



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL.**

**TEMA: INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN
EL DECRECIENTE NIVEL DE INGRESOS DE LAS MIPYMES
DEL SECTOR MANUFACTURERO DE CALZADO DEL CANTÓN
CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO
2017.**

AUTORAS:

MEDINA DELGADO, ANDREA CAROLINA

QUEVEDO MOLINA, GRACE NATALY

DIRECTOR: ING. RUÍZ VACA, CESAR AUGUSTO

SANGOLQUÍ

2018

CERTIFICADO DEL DIRECTOR



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO.

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, ***“INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DECRECIENTE NIVEL DE INGRESOS DE LAS MIPYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE CALZADO DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2017”*** fue realizado por las señoritas: ***Medina Delgado Andrea Carolina y Quevedo Molina Grace Nataly*** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 9 de Octubre de 2018.

Ing. César Augusto Ruiz Vaca.

C.C. 0501384747.....



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO.**


CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, *Medina Delgado Andrea Carolina* y *Quevedo Molina Grace Nataly*, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *“Incidencia de la planificación estratégica en el decreciente nivel de ingresos de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua en el año 2017”* es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 9 de Octubre de 2018.

.....

Carolina Medina.
C.C. 172133089-0

.....

Grace Quevedo.
C.C. 1725090556-2



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO.**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

*Nosotras, Medina Delgado Andrea Carolina y Quevedo Molina Grace Nataly autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Título: “Incidencia de la planificación estratégica en el decreciente nivel de ingresos de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua en el año 2017” en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.***

Sangolquí, 9 de Octubre de 2018.

Carolina Medina.

C.C. 172133089-0

Grace Quevedo.

C.C. 1725090556-2

DEDICATORIA

A mi madre Jenny, quien me alentó durante toda esta etapa porque gracias a la forma en que ella me ama me hace sentir segura, pues sus consejos me impulsaron a seguir superándome en la vida.

A mi padre Santiago, quien estuvo pendiente de mi desarrollo y me dio su apoyo incondicional, pues con él me siento mucho más fuerte.

A mis hermanas Yessica y Camila por brindarme su apoyo cada instante porque gracias a su amor me siento completa y decidida a superar cualquier reto.

Carolina Medina.

Con mucho amor y cariño dedico este proyecto de titulación a mis ángeles terrenales mi madre Carmen, mis hermanas Jenny y Gissela, mi hermano Carlos y mi sobrina Francis, quienes han sido el pilar fundamental para poder culminar esta etapa en mi vida con mucho esfuerzo, dedicación y determinación.

A mis ángeles del cielo abuelita Aida y hermanito Cristian, aunque ya no comparten conmigo de estos momentos especiales, pero sé que desde el cielo me cuidan y me protegen con sus bendiciones y han sido parte de mi motivación para lograr cumplir una meta de la cual tengo la seguridad que se sienten orgullosos.

Grace Nataly.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que han aportado en la realización de este proyecto en las diferentes etapas, pues su colaboración ha sido muy significativa.

Al ingeniero César Ruíz, por su paciencia en este proceso como tutor de tesis, quien ha compartido su conocimiento, nos ha brindado su confianza y su valioso tiempo en la elaboración y revisión del proyecto.

Al ingeniero Humberto Serrano, por su conocimiento y tiempo dedicado para la elaboración y culminación del proyecto ya que su aporte ha sido de gran importancia.

Carolina y Grace.

A Dios por ser mi guía, mi soporte y por darme día a día la fortaleza para culminar esta meta en mi vida; a pesar de las adversidades que se presentaron nunca soltó mi mano y me dio la fuerza para seguir adelante.

A mi familia por siempre darme su amor incondicional, pues son quienes me alentaron día a día a cumplir mi meta, gracias por cada palabra, cada gesto y acción que me supieron dar en el momento indicado, sus abrazos siempre son reconfortables.

