2016					2017					2018					2019					RESUPUEST									
		E	F	M	A	M	JU	JU	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	JU	JU	A	S	O	N	D	E		F	M	A	M	JU	JU	A	S	O
Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	Sistema Financiero Contable																																			2,500.00 USD
	Análisis administrativo																																			
Fortalecimiento TH.	Capacitar al personal																																			200.00 USD
Sucursal	(Estudio) Sucursal.																																			500.00 USD
Venta por catálogo.	Análisis venta por catálogo.																																			800.00 USD
Negociaciones	Plan de Importación.																																			800.00 USD
	Fabricantes nacionales directos.																																			750.00 USD
Promotores	capacitaciones en atención al cliente.																																			400.00 USD
	Uniformes al personal																																			700.00 USD
Fidelización	Realizar actividades de																																			150.00 USD
	Empleado del mes																																			64.00 USD
Publicidad	Plan publicitario.																																			600.00 USD

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: La Autora

### 3.5.4 PLAN OPERATIVO ANUAL DE LOS AÑOS 2015 AL 2019 DE CALZADO SABINE

#### 3.5.4.1 Plan operativo anual para el año 2015

Tabla N° 39 POA 2015

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES	FECHA	PRESUPUESTO
Ser una organización técnicamente estructurada que permita el manejo eficiente de los recursos de la organización.	"Fortalecimiento Institucional"	Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	Comprar un sistema de información financiero contable.	Sistema	Obtención directa de datos estadísticos y financieros.	Enero	2,500.00 USD
			Realizar modificaciones administrativas, operacionales en base a la realidad anual.	Documento e informe de las modificaciones	obj. planteados/ obj. Cumplidos	Enero	50.00 USD
		Fortalecimiento del Talento Humano	Capacitar al personal	Actas de cursos dictados	Capacitaciones recibidas/ nivel de desempeño	Febrero	200.00 USD

<b>Incrementar el volumen de ventas en cada año del plan estratégico.</b>	"Incrementa las ventas"	Negociaciones	Realizar negociaciones con fabricantes nacionales directos.	Actas de negociaciones	Incrementos de convenios comerciales	Abril Septiembre Diciembre Febrero Marzo Julio	750.00 USD
		Promotores	Fortalecer mediante capacitaciones a los colaboradores la atención al cliente.	Actas de cursos recibidos	Capacitaciones recibidas/ nivel d desempeño	Febrero Junio Octubre	400.00 USD
			Incluir uniformes al personal	Facturas de compra de uniformes y firma de recibido.	Personal Uniformado	Enero Julio	700.00 USD
<b>Ser una de las tres mejores entidades de comercialización de calzado en el norte del país.</b>	"Fidelízate"	Fidelización	Realizar actividades de integración	Lista de asistentes a las actividades	Medición del nivel de desempeño	Marzo Junio Septiembre	150.00 USD
			Honorar al empleado del mes por su desempeño	Publicación honorifica en la misma entidad.		Todos los meses	64.00 USD
	"Publicidad"	Plan publicitario	Elaborar el plan publicitario semestral.	Documentación del plan publicitario.	Incremento de visitas de clientes a los establecimientos	Enero Junio	600.00 USD
<b>TOTAL</b>							<b>5,414.00 USD</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** La Autora

### 3.5.4.2 Plan operativo para el año 2016

Tabla N° 40 POA 2016

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES	FECHA	PRESUPUESTO
<b>Ser una organización técnicamente estructurada que permita el manejo eficiente de los recursos de la organización.</b>	"Fortalecimiento Institucional"	Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	Realizar modificaciones administrativas, operacionales en base a la realidad anual.	Documento e informe de las modificaciones	obj. planteados/ obj. Cumplidos	Enero	50.00 USD
		Fortalecimiento del Talento Humano	Capacitar al personal	Actas de cursos dictados	Capacitaciones recibidas/ nivel de desempeño	Febrero	200.00 USD
<b>Implantar una sucursal que permitan el desarrollo y crecimiento económico del comercial.</b>	"Expansión Empresarial"	Estudio de mercado para sucursal de Calzado Sabine	El personal administrativo realizará el estudio de factibilidad para la implementación de una sucursal.	Estudio de viabilidad	Resultado del estudio.	Marzo	500.00 USD

<b>Incrementar el volumen de venta del plan estratégico</b>	"Incrementa las ventas"	Negociaciones	Realizar negociaciones con fabricantes nacionales directos.	Actas de negociaciones	Incrementos de convenios comerciales	Abril, Septiembre, Diciembre, Febrero, Marzo, Julio	750.00 USD
		Promotores	Fortalecer mediante capacitaciones a los colaboradores la atención al cliente.	Actas de cursos recibidos	Capacitaciones recibidas/ nivel d desempeño	Febrero Junio Octubre	400.00 USD
			Incluir uniformes al personal	Facturas de compra de uniformes y firma de recibido.		Enero Julio	700.00 USD
<b>Ser una de las tres mejores entidades de comercialización de calzado en el norte del país.</b>	"Fidelízate"	Fidelización	Realizar actividades de integración	Lista de asistentes a las actividades	Medición del nivel de desempeño	Marzo Junio Septiembre	150.00 USD
			Honorar al empleado del mes por su desempeño	Publicación honorifica en la misma entidad.		Todos los meses	64.00 USD
	"Publicidad"	Plan publicitario	Elaborar el plan publicitario semestral.	Documentación del plan publicitario.	Incremento de visitas de clientes a los establecimientos	Enero Junio	600.00 USD
<b>TOTAL</b>							<b>3,414.00 USD</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** La Autora

### 3.5.4.3 Plan operativo anual para el año 2017

Tabla N° 41 POA 2017

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES	FECHA	PRESUPUESTO
Ser una organización técnicamente estructurada que permita el manejo eficiente de los recursos de la organización.	"Fortalecimiento Institucional"	Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	Realizar modificaciones administrativas, operacionales en base a la realidad anual.	Documento e informe de las modificaciones	obj. planteados/ obj. Cumplidos	Enero	50.00 USD
		Fortalecimiento del Talento Humano	Capacitar al personal	Actas de cursos dictados	Capacitaciones recibidas/ nivel de desempeño	Febrero	200.00 USD
Implantar una sucursal que permitan el desarrollo y crecimiento económico del comercial.	"Expansión Empresarial"	Estudio de factibilidad para incrementar la venta por catálogo.	Personal administrativo encargado del realizar el estudio d factibilidad para incrementar la venta por catálogo.	Estudio de factibilidad	Resultado del estudio	Febrero	800.00 USD

<b>Incrementar el volumen de ventas en cada año del plan estratégico.</b>	"Incrementa las ventas"	Negociaciones	Establecer alianzas estratégicas con importadores nacionales.	Informe del plan de Importación	Resultado del estudio	Enero	800.00 USD
			Realizar negociaciones con fabricantes nacionales directos.	Actas de negociaciones	Incrementos de convenios comerciales	Abril, Septiembre, Diciembre, Febrero Marzo, Julio.	750.00 USD
		Promotores	Fortalecer mediante capacitaciones a los colaboradores la atención al cliente.	Actas de cursos recibidos	Capacitaciones recibidas/ nivel d desempeño	Febrero Junio Octubre	400.00 USD
			Incluir uniformes al personal	Facturas de compra de uniformes y firma de recibido.		Enero Julio	700.00 USD
<b>Ser una de las tres mejores entidades de comercialización de calzado en el norte del país.</b>	"Fidelízate"	Fidelización	Realizar actividades de integración	Lista de asistentes a las actividades	Medición del nivel de desempeño	Marzo, Junio Septiembre	150.00 USD
			Honorar al empleado del mes por su desempeño	Publicación honorífica en la misma entidad.		Todos los meses	64.00 USD
	"Publicidad"	Plan publicitario	Elaborar el plan publicitario semestral.	Documentación del plan publicitario.	Incremento de visitas de clientes a los establecimientos	Enero Junio	600.00 USD
<b>TOTAL</b>							4,514.00 USD

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** La Autora

### 3.5.4.4 Plan operativo anual para el año 2018

Tabla N° 42 POA 2018

OBJETIVOS ESPECIFICOS	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES	FECHA	PRESUPUESTO
Ser una organización técnicamente estructurada que permita el manejo eficiente de los recursos de la organización.	"Fortalecimiento Institucional"	Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	Realizar modificaciones administrativas, operacionales en base a la realidad anual.	Documento e informe de las modificaciones	obj. planteados/ obj. Cumplidos	Enero	50.00 USD
		Fortalecimiento del Talento Humano	Capacitar al personal	Actas de cursos dictados	Capacitaciones recibidas/ nivel de desempeño	Febrero	200.00 USD
Incrementar el volumen de ventas en cada año del plan estratégico.	"Incrementa las ventas"	Negociaciones	Establecer alianzas estratégicas con importadores nacionales.	Informe del plan de Importación	Resultado del estudio	Enero	800.00 USD
			Realizar negociaciones con fabricantes nacionales directos.	Actas de negociaciones	Incrementos de convenios comerciales	Abril, Septiembre Diciembre, Febrero, Marzo, Julio	750.00 USD
		Promotores	Fortalecer mediante capacitaciones a los colaboradores la atención al cliente.	Actas de cursos recibidos	Capacitaciones recibidas/ nivel d desempeño	Febrero Junio Octubre	400.00 USD
			Incluir uniformes al personal	Facturas de compra y firma de recibido.		Enero Julio	700.00 USD
Ser una de las tres mejores entidades de comercialización de calzado en el norte del país.	"Fidelízate"	Fidelización	Realizar actividades de integración	Lista de asistentes a las actividades	Medición del nivel de desempeño	Marzo Junio Septiembre	150.00 USD
			Honorar al empleado del mes por su desempeño	Publicación honorifica en la misma entidad.		Todos los meses	64.00 USD
	"Publicidad"	Plan publicitario	Elaborar el plan publicitario semestral.	Documentación del plan publicitario.	Incremento de visitas de clientes a los establecimientos	Enero Junio	600.00 USD
<b>TOTAL</b>							3,714.00 USD

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

### 3.5.4.5 Plan operativo anual para el año 2019

Tabla N° 43 POA 2019

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUADORES	FECHA	PRESUPUESTO
Ser una organización técnicamente estructurada que permita el manejo eficiente de los recursos de la organización.	"Fortalecimiento Institucional"	Fortalecimiento de la Gestión Administrativa	Realizar modificaciones administrativas, operacionales en base a la realidad anual.	Documento e informe de las modificaciones	obj. planteados/ obj. Cumplidos	Enero	50.00 USD
		Fortalecimiento del Talento Humano	Capacitar al personal en procesos y actividades de comercio exterior	Actas de cursos dictados	Capacitaciones recibidas/ nivel de desempeño	Febrero	200.00 USD
Incrementar el volumen de ventas en cada año del plan estratégico.	"Incrementa las ventas"	Negociaciones	Realizar un plan de Importación de calzado con marcas reconocidas a nivel mundial.	Informe del plan de Importación	Resultado del estudio	Enero	800.00 USD
			Realizar negociaciones con fabricantes nacionales e internacionales directos.	Actas de negociaciones	Incrementos de convenios comerciales	Abril, Septiembre Diciembre, Febrero Marzo, Julio	750.00 USD
		Promotores	Fortalecer mediante capacitaciones a colaboradores la atención al cliente.	Actas de cursos recibidos	Capacitaciones recibidas/ nivel d desempeño	Febrero Junio Octubre	400.00 USD
			Incluir uniformes al personal	Facturas de compra de uniformes y firma de recibido.		Enero Julio	700.00 USD
Ser una de las tres mejores entidades de comercialización de calzado en el norte del país.	"Fidelízate"	Fidelización	Realizar actividades de integración	Lista de asistentes a las actividades	Medición del nivel de desempeño	Marzo, Septiembre Junio,	150.00 USD
			Honorar al empleado del mes por su desempeño	Publicación honorífica en la misma entidad.		Todos los meses	64.00 USD
	"Publicidad"	Plan publicitario	Elaborar el plan publicitario semestral.	Documentación del plan publicitario.	Incremento de visitas de clientes a los establecimientos	Enero Junio	600.00 USD
<b>TOTAL</b>							<b>3,714.00 USD</b>

Fuente: Investigación Propia **Elaborado por:** La Autora

### 3.5.4.6 Proyección económica de los beneficios del Plan Estratégico.

La proyección económica se realiza en base a los datos históricos del comercial tomando en cuenta las ventas netas con el fin de mostrar los posibles beneficios económicos que logrará el comercial luego de cumplir con los programas propuestos, implementados a través del Plan Estratégico al finalizar el plazo de cinco años. Para realizar la proyección se utilizará el método de los mínimos cuadrados.

Tabla N° 44 Ventas netas históricas.

<b>Año</b>	<b>Ventas USD</b>
<b>2010</b>	20942
<b>2011</b>	26233
<b>2012</b>	27850
<b>2013</b>	26401
<b>2014</b>	34148

**Fuente:** Datos históricos de Calzado Sabine.  
**Elaborado por:** La Autora

Tabla N° 45 Cálculo del total de ventas netas.

<b>Año x</b>	<b>Ventas y</b>	<b>x<sup>2</sup></b>	<b>y<sup>2</sup></b>	<b>(x) (y)</b>
<b>1</b>	20942	1	438567364	20942
<b>2</b>	26233	4	688170289	52466
<b>3</b>	27850	9	775622500	83550
<b>4</b>	26401	16	697012801	105604
<b>5</b>	34148	25	1166085904	170740
<b>15</b>	<b>135574</b>	<b>55</b>	<b>3765458858</b>	<b>433302</b>

**Fuente:** Datos históricos de Calzado Sabine.  
**Elaborado por:** La Autora

## Mínimos cuadrados

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

$$b = \frac{5(433302) - (15)(135574)}{5(55) - (15)^2}$$

$$a = \frac{135574 - (53.6)(15)}{5}$$

$$b = \frac{2658}{50}$$

$$a = \frac{134776.6}{5}$$

$$b = 53,16$$

$$a = 26955.32$$

Entonces aplicando la fórmula:

$$y = a + b x$$

$$y = 26955.32 + (53,16) x$$

Por lo que, las ventas estimadas para los siguientes cinco períodos reemplazando en la ecuación son:

$$y = 26955.32 + (53,16) (6) = 27274.4$$

$$y = 26955.32 + (53,16) (7) = 27327.58$$

$$y = 26955.32 + (53,16) (8) = 27380.76$$

$$y = 26955.32 + (53,16) (9) = 27433.94$$

$$y = 26955.32 + (53,16) (10) = 27487.12$$

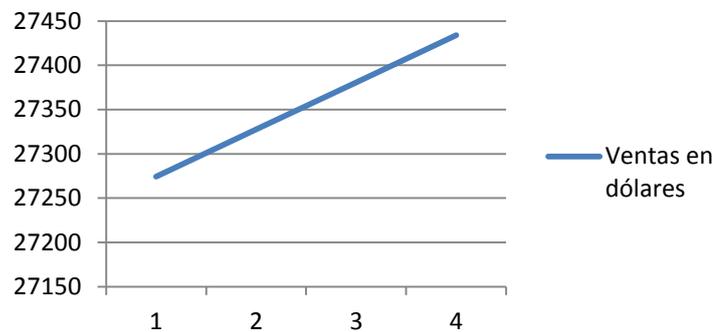
Tabla N° 46 Ventas proyectadas para el periodo 2015-2019

<b>Año</b>	<b>Ventas en dólares</b>
2015	27274.4
2016	27327.58
2017	27380.76
2018	27433.94
2019	27487.12

**Fuente:** Datos históricos de Calzado Sabine.  
**Elaborado por:** La Autora

Para calcular el nivel de crecimiento se realiza lo siguiente:  $(27327.58 - 27274.4) =$ , este resultado se divide para 27274.4 entonces se obtiene 0,002; lo que significa que el nivel de ventas crecerá en un 0,2% anual. La representación gráfica de la proyección es la siguiente

Gráfico N° 37 Ventas proyectadas para el periodo 2015-2019



**Fuente:** Resultado de mínimos cuadrados.  
**Elaborado por:** La Autora

## Análisis

El crecimiento que arroja el estudio por mínimos cuadrados no es significativo para el comercial; no se puede mantener la misma cifra de ventas anual con un crecimiento de 0.02%. Al transcurso del tiempo los costos de arriendo, servicios básicos, sueldos; los costos de mercadería no serán los mismos y tendrán tendencia a incrementar. Se recomienda

aplicar la propuesta presente del plan estratégico y medir el desempeño en un periodo mensual, semestral y anual. Mediante esta herramienta se puede predecir situaciones posibles, tal manera será utilizada de la mejor forma para poder tomar acciones correctivas ante la situación actual de Calzado Sabine.

### **Análisis del capítulo.**

El presente capítulo da respuesta a varias acciones deficientes encontradas en el manejo de Calzado Sabine, presentando como principal accionar responder a la administración empírica que se maneja en el mismo.

Se plantea direccionar y dar un nuevo aire mediante el establecimiento de metas, Visión y Misión que tiene el comercial para los próximos cinco años. Se plantea un orgánico funcional, que estará fundamentado con un manual de funciones.

Los valores y políticas permitirán a los empleados, gerente, proveedores, comprender más sobre el accionar que se sigue en este establecimiento de tal manera, todos contribuyan al crecimiento económico.

La competencia en el sector es analizada mediante observación directa, posterior es aplicada en la matriz EFE, EFI (Factores internos y externos), más el análisis de las Cinco fuerzas de Porter y por último el análisis de las 4P del mercado con respecto a Calzado Sabine y los comerciales considerados competencia para el mismo. Información obtenida en el Ilustre Municipio de Ibarra, en el que al arrojar datos demuestra que se debe trabajar inmediatamente en las debilidades, aprovechar las oportunidades que el medio presenta, neutralizar las amenazas; mantener y mejorar las fortalezas.

El propósito de este capítulo es brindar herramientas al gerente para que pueda tomar decisiones acertadas que conduzcan al éxito, y pueda nuevamente posicionarse en el mercado.

Se crea programas, proyectos que deben ser implementados durante el transcurso de cada plan operativo anual y posterior se llevará a cabo la revisión de los indicadores de gestión y evaluadores para las respectivas actividades.

## CAPÍTULO IV

### IMPACTOS

La implementación del Plan Estratégico de Calzado Sabine generará impactos en los aspectos: Empresarial, Cultural y Económico.

El análisis de impactos en este trabajo será medible mediante una matriz que permita ver la incidencia de las actividades son realizadas en el comercial, para la cual se expone cada uno de ellas en forma clara y concisa; se aplica para su análisis los indicadores que permiten dar un valor de calificación a cada uno, a través de la siguiente fórmula:

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$

NI= Nivel de impacto

$\Sigma$  = Sumatoria de calificaciones

N= Número de indicadores

Tabla N° 47 Matriz de medición de impactos

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
<b>IMPACTO</b>	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO
<b>ALTO</b>	MEDIO	BAJO	NO HAY IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTO
NEGATIVO				POSITIVO		

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La Autora

## 4.1 Impacto empresarial

Tabla N° 48 Impacto Empresarial

N°	NIVEL IMPACTO	DE	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
<b>INDICADORES</b>									
1	Direccionamiento de la entidad								x
2	Organización Interna								x
3	Delegación de funciones								3
4	Fijación de precios							x	
<b>SUMA TOTAL</b>								<b>2</b>	<b>9</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto Empresarial} = \frac{\sum}{n}$$

$$\text{NIE} = \frac{2+9}{4} = \frac{11}{4} = 2.75$$

### Análisis

El indicador de direccionamiento de la entidad posee una calificación alta positiva (3); ya que su importancia radica en dirigir a la entidad hacia donde se quiere estar dentro de los próximos 5 años, es decir ahora se sabrá que lineamientos tomar para poder lograrlo y saber cómo llegar a la meta

El indicador de organización interna presenta una calificación de impacto alto positivo (3); radica en la pregunta ¿cómo llegar? Ya que genera ciertos procesos organizados y sistemáticos a las unidades para poder trabajar consecuente al logro de objetivos.

El indicador delegación de funciones se califica como impacto medio positivo (3) ya que por el tamaño del comercial no se puede

contratar a más personal para que solo cumpla contadas funciones, es por ello que a ciertas unidades se asigna tareas adicionales para el continuo funcionamiento de las actividades laborales.

El indicador fijación de precios califica como impacto medio positivo (2); tiene influencia con el costo y también con la competencia, determina en los ingresos.