A mi amiga Grace por brindarme estos años su amistad, compartimos momentos inolvidables y me los llevo en el corazón, gracias a nuestra amistad pudimos formar un equipo de trabajo y elaborar nuestro proyecto de titulación que finalizará con éxitos.

Carolina Medina.

A Dios por su perfecta creación de la vida y sus bendiciones infinitas en mí, quien guía mi camino con sabiduría para ser una persona de bien.

A mi familia, mi madre Carmen, mis hermanas Jenny y Gissela a quienes agradezco su amor y apoyo incondicional para alcanzar las metas que me he propuesto en mi formación académica, gracias por siempre consentirme y ser mi ejemplo a seguir ya que me han enseñado cosas muy importantes para crecer como persona y profesional.

A mi hermanito Carlos y mi sobrina Francis, pues su amor, ternura y ocurrencias me han acompañado durante estos 5 años, compartiendo alegres momentos para hacer más llevadera y tranquila mi vida universitaria.

A mi amiga y compañera Carolina por su apoyo, confianza y paciencia para llevar a cabo la elaboración de este proyecto, con quien he compartido alegrías y tristezas dentro y fuera de un aula de clases en gran parte de nuestra carrera, gracias amiga por compartir este esfuerzo para obtener nuestra anhelada meta, la graduación.

Grace Nataly

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPITULO I.....	1
1. Generalidades.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes de la investigación.....	2
1.3 Delimitación del problema.....	3
1.3.1 Objeto de estudio.....	3
1.4 Planteamiento del problema.....	3
1.4.1 Árbol de problemas.....	4

1.5 Línea de investigación.....	5
1.6 Objetivos.....	6
1.6.1 Objetivo General.....	6
1.6.2 Objetivos Específicos.....	6
1.7 Justificación.....	7
CAPÍTULO II	9
2. Marco teórico.....	9
2.1 Teorías de soporte.....	9
2.1.1 Teorías de administración.....	9
2.1.2 Teorías de competitividad.....	11
2.2 Marco referencial.....	15
Estudios sobre el sector manufacturero de calzado.....	15
2.3 Marco Conceptual.....	18
2.3.1 Administración.....	18
2.3.2 Planeación.....	19
2.3.3 Formulación.....	19
2.3.4 Implementación.....	19
2.3.5 Control.....	19
2.3.6 Evaluación.....	20

2.3.7 Estrategia.....	20
2.3.8 Gestión.....	21
2.3.9 Procesos.....	21
2.3.10 Ingresos.....	22
2.3.11 Rentabilidad.....	22
2.3.12 Competitividad.....	22
2.3.13 Productividad.....	23
2.3.14 MIPYMES.....	23
CAPÍTULO III.....	26
3. Marco metodológico.....	26
3.1 Método de investigación.....	26
3.2 Tipología de investigación.....	26
3.2.1 Por su alcance.....	26
3.2.2 Por su finalidad.....	26
3.2.3 Por fuentes de información.....	27
3.3 Variables de la investigación.....	27
3.4 Hipótesis.....	27
3.5 Población y muestra.....	28
3.5.1 Población.....	28

3.5.2 Muestra.....	28
3.5.3 Marco muestral.....	28
3.6 Instrumentos de recolección de datos.....	31
3.6.1 Entrevistas.....	31
3.6.2 Encuestas.....	31
3.7 Trabajo de campo.....	42
CAPÍTULO IV.....	44
4. Análisis de Datos.....	44
4.1 Análisis Univariado.....	44
4.1.1 Síntesis del análisis univariado.....	65
4.2 Análisis Bivariado.....	66
4.2.1 Metodología.....	66
4.2.2 Tablas de contingencia.....	67
4.2.3 Correlaciones.....	70
4.2.4 Síntesis del análisis bivariado.....	74
4.3 Prueba de hipótesis.....	75
4.4 Análisis de Impuesto a la renta causado.....	77
4.5 Propuesta.....	80
4.5.1 Descripción de la guía metodológica básica de planificación estratégica.....	80