#### 4.2 Impacto cultural

Tabla N° 49 Impacto Cultural

Nº	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
<b>INDICADORES</b>								
1	Trabajo en equipo						x	
2	Capacitación al personal							x
3	Mayor nivel de conocimientos						x	
4	Atención ágil y oportuna							x
<b>SUMA TOTAL</b>							4	6

$$\text{Nivel de Impacto Cultural} = \frac{\sum}{n}$$

$$\text{NIC} = \frac{4+6}{4} = \frac{10}{4} = 2.5$$

#### Análisis

El indicador el trabajo en equipo presenta un impacto medio positivo (2); esto como consecuencia del logro de los objetivos estratégicos así también en otra instancia permite verificar el desarrollo de actividades de los colaboradores hacia el comercial.

Calzado Sabine pretende capacitar al personal, motivo que será generador de ingresos ya que se entiende que un colaborador altamente capacitado rendirá en porcentajes más altos. Además permite al empleado sentirse a gusto con las tareas asignadas por medio de la aplicación adecuada y coordinada de las funciones. Es por eso que se asigna una calificación de alta positiva (3).

El indicador mayor nivel de conocimientos adopta una calificación media positiva (2) porque se cree que es importante que el personal conozca lo que está realizando con conocimientos científicos, técnicos; aportando un sentimiento positivo de autoestima al trabajador.

La atención al cliente es considerada de importancia alta ya que los clientes son la fuente de generación de ingresos en este comercial; se asigna una calificación alta positiva (3) ya que engloba situaciones de negociación, conocimientos y valores del responsable de ventas hacia el cliente.

### 4.3 Impacto económico

Tabla N° 50 Impacto Económico

Nº	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
<b>INDICADORES</b>								
1	Incremento de Ingresos							x
2	Competitividad							x
3	Optimización de tiempo						x	
4	Control de Inventarios							x
<b>SUMA TOTAL</b>							<b>2</b>	<b>9</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{\Sigma}{n}$$

$$\text{NIC} = \frac{2+9}{4} = \frac{11}{4} = 2.75$$

## **Análisis**

El indicador incremento de ingresos, califica como un impacto alto-positivo (3); el objetivo principal de muchas empresas es incrementar los ingresos económicos, siendo la base fundamental para su desarrollo. Debido a que por medio de la creación de una planificación estratégica se podrá optimizar tiempo y recursos para brindar mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas.

Uno de los objetivos de las empresas es ser competentes o mejores que la competencia, es por eso que se planteó la realización de un plan estratégico para que mediante la creación de estrategias permita ser competitivo en el mercado, y ser medible mediante cifras, se califica con (3) que representa impacto alto positivo.

La optimización de tiempo generará el no desperdicio de dinero, ya que al delegar funciones pertinentes y estratégicas permitirá aprovechar recursos y tiempos es por eso que se asigna una calificación alta positiva (2).

El control de inventario generará una visión de lo que se tiene lo que se necesita y lo que no se debe seguir adquiriendo, permitiendo gastar efectivo mesuradamente en mercadería necesaria. Se califica con un impacto alto positivo (3).

#### 4.4 Impacto ambiental

Tabla N° 51 Impacto Ambiental

N°	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	<b>INDICADORES</b>							<b>x</b>
1	Cultura ambiental.							<b>x</b>
2	Interrelación con el medio ambiente							<b>x</b>
3	Cuidado del medio ambiente.							<b>x</b>
4	Reciclaje						<b>x</b>	
	<b>SUMA TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>9</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

$$\text{Nivel de Impacto Ambiental} = \frac{\sum}{n}$$

$$\text{NIE} = \frac{2+9}{4} = \frac{11}{4} = 2.75$$

#### Análisis

El indicador cultura ambiental es el resultado de Calzado Sabine tiene interés con la realización de actividades que beneficien al cuidado y sostenibilidad del medio. Creando una cultura ambientalista en todo el personal, es por eso que se califica con un impacto alto positivo (3) seguido al indicador de interrelación con el medio ambiente a un impacto de alto positivo (3), el reciclaje de los cartones del calzado se califica con medio positivo (2) ya que la contaminación que genera no es significativa.

## 4.5 Impacto general

Tabla N° 52 Impacto General

Nº	IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	<b>INDICADORES</b>							
1	EMPRESARIAL							x
2	ECONÓMICO							x
3	AMBIENTAL							x
4	CULTURAL						x	
SUMA TOTAL							2	9

$$\text{Nivel de Impacto Ético} = \frac{\Sigma}{n}$$

$$\text{NIE} = \frac{2+9}{4} = \frac{11}{4} = 2.75$$

### Análisis

#### El nivel de impacto general

El nivel de impacto general que realiza el presente proyecto de investigación toma una calificación de impacto alto positivo (3); esto quiere decir que su aplicación traerá consecuencias positivas tanto en el área económica, cultural, empresarial y ético. El personal conjuntamente con el dueño sabrán que es lo que busca, que objetivos persigue, y si todas las actividades están orientadas a lograr los objetivos.

## CONCLUSIONES

En el estudio generado mediante observación directa, encuestas, entrevistas se determina problemas que están impidiendo el desarrollo de sus actividades y posicionamiento en el mercado los que se redactan a continuación.

- Calzado Sabine no cuenta con gestión administrativa que permita realizar los procesos de manera eficiente. A demás no cuenta con un plan estratégico que direcciona hacia el logro de objetivos y metas.
- El personal cumple varias funciones, lo que en ocasiones ha permitido que no se cumplan las actividades en el tiempo establecido y de manera óptima.
- La publicidad efectuada en cuñas radiales no llega al mercado meta. En el estudio se observa que la mayoría de compradores conocen al comercial porque son clientes desde varios años atrás y otros lo conocieron por coincidencia ya que su ubicación es en un sector comercial de la ciudad de Ibarra.
- Existe material de protección del calzado que puede ser almacenado para su posible reciclaje. Al no realizar esta actividad el comercial no está cumpliendo con uno de los objetivos del Buen Vivir que es garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- No existe un sistema contable que permita determinan entradas y salidas de mercadería, detalles de productos en stock.

## RECOMENDACIONES

- El Plan Estratégico planteado en el presente, pretende direccionar al comercial primero; plasmando metas, objetivos, Misión, Visión que permita saber a dónde se quiere llegar, posteriormente se plantea estrategias, programas, proyectos como herramientas para el logro de los objetivos. Planificar las actividades de una entidad permite conseguir el éxito.
- Se plantea un manual de funciones, un organigrama estructural como herramienta práctica para el personal que labora en el comercial realice sus actividades sin desperdiciar tiempo, y recursos, forma en que la segregación de funciones sea óptima.
- En el Plan Operativo Anual, se planifica realizar un plan publicitario para cada año respectivo, dependiendo de las tendencias y del target del comercial. Tal forma se planifica en conjunto con el asesor publicitario, el gerente, y el jefe de ventas; busquen las vías posibles de no generar material que contamine el ambiente.
- Dar continuidad y cumplimiento a una de las políticas establecidas en la filosofía corporativa, en la que consiste el reciclaje del material de cartón y plásticos que sirven de protección del calzado, mismo que contiene toda la mercadería existente del comercial.
- Es necesario la adquisición de un programa contable electrónico para que permita obtener datos de las entradas y salidas de la mercadería; también a futuro ayudará a tomar decisiones acertadas, para analizar el stock, la estadística de ventas, las tendencias de compra de los clientes del comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMNSTRONG, G., & KOTLER, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.
- BATEMAN, T. S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Estados Unidos: McGraw-Hill Companies.
- DOUGLAS, K., HOFFMAN, j., & BATESON, E. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. Mexico: Learning Editores, S.A. de C. V. .
- FALCONÍ, F. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2014.
- FRED, R. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- GOATER, H. W. (2013). *Ashort treatise on boots and shoe, ancient and modern*. Biblio Bazar.
- GOLDING, F. Y. (2012). En *The Manufacture of Boots and Shoes: Being a Modern Treatise of All the Processes of Making and Manufacturing Footgear*. HardPress.
- HILL, M., BLACK, S., & PORTER, L. (2009). *Management*. Pearson-Prentice Hall.
- INEN, 1.-1. (2014). Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- LERMA, K. B. (2012). *Planificación Estratégica por Áreas Conceptuales*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor, S. A.
- MIRKOS, T. M. (2012). *Evaluación de Proyectos*.

- SAINZ, d. V. (2012). *El Plan Estratégico en la Practica*. Madrid: Esic .
- Ecuador, I. O. (2010). *COPCI*. QUITO.
- INEC. (2012). *Código Internacional Industrial Uniforme 4.0* . Quito.
- Nacional, H. C. (2012). *Código del trabajador*. Quito.
- SENAE. (2010). *LOA*. Quito.

## LINCOGRAFÍA

- ASSOCIATION, A. M. (2014). *AMERICAN MARKETING ASSOCIATION*. Recuperado el 26 de Julio de 2014, de strategy: <https://www.ama.org/topics/strategy/Pages/default.aspx?k=AMATopicTags:%22Strategy%22%20AND%20%28%20ContentType:%22AMATextPage%22%29&tab=5#SearchResults>
- BERNAL, M. (30 de Enero de 2013). *slideshare.net*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/SelenitaZul/normas-apa-actualizadas-consejeria-academicaceadpalmira2012>
- KUME, A. (2014). *CRECE NEGOCIOS*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Odisea.com. (26 de Abril de 2010). *Odisea 2008*. Recuperado el 26 de Julio de 2014, de <http://www.odise2008.com/2010/04/historia-delcalzado.html>
- *Aduana del Ecuador*. (Diciembre de 2012). Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de [http://www.aduana.gob.ec/pro/to\\_import.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action)
- BCE. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de Certificación electrónica: <https://www.eci.bce.ec/web/guest/>
- Ecuador, A. d. (2013). *Ecuapass*. Recuperado el Diciembre de 2014, de <http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>
- S.D. (2013). *Security Data*. Recuperado el 20 de Dicimebre de 2014, de <https://www.securitydata.net.ec/>

# **ANEXOS**

**ANEXO A Manual de funciones para cada puesto.**



lo mejor a sus pies

---

# **MANUAL DE FUNCIONES**

**Año 2014**

---



INTRODUCCIÓN .....	3
OBJETIVOS .....	3
ANTECEDENTES .....	4
LEGISLACIÓN .....	5
ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	6
GERENCIA .....	8
SECRETARIA .....	10
ASESORIA PUBLICITARIA .....	11
CONTABILIDAD .....	13
COMERCIALIZACIÓN .....	15

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por :**



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**CALZADO SABINE**  
**INTRODUCCION**

Año 2014  
Página:3 de  
16

El Manual de Organización y Funciones es un documento normativo de gestión Institucional que describe la estructura orgánica, objetivos y atribuciones de cada División y Departamento. De igual manera, está encargado de detallar la naturaleza y campo de acción del mismo cargo especificando las interrelaciones jerárquicas. Describe las aptitudes intelectuales que debe tener el colaborador dentro de la estructura orgánica de la empresa.

### OBJETIVOS

- Especificar las tareas principales y secundarias a cada uno de las unidades administrativas, mediante la descripción de puestos, que facilitará el desarrollo de las funciones.
- Reducir o eliminar la duplicidad de tareas, a través de la segregación de funciones para mejorar el desempeño laboral.
- Determinar las funciones generales y específicas de los colaboradores, mediante el análisis de puestos, para identificar el nivel de autoridad y el nivel jerárquico.
- Proporcionar información a los trabajadores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones.
- Permitir el proceso de inducción y capacitación del personal, adhiriendo el perfeccionamiento y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo que le han sido asignados.

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por:**



CALZADO SABINE es un local comercial dedicado a la compra-venta de zapatos para dama caballero y niño de todas las edades y gustos diferenciando de la competencia la calidad de los productos adquiridos y la facilidad al cliente de poder encontrar en un solo lugar todo para la familia en cuanto a calzado.

En el año 1976 se crea Calzado Ecuador, como productor bajo pedido de zapato de cuero y planta de suela; para el año 1992 este negocio familiar toma la dirección de un miembro de la familia y cambia su actividad de productor a comercializador cambiando el nombre a Calzado Sabine.

En la actualidad goza de fidelidad de clientes y la política del local es la calidad, los precios bajos en cuanto a la competencia pero carece de una administración clara y técnica.

---

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel    **Aprobado por:**

---



CALZADO SABINE es un local comercial dedicado a la actividad comercial registrado con Ruc de persona natural consecuente a su dueño, además cuenta con la patente municipal del Ilustre Municipio de Ibarra.

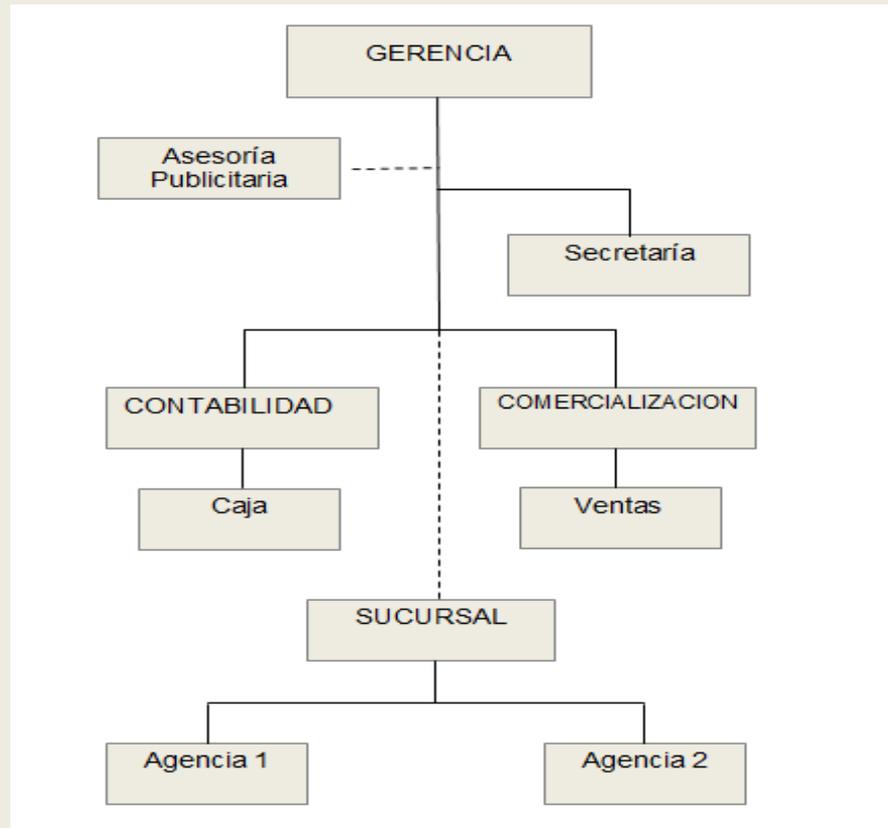
Está regido a los siguientes reglamentos:

- Ley de régimen Tributario Interno.
- Código de trabajo.
- Patente municipal.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley Orgánica de Defensa del consumidor.
- Ley de cheques.

A pesar de estas leyes el comercial no cuenta con un Manual Orgánico Funcional de trabajo que proporcione dirección y ayude a regular las actividades de esta entidad.

Elaborado por: Tixe C. Mishel **Aprobado por :**

**Estructura Orgánica del Comercial Calzado Sabine**



<p>Autoridad</p>	<p>Asesoría</p>	<p>Descentralización</p>	<p>Administrativo</p>
------------------	-----------------	--------------------------	-----------------------

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por :**



**Nombre del puesto:** Gerente

**Nivel:** Ejecutivo

**Jefe inmediato:** No tiene

**Naturaleza del puesto:** Dirigir y hacer cumplir las políticas, programas, planes, estrategias y lineamientos para el desarrollo de la compañía.

**Funciones administrativas:** Planeación de actividades.

Responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa y aspectos vinculados a la actividad gerencial.

**Funciones de dirección:** Expedir resoluciones directorales en asuntos de su competencia y resolver en última instancia administrativa los reclamos interpuestos contra órganos dependientes de él.

**Funciones de control:** Manejo de cronogramas y control de actividades y el logro de objetivos.

Elaborado por: Tixe C. Mishel **Aprobado por:**



**Aptitudes técnicas:**

Manejo de sistemas contables  
Manejo de planes, programas y proyectos.

**Títulos:** Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Contador CPA.

**Conocimiento:**

Estrategias de comercialización.  
Importaciones  
Tributaria.

**Liderazgo:**

Inteligencia emocional  
Capacidad de comunicación  
Capacidad de planeación.  
Innovador  
Motivador

**Toma de decisiones:** Análisis de todas las decisiones de todas las unidades.

**Relaciones interpersonales:**

Todas las unidades.

**Experiencia:**

3años

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por:**



**Aptitudes técnicas:** Atención al público, manejo de programas de computación y manejo de documentación y correspondencia.

**Títulos:** Título de tercer nivel en Licenciado/a en Secretariado.

**Conocimiento:** Manejo correcto del Sistema Operativo Windows 8 y de Software de Aplicación Office 2013. Manejo correcto de archivos e información, relaciones públicas.

**Liderazgo:**

Capacidad de comunicación

Capacidad de planeación.

**Toma de decisiones:** Bajo orden gerencial

**Relaciones interpersonales:** Todas las unidades

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por:**



**Identificación:** SECRETARÍA  
**Nombre del puesto:** Secretaria  
**Nivel:** Administrativo  
**Jefe inmediato:** Gerente

**Naturaleza del puesto:** Es responsable del área interna como externa del comercial.

**Funciones administrativas:** Manejar unidades o procesos, departamentos técnicos institucionales; entidades de convenio; clientes internos y externos. Brindar apoyo administrativo a los diferentes servicios de la dependencia

**Funciones de dirección:** Direccionar las actividades diarias.

**Funciones de coordinación:** Asistir en su calidad de secretaria a reuniones de trabajo a fin de apoyar en la transcripción mecanográfica.

**Funciones de control:** Controlar el flujo de documentos ingresados para el trámite a las diferentes unidades administrativas de la dirección y efectuar el seguimiento de las mismas a fin de comunicar oportunamente el incumplimiento o retrasos, revisar y documentar las respuestas, acompañando los antecedentes requeridos para la suscripción o trámite respectivo.

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por**



**Unidad administrativa:** Asesoría publicitaria.

**Nombre del puesto:** Asesor publicitario.

**Nivel:** Staff

**Jefe inmediato:** Gerencia.

**Naturaleza del puesto:** Elaborar campañas publicitarias para la entidad.

**Funciones administrativas:** Elaborar, corregir e implementar el plan de publicidad, el control de su ejecución y el seguimiento del mismo.

**Funciones de dirección:** Dirigir e informar al personal para el desarrollo de los planes publicitarios.

**Funciones de coordinación** Coordinar el cumplimiento de los convenios realizadas a diferentes medios publicitarios.

**Funciones de control:** Controlar del cumplimiento de las estrategias publicitarias.

Elaborado por: Tixe C. **Aprobado**  
Mishel **por**



**Aptitudes técnicas:** Manejo de sistemas de diseño, tramites publicitarios con medios de comunicación.

**Requerimientos:** Experiencia en el mercado de 3 años, títulos acorde a su trabajo: Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Marketing.

**Conocimiento:** En calzado nacional y exportado, estrategias de comercialización.

**Especificidad de la experiencia:** Programar y coordinar campañas de socialización (radio, redes sociales y otros).

**Liderazgo:**

Inteligencia emocional

Capacidad de comunicación

Capacidad de planeación.

Innovador

Motivador

**Toma de decisiones:** Promover la toma de decisiones y analizar las de otros departamentos con respectivas opiniones.

**Relaciones interpersonales:**

Gerencia

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por:**



**Unidad:** Administrativa

**Nombre del puesto:** Contador

**Jefe inmediato:** Gerente

**Funciones administrativas:** Revisar todos los movimientos contables así como la presentación de estados financieros mensuales.

Manejo de inventarios.

**Funciones de dirección:** Supervisar la ejecución de balances contables y analiza estados financieros y presentarlos en forma oportuna.

**Funciones de coordinación:** Registrar el stock y faltantes en mercadería.

**Funciones de control:** Controlar los ingresos y egresos de la entidad.

Control de inventarios.

**Naturaleza del puesto:** Manejar de movimientos contables de la entidad.

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por:**



---

**CALZADO SABINE**

Año 2014

Perfil: **CONTADOR**

Página: 14 de  
16

**Aptitudes técnicas:** Manejo de sistemas contables.

**Requerimientos:** Experiencia contable de 3 años.

**Conocimiento:** Programas contables, leyes tributarias y acciones legales.

**Experiencia:** Contabilidad general, análisis de los estados financieros, análisis de conciliación bancaria, control interno, administración presupuestaria.

**Liderazgo:**

Inteligencia emocional

Capacidad de comunicación

Capacidad de planeación.