4.5.2 Objetivos.....	80
4.5.3 Importancia.....	81
4.5.4 Estructura de la guía para el diseño de planificación estratégica.	81
4.5.5 Descripción de la propuesta.	82
Fase I: Planeación para planear.....	82
Fase II: Formulación.	86
Fase III: Implementación.	90
Fase IV: Control y evaluación.....	93
4.5.6 Desarrollo de la guía metodológica.....	95
Fase I: Planeación para planear.....	95
Fase II: Formulación.....	112
Fase III: Implementación.....	115
Fase IV: Control y evaluación.....	126
CAPÍTULO V.....	129
5. Conclusiones y Recomendaciones.	129
5.1 Conclusiones.....	129
5.2 Recomendaciones.....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Clasificación nacional de MIPYMES</i>	23
Tabla 2 <i>Clasificación de actividades económicas según CIU</i>	24
Tabla 3 <i>Productores de calzado del cantón Cevallos</i>	28
Tabla 4 <i>Matriz de diseño de la encuesta</i>	33
Tabla 5 <i>Datos de los expertos</i>	41
Tabla 6 <i>Resultado de alfa de Crombach</i>	42
Tabla 7 <i>Análisis de la variable tiempo de funcionamiento</i>	44
Tabla 8 <i>Análisis de la variable cargo que ocupa</i>	45
Tabla 9 <i>Análisis de la variable misión empresarial</i>	46
Tabla 10 <i>Análisis de la variable número de colaboradores</i>	47
Tabla 11 <i>Análisis de la variable actividad estratégica</i>	48
Tabla 12 <i>Análisis de la variable diagnóstico estratégico</i>	49
Tabla 13 <i>Análisis de la variable objetivos estratégicos</i>	50
Tabla 14 <i>Análisis de la variable pertenecerá a una asociación</i>	51
Tabla 15 <i>Análisis de la variable beneficios de pertenecer a alguna asociación</i>	52
Tabla 16 <i>Análisis de la variable factores de venta</i>	53
Tabla 17 <i>Análisis de la variable capacitación</i>	54
Tabla 18 <i>Análisis de la variable temas de capacitación</i>	55
Tabla 19 <i>Análisis de la variable instalaciones adecuadas</i>	56
Tabla 20 <i>Análisis de la variable venta de productos</i>	57
Tabla 21 <i>Análisis de la variable competidores</i>	58

Tabla 22 <i>Análisis de la variable abastecimiento de proveedores</i>	59
Tabla 23 <i>Análisis de la variable elaboración de presupuestos</i>	60
Tabla 24 <i>Análisis de la variable pares de zapatos vendidos mensualmente</i>	62
Tabla 25 <i>Análisis de la variable nivel de ventas en dólares</i>	62
Tabla 26 <i>Análisis de la variable nivel de ventas</i>	63
Tabla 27 <i>Análisis de la variable visión empresarial</i>	64
Tabla 28 <i>Contingencia entre la pregunta 5 y 13</i>	67
Tabla 29 <i>Contingencia entre la pregunta 5 y 13</i>	67
Tabla 30 <i>Contingencia entre la pregunta 8 y 9</i>	68
Tabla 31 <i>Contingencia entre las preguntas 10 y 13</i>	69
Tabla 32 <i>Contingencia entre las preguntas 15 y 16</i>	70
Tabla 33 <i>Interpretación del coeficiente de correlación</i>	71
Tabla 34 <i>Correlación entre las preguntas 1 y 4</i>	71
Tabla 35 <i>Correlación entre las preguntas 1 y 18</i>	72
Tabla 36 <i>Correlación entre las preguntas 4 y 17</i>	73
Tabla 37 <i>Correlación entre las preguntas 17 y 18</i>	73
Tabla 38 <i>Prueba