Innovador

**Toma de decisiones:** En actividades competentes a su área.

**Relaciones interpersonales:** Todas las unidades.

---

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por:**

---



---

**CALZADO SABINE**

Año 2014

Funciones:  
**COMERCIALIZACIÓN**

Página: 15 de  
16

**Unidad administrativa:** Ventas

**Nombre del puesto:** Jefe de comercialización

**Jefe inmediato:** Gerente

**Funciones administrativas:** Planificar, organizar, dirigir, controlar el sistema comercial, proponiendo estrategias que permitan el logro de los objetivos del comercial. Planificar estudios de mercado, y establecer segmentos del mismo.

**Funciones de dirección:** Implementar un sistema de venta de mercadería

**Funciones de coordinación:** Coordinar las actividades propuestas por la unidad de administración.

**Funciones de control:** Controlar el desarrollo de las actividades del área de comercialización.

**Naturaleza del puesto:** Venta de los productos a los clientes meta.

---

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por:**

---



**Aptitudes técnicas:** Manejo de sistemas electrónicos contables.

**Requerimientos:** Experiencia en atención al cliente y ventas mínimo dos años.

**Conocimiento:** En calzado, y ventas. Análisis de tendencias. Mercadeo.

**Liderazgo:**

Inteligencia emocional

Capacidad de comunicación

Convencimiento

**Toma de decisiones:** En actividades competentes a su área, regidas por el gerente y/o/u único accionista.

**Relaciones interpersonales:** todas las áreas.

**Elaborado por:** Tixe C. Mishel **Aprobado por:**

## **ANEXO B Procesos y procedimientos**

### **PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Se selecciona tres procesos y tres procedimientos de los cargos antes mencionados en el manual de funciones de Calzado Sabine.

El primero hace mención al proceso de ventas en el departamento de comercialización, el segundo proceso es referente a la gestión de talento humano por parte de la administración seleccionando el procedimiento para selección del personal, y el tercer proceso hace referencia a los archivos con el procedimiento de archivar documentos por parte de la secretaría.

**Proceso:** Fijación de ventas de los productos

**Procedimiento:** establecimiento de precios de venta del calzado.

**Proceso:** Gestión de Talento Humano

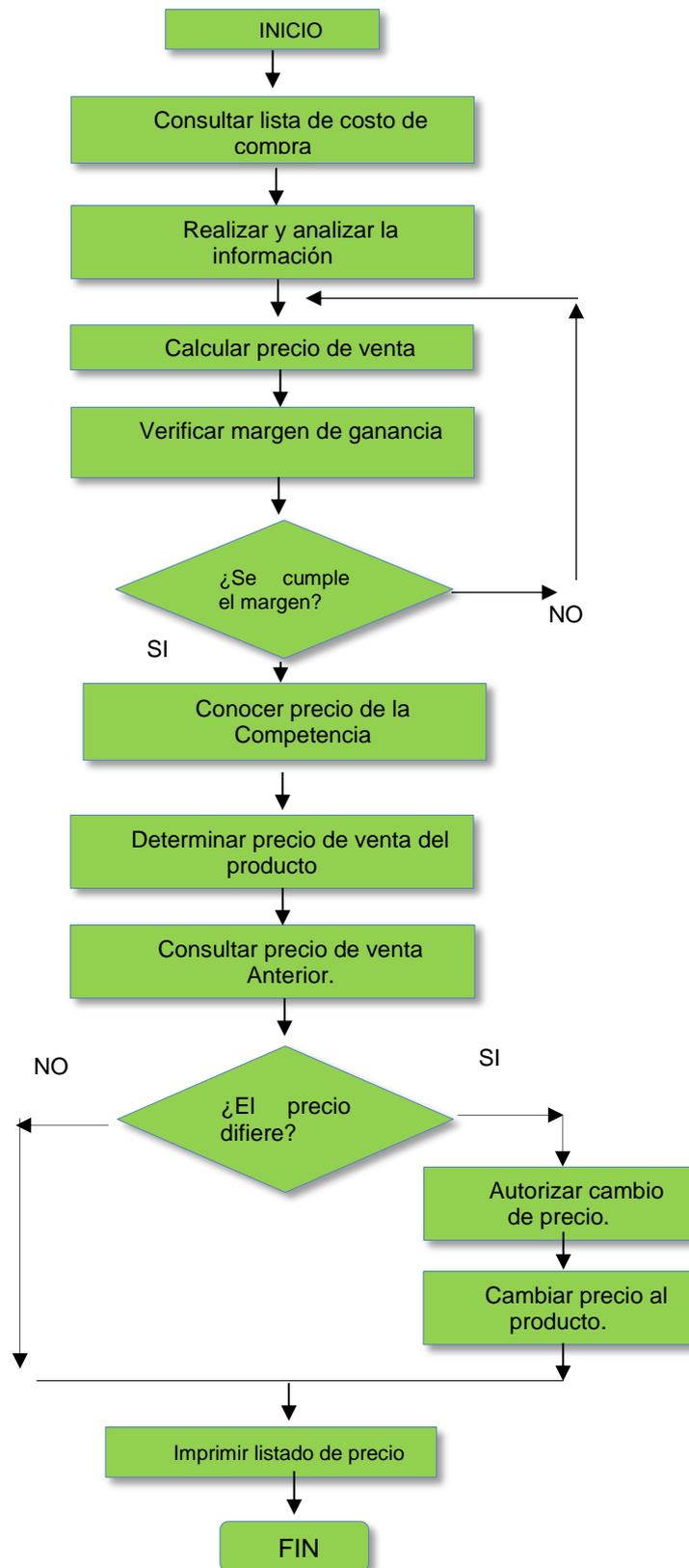
**Procedimiento:** Selección de personal.

**Proceso:** Archivo

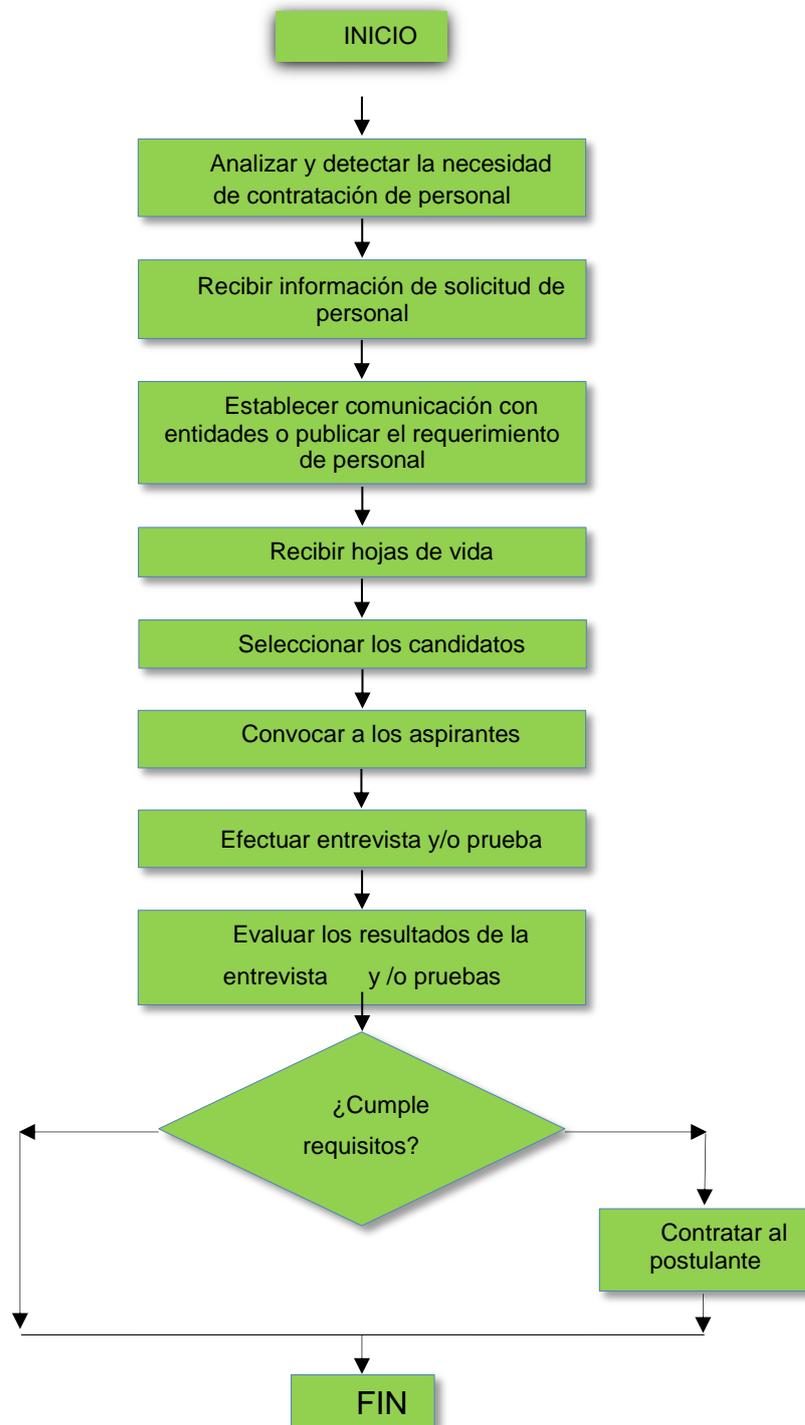
**Procedimiento:** Archivar documentos

Proceso: Fijación de ventas de los productos

Procedimiento: establecimiento de precios de venta de los productos

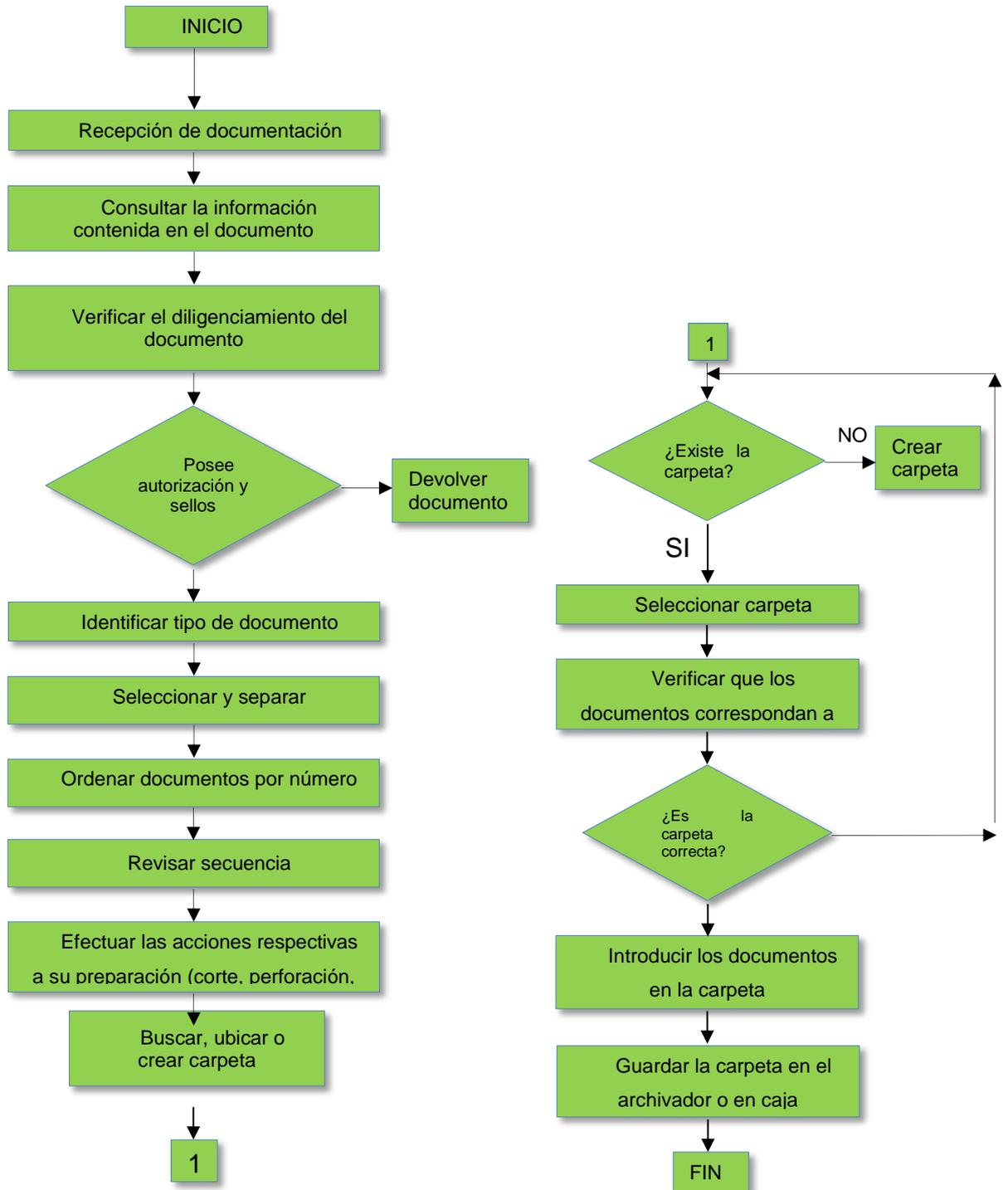


Proceso: Gestión del Talento Humano  
Procedimiento: Selección de Personal.



Proceso: Archivo

Procedimiento: Archivar documentos



## **ANEXO C Importaciones**

### **DE LA IMPORTACIÓN**

En el Plan Operativo Anual el comercial pretende realizar alianzas estratégicas con importadores nacionales para el POA 2017 Y 2018.

Para el POA 2019 se plantea realizar un plan de importación, con bases en que en los años anteriores se cuenta con la existencia de una sucursal y se pretende crear la venta por catálogo para el mismo año.

Se plantea la estrategia de obtener gran variedad de productos en la línea de calzado para toda la familia, en especial en marcas a nivel mundial.

Posterior a realizar la importación se elaborará un estudio para verificar si es favorable y justifique los costos de importación; la gerencia tomará la mejor decisión para realizar la misma.

A continuación se presenta un breve análisis de los trámites para importar:

#### **REQUISITOS Y TRÁMITE PARA IMPORTAR:**

Para poder ejecutar cualquier importación, se debe cumplir de manera obligatoria ciertos procedimientos que permitirán a las personas, sea esta natural o jurídica, ser habilitada o autorizada para ejercer la mencionada actividad.

**Entre los requisitos y trámites necesarios citaremos:**

#### **Paso 1: Calificarse como Importador**

El interesado llenará un formulario denominado “tarjeta de identificación del importador”, la misma que se adquiere el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

- Banco Central del Ecuador
- Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>
- ECUAPASS:

En donde el interesado podrá:

1. Actualizar base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica

Una vez que el interesado haya sido autorizado y calificado para actuar como importador, este debe proceder a la calificación arancelaria de la mercadería sujeta de importación, para proceder a solicitar la cotización o factura proforma del proveedor extranjero.

### **Paso 2: Solicitar la proforma o cotización de la mercadería.**

Se negocia la orden de importación y se presenta la oferta al proveedor, además se da a conocer las condiciones de compra y el precio.

Se recibe catálogos, listas de precios, cantidades mínimas y detalle de productos.

### **Paso 3: Elaboración de la Nota de pedido.**

En este ítem se obtiene:

Nombre del importador, nombre del exportador, país de origen, puerto o lugar de embarque, marcas, puerto o lugar de destino, Sub partida, peso neto y bruto, tiempo de entrega, fecha de negociación, forma de pago, descripción de las mercancías.

#### **Paso 4: Contratación de la póliza de seguro.**

Se procede a realizar la contratación del seguro de transporte, que debe cubrir los riesgos a los cuales la mercancía está expuesta en el curso del viaje a asegurar.

#### **Paso 5: Elaboración de la declaración aduanera del valor DAV.**

Se considera el documento oficial que se debe llenar por parte de los importadores en forma obligatoria para poder proceder a la importación.

#### **Paso 6: Declaración Aduanera Única.**

Como resultado de su importación, el Agente de Aduana debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAU); enviarla electrónicamente a través del SICE (Sistema interactivo de comercio exterior), y presentarla físicamente en el Distrito de Llegada de las mercancías; adjuntando los siguientes documentos exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas (LOA):

- Original o copia negociable del Documento de Transporte
- Factura Comercial
- Declaración Andina de Valor (DAV)
- Póliza de seguro

Dependiendo del tipo de producto a importar, también se requerirá:

- Certificados de Origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales. En caso de no presentar dicho certificado, el producto no podrá acogerse a la liberación arancelaria.

- Documentos de Control Previo (puede ser al embarque o a la presentación de la declaración aduanera)

Una vez aceptada la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera Única (DAU) en el SICE, se determinará el canal de aforo mediante la aplicación de criterios de análisis de riesgo; pudiendo ser este: físico, documental, o automático.

### **Paso 7: Proceso de Nacionalización:**

Para realizar los trámites de nacionalización de mercancías es necesario la asesoría y servicio de un Agente Acreditado por el SENA. El listado de Agentes de Aduana autorizados se encuentra en la página web oficial de la aduana del Ecuador ([www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec))

La declaración aduanera de Importación (DAI) será presentada de manera electrónica, y física en los casos en que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En los casos de que a la declaración aduanera se le asigne aforo físico o documental, esta deberá completarse el mismo día con la transmisión digital de los documentos de acompañamiento y de soporte, que no se puedan presentar en formato electrónico.

Los documentos digitales que acompañan a la DAI a través del ECUAPASS son:

Documentos de acompañamiento

Se constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando estos sean exigidos. (Art. 72 Reg. COPCI)

## Documentos de soporte

Constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 Reg. COPCI)

- Factura Comercial
- Certificado de Origen (cuando proceda)
- Documentos que el SENA o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

Transmitida la Declaración Aduanera, el Sistema le otorgará un número de validación (Refrendo) y el **CANAL DE AFORO** que corresponda

- Canal de Aforo Automático (Art. 80 RCOPCI)
- Canal de Aforo electrónico (Art. 81 RCOPCI)
- Canal de Aforo documental (Art. 82 RCOPCI)
- Canal de Aforo Físico Intrusivo (Art. 83 RCOPCI)
- Canal de Aforo físico No Intrusivo (Art. 83 RCOPCI)

## **Tributos del producto importado.**

Previo al pago de los tributos al comercio exterior, ejecutado el aforo asignado y de no existir novedades la Aduana dispondrá el levante o retiro de las mercancías.

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio Exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado.

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.

- AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).
- FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.
- ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. (Consulte en la página del SRI: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), link: Impuestos)
- IVA (Impuesto al Valor Agregado) Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

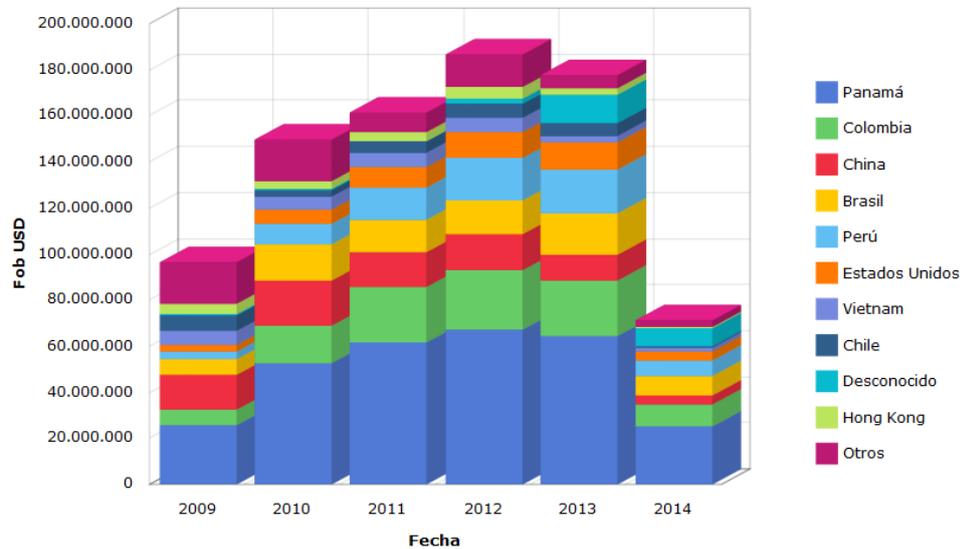
Tabla de Importaciones de calzado en Ecuador en el periodo 2009 al 2014.

Fecha						
País Exportador	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Otros</b>	17.894.784	17.554.323	8.211.370	14.506.890	5.844.524	3.075.572
<b>Brasil</b>	6.383.386	15.777.918	13.685.972	14.596.192	17.567.282	8.655.862
<b>Vietnam</b>	6.313.108	5.623.508	6.217.024	6.408.802	2.817.276	1.671.105
<b>Perú</b>	3.322.446	9.039.230	14.253.058	18.629.385	19.413.137	6.425.570
<b>Panamá</b>	25.959.515	52.581.318	61.786.003	67.365.124	64.190.217	25.290.815
<b>Hong Kong</b>	4.608.782	3.700.790	3.701.938	4.745.460	2.509.501	676.081
<b>Estados Unidos</b>	3.147.086	5.811.935	8.734.333	10.995.364	11.592.204	4.328.458
<b>Desconocido</b>	166.814	189.558	162.397	2.044.467	12.389.364	7.486.451
<b>Colombia</b>	6.804.805	16.555.408	24.081.938	25.385.125	24.337.434	9.269.388
<b>China</b>	14.977.713	19.416.523	15.058.203	15.971.426	11.440.337	3.978.474
<b>Chile</b>	6.729.973	3.079.316	5.172.214	6.154.014	5.677.957	481.064
<b>Total</b>	<b>96.308.412</b>	<b>149.329.826</b>	<b>161.064.449</b>	<b>186.802.250</b>	<b>177.779.231</b>	<b>71.338.841</b>

Fuente: BCE

Elaborado por: La autora

Gráfico de Importaciones de calzado en Ecuador en el periodo 2009 al 2014



Fuente: BCE  
Elaborado por: La autora

### Análisis

La relación comercial más predominante que tiene Ecuador es con Panamá, este país presenta facilidades ya que la ubicación geográfica de esta permite ser el centro de comercio del continente Americano. Tiene facilidades de conexiones marítimas con el resto del mundo.

Los trámites legales se deben cumplir a cabalidad desde el inicio del proceso de selección de compra, hasta cuando la mercadería arriba al territorio nacional, tomando en cuenta los impuestos y gravámenes para poder ejercer la venta.

### Arancel Mixto

El Pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, en sesión de 3 de febrero del 2010, aprobó el Informe Técnico No. 024, que recomienda aplicar un nuevo tipo de arancel para los productos importados del sector calzado, el cual consiste en un arancel mixto;

consiste en el cobro de un porcentaje como derecho ad valorem (que se aplica sobre el valor total de la mercadería). Se estableció el arancel ad valorem del 10%, más un arancel de 6% por cada par de zapatos que ingrese al mercado ecuatoriano.

Información obtenida en la página oficial de la Aduana del Ecuador y clases magistrales de especialistas en la materia.

Tabla de Aranceles Mixtos para Calzado en la República de Ecuador.

Cod. NANDINA	ARIAN	Descripción	Un. Fis.	% Arancel advalórem	% Arancel específico	Nota explicativa
64011000	.00	- Calzado con puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64019200	.00	- - Que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	1 par	10%	USD 6/por par	
64019900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64021200	.00	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de << snowboard >> (tabla para nieve)	1 par	10%	USD 6/por par	
64021900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64022000	.00	- Calzado con la parte superior de tiras o bridas fijas a la suela por tetones (espigas)	1 par	10%	USD 6/por par	
64029100	.00	- - Que cubran el tobillo	1 par	10%	USD 6/por par	
64029910	.00	- - - Con puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64029990	.00	- - - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64031200	.00	- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de << snowboard >> (tabla para nieve)	1 par	10%	USD 6/por par	
64031900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64032000	.00	- Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo	1 par	10%	USD 6/por par	
64034000	.00	- Los demás calzados, con puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64035100	.00	- - Que cubran el tobillo	1 par	10%	USD 6/por par	
64035900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64039110	.00	- - - Calzado con palmilla o plata-forma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64039190	.00	- - - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64039910	.00	- - - Calzado con palmilla o plata-forma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección	1 par	10%	USD 6/por par	
64039990	.00	- - - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64041110	.00	- - - Calzado de deporte	1 par	10%	USD 6/por par	
64041120	.00	- - - Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzado similares	1 par	10%	USD 6/por par	
64041900	.00	- - Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64042000	.00	- Calzado con suela de cuero natural o regenerado	1 par	10%	USD 6/por par	
64051000	.00	- Con la parte superior de cuero natural o regenerado	1 par	10%	USD 6/por par	
64052000	.00	- Con la parte superior de materia textil	1 par	10%	USD 6/por par	
64059000	.00	- Los demás	1 par	10%	USD 6/por par	
64061000	.00	- Partes superiores de calzado y sus partes, excepto los contrafuertes y punteras duras	1 par	10%	USD 6/por par	Solamente: Para las partes superiores

Fuente: Registro Oficial N° 135 del 23 de Febrero.  
Elaborado por: La autora.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANEXO D Entrevista al gerente.**

**Entrevista aplicada al gerente del Comercial Calzado Sabine, de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura**

**Objetivo.** Realizar un diagnóstico situacional interno y externo del Comercial “Calzado Sabine” para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que influenciaran en la implementación de la propuesta.

La información recolectada será empleada únicamente en la realización de la tesis de grado para obtener el título de Ingeniera en Administración de Empresas.

**1. ¿Cuántos años tiene Calzado Sabine en el mercado?**

.....

**2. ¿Maneja algún tipo de planificación para realizar sus actividades?**

.....

**3. ¿Mantiene alguna política de administración del establecimiento?**

.....

**4. ¿Cuántas personas laboran en su establecimiento comercial?**

.....

5. ¿En qué áreas se encuentran desempeñando sus funciones?

.....

6. ¿El personal cumple sus funciones específicas?

.....

7. ¿Realiza selección de proveedores?

.....

8. ¿Con que frecuencia realiza adquisición de mercadería?

.....

9. ¿Cuáles son los parámetros que usted analiza para la selección del proveedor?.

.....

10. ¿Lleva contabilidad de su establecimiento?

.....

11. ¿Tiene un sistema para llevar control del inventario de su mercadería?

.....

12. ¿Maneja estrategias para mantenerse en el mercado?

.....

13. ¿Conoce las debilidades de su negocio?

.....

14. ¿Conoce las fortalezas de su negocio?

.....

15. ¿La competencia es fuerte en el sector?

.....

**16. ¿Utiliza estrategias para promocionar sus productos?**

.....

**17. ¿Cuál es su política de ventas?**

.....

**18. ¿Qué aspectos considera usted del negocio que le diferencia a los demás?**

.....

**19. ¿Tiene convenios con instituciones?**

.....

**20. ¿Cuáles eran las cláusulas de estos convenios?**

.....

**21. ¿Desearía ampliar su mercado actual?**

.....

**22. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones?**

.....

**23. ¿Desearía que sus colaboradores reciban capacitaciones?**

.....

**24. ¿Qué espera Usted de Calzado Sabine en los siguientes cinco años?**

.....

**25. ¿Qué esperarías Usted de este proyecto?**

.....

**26. ¿La estructura de la entidad es?**

.....

**27. ¿Estaría dispuesto a convertirse nuevamente en productor del bien que comercializa?**

.....



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### ANEXO E Entrevista a proveedores

#### Entrevista aplicada Proveedores de Calzado en el Comercial Sabine, de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura

**Objetivo.** Realizar un diagnóstico situacional interno y externo del Comercial “Calzado Sabine” para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que influenciaran en la implementación de la propuesta.

La información recolectada será empleada únicamente en la realización de la tesis de grado para obtener el título de Ingeniera en Administración de Empresas.

#### Datos Informativos.

Nombre:

Empresa:

#### 1. Hace cuánto tiempo es proveedor de Calzado Sabine

.....

**2. Alguna vez ha tenido algún tipo de inconvenientes con la administración de Calzado Sabine, explique:**

.....

**3. Tiene algún tipo de convenio con la administración de Calzado Sabine, explique:**

.....

**4. ¿Qué le recomendaría a los propietarios de este almacén para que puedan incrementar sus ventas?, explique.**

.....



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### ANEXO F Encuesta a clientes

#### Encuesta aplicada a Compradores de Calzado en el Comercial Sabine, de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura

**Objetivo.** Realizar un diagnóstico situacional interno y externo del Comercial “CALZADO SABINE” para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que influenciaran en la implementación de la propuesta.

La información recolectada será empleada únicamente en la realización de la tesis de grado para obtener el título de Ingeniera en Administración de Empresas.

#### Datos Informativos.

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )      **Edad:** ( ) años

## Cuestionario

### 1. ¿Cómo conoció al local Calzado Sabine?

- Por recomendación de familiares/amigos ( )      Publicidad  
volante( )
- Publicidad en medios televisivos/radiales ( )      Redes  
sociales ( )
- De casualidad ( )      Es      cliente  
frecuente ( )

### 2. ¿Hace qué tiempo que usted realiza compras en este local?

- Menos de un año ( )    Entre 2 y 4 años ( )      Más de 4 años ( )

### 3. Considera que el local es apropiado para la comercialización de calzado:

Muy de Acuerdo ( )

Indiferente ( )

Nada de Acuerdo ( )

### 4. ¿Qué considera que le hace falta a este local?

<b>Criterio</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Espacio	( )	( )
Iluminación	( )	( )
Variedad de modelos	( )	( )
Limpieza	( )	( )
Señalética	( )	( )
Otro	( )	( )
Nada	( )	( )

### 5. Observa que en el local existe una buena distribución de la mercadería:

Si ( )                      No ( )

**6. Le gusta la imagen corporativa de “Calzado Sabine”**

Si ( )                      No ( )

**7. Conoce algún tipo de promociones que utiliza este local con sus clientes frecuentes:**

Si ( )                      No ( )

**8. Al momento de ingresar a este local, le atendieron con amabilidad y cortesía:**

Muy de Acuerdo ( )              Indiferente ( )              Nada de Acuerdo ( )

**9. Considera que el calzado ofertado en este almacén es un producto que le garantiza su confort**

Muy de Acuerdo ( )              Indiferente ( )              Nada de Acuerdo ( )

**10. Piensa que los productos que encuentra en Calzado Sabine son de excelente calidad:**

Si ( )                      No ( )                      No sabe ( )

**11. A su criterio, la oferta de calzado es muy variada:**

Muy Variada ( )      Similar a otros locales ( )      Nada Variada ( )

**12. ¿Cuál es su percepción sobre los precios de venta que se asignan a los productos de Calzado Sabine?**

Menores a otros almacenes ( )

Similares a otros Almacenes ( )

Elevados con respecto a otros almacenes ( )

**13. Al momento de la compra, usted recibe una garantía por el producto adquirido:**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

No sabe ( )

**14. Recomendaría a este local y a los productos que aquí se expenden:**

Muy Probable que si ( )  
no ( )

No sabe ( )

Muy Probable que

**15. Alguna vez tuvo algún reparo sobre los productos que usted adquirió en Calzado Sabine**

Si ( )

No ( )

No recuerda ( )

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO G Datos Informativos del Comercial Calzado Sabine.

Nombre del comercial: Calzado Sabine

RUC: 1001552536001

Gerente propietario: Salomón Tixe Tierra.

Dirección: Colón 8-26 y Olmedo. Ibarra-Imbabura.

Actividad: Comercio al por menor de zapatos.

### Ubicación Geográfica



**Fuente:** Google Maps

**Elaborado por:** La Autora

## Ventas históricas del comercial Calzado Sabine.

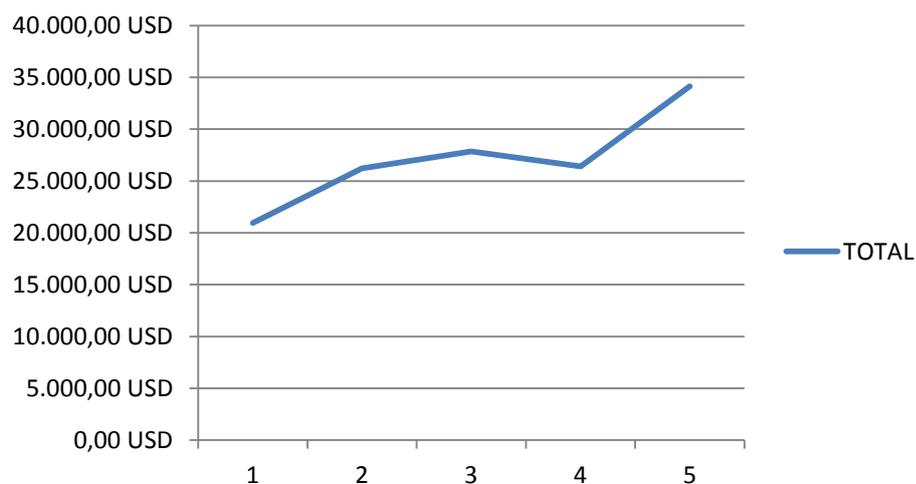
### Ventas históricas del comercial Calzado Sabine.

MES	2010	2011	2012	2013	2014
ENERO	596.00 USD	1,470.00 USD	1,535.00 USD	1,552.00 USD	1,239.00 USD
FEBRERO	487.00 USD	961.00 USD	1,305.00 USD	1,412.00 USD	836.00 USD
MARZO	532.00 USD	1,183.00 USD	1,059.00 USD	1,433.00 USD	1,314.00 USD
ABRIL	1,147.00 USD	2,528.00 USD	1,741.00 USD	2,188.00 USD	1,917.00 USD
MAYO	963.00 USD	1,919.00 USD	2,592.00 USD	1,730.00 USD	1,642.00 USD
JUNIO	538.00 USD	2,179.00 USD	2,218.00 USD	2,106.00 USD	2,677.00 USD
JULIO	545.00 USD	2,053.00 USD	1,787.00 USD	1,967.00 USD	4,286.00 USD
AGOSTO	1,092.00 USD	2,722.00 USD	3,964.00 USD	3,328.00 USD	2,619.00 USD
SEPTIEMBRE	2,038.00 USD	2,605.00 USD	2,978.00 USD	1,615.00 USD	4,073.00 USD
OCTUBRE	1,159.00 USD	1,391.00 USD	1,512.00 USD	1,196.00 USD	2,756.00 USD
NOVIEMBRE	1,153.00 USD	1,431.00 USD	1,043.00 USD	1,663.00 USD	2,145.00 USD
DICIEMBRE	8,682.00 USD	3,780.00 USD	4,104.00 USD	4,198.00 USD	6,630.00 USD
<b>TOTAL</b>	<b>20,942.00 USD</b>	<b>26,233.00 USD</b>	<b>27,850.00 USD</b>	<b>26,401.00 USD</b>	<b>34,148.00 USD</b>

Fuente: Datos históricos del comercial.

Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 38 Ventas históricas del comercial Calzado Sabine.



Fuente: Datos históricos del comercial.

Elaborado por: La autora.

## Análisis

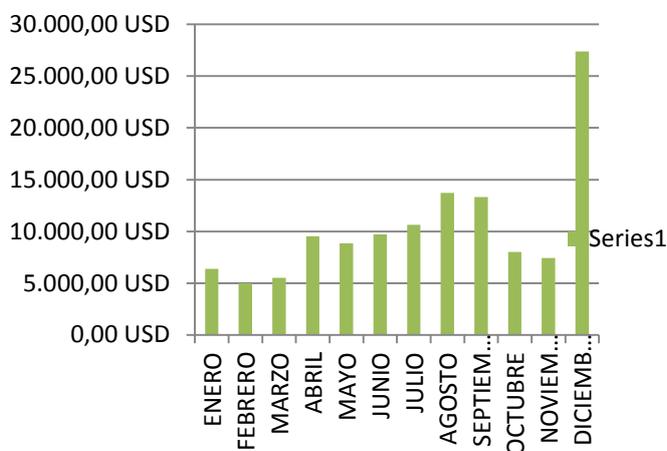
Las ventas históricas del comercial demuestran una creciente leve, la que con la implementación del plan estratégico se plantea que la situación administrativa mejore, tal tratamiento se espera en el incremento de ventas y por consecuente el crecimiento en utilidades.

Tabla N° 53 Comportamiento general de las ventas netas mensuales del periodo 2010 al 2014

MES	2010-2014
ENERO	6,392.00 USD
FEBRERO	5,001.00 USD
MARZO	5,521.00 USD
ABRIL	9,521.00 USD
MAYO	8,846.00 USD
JUNIO	9,718.00 USD
JULIO	10,638.00 USD
AGOSTO	13,725.00 USD
SEPTIEMBRE	13,309.00 USD
OCTUBRE	8,014.00 USD
NOVIEMBRE	7,435.00 USD
DICIEMBRE	27,394.00 USD

Fuente: Datos históricos del comercial.  
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 39 Comportamiento general de las ventas mensuales del periodo 2010 al 2014



Fuente: Datos históricos del comercial.  
Elaborado por: La autora.

## **Análisis**

Los meses con más cantidad de ventas en el comercial Calzado Sabine son Diciembre debido que se celebra una fecha importante que es la Navidad y la misma genera gran movimiento económico en todos los países que la celebran. El segundo mes con gran incidencia en ventas es Agosto, en esta fecha la entrada a clases para estudiantes de primaria y secundaria hace que el sector comercial se vea influenciado debido a la compra de uniformes y calzado escolar; así mismo el mes siguiente aún se ve afectado por la misma razón. Los meses restantes con cifras bajas en ventas el Plan Estratégico debe estar proyectado para mejorar estos datos y a la vez fortalecer a los meses con ventas altas.

Documentos Legales  
RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1001552536001  
APELLIDOS Y NOMBRES: TIXE TIERRA ANGEL SALOMON

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 092 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 23/11/1999  
NOMBRE COMERCIAL: CALZADO SABINE FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: COLÓN Número: 8-25 Intersección: OLMEDO  
Referencia: A MEDIA CUADRA DEL BANCO DEL AUSTRO Telefono Trabajo: 062642408

No. ESTABLECIMIENTO: 093 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 06/10/2008  
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAGRARIO Calle: JULIO ANDRADE Número: 2-22 Intersección:  
RAFAEL LARREA ANDRADE Referencia: FRENTE A LOS TALLERES DEL FERROCARRIL Telefono Domicilio: 062342408

No. ESTABLECIMIENTO: 091 ESTADO CERRADO FEC. INICIO ACT. 01/05/1992  
NOMBRE COMERCIAL: CALZADO SABINE FEC. CIERRE: 25/04/2004  
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:  
VENTA AL POR MENOR DE CALZADO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: AV. PEREZ GUERRERO Número: 7-50  
Intersección: SANCHEZ Y CIFUENTES Referencia: A MEDIA CUADRA DEL MERCADO Telefono Domicilio: 842408

  
SRI DIRECCION REGIONAL NORTE  
COD. 06 OCT. 2008  
8C06782  
SERVICIOS TRIBUTARIOS  
IBARRA  


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MAEA010708 Lugar de emisión: IBARRA/FLORES 6-58 ENTRE Fecha y hora: 06/10/2008

## Patente Municipal



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE SAN MIGUEL DE IBARRA**  
R.U.C. 1060000260001

**COMPROBANTE DE PAGO**

**2327297**

FECHA DE EMISIÓN: 31/01/2014

FECHA DE VENCIMIENTO: 14/04/14

FECHA DE PAGO: 14/01/15

**INFORMACIÓN PERSONAL:**

CONTRIBUYENTE: TIXE TIERRA ANGEL SALOMON  
CÉDULA / RUC: 1001552536

**UBICACIÓN:** 2594509

CLAVE CATASTRAL: DIRECCIÓN: CRISTOBAL COLON 08-026

**INFORMACIÓN:**

**DESCRIPCIÓN:** PATENTE AÑO 2014 Activ. CALZADO SABINE

**CONCEPTO:** IMP PATENTE MUNICIPAL-BOMBER

MUNICIPIO DE IBARRA  
PAGADO  
14 ENE. 2015  
RECAUDADOR 7

CONCEPTO	VALOR
PATENTES COMERCIALES INDUSTRIALE	50.16
PATENTE ANUAL	0.00
MULTAS X CONTRA. ORDEN. MUNIC.	0.00
BOMBEROS	8.00
PROCESAMIENTO DE DATOS	0.25
ESPECIE VALORADA	0.25

SEÑOR CONTRIBUYENTE INFORME AL SERVICIO MUNICIPAL DE RENTAS  
SI CIERRA O LIQUIDA SU NEGOCIO  
Y EVITE SANCIONES POR NO INFORMAR. Telf. 2608571

SUBTOTAL:	58.66
DESCUENTOS:	0.00
INTERESES:	5.38
RECARGOS:	2.35
<b>TOTAL:</b>	<b>66.39</b>

  
 DIRECTORA FINANCIERA

MARCE  
 RECAUDADOR

ORIGINAL: CONTRIBUYENTE

Fuente: Archivos de Calzado Sabine  
Elaborado por: La autora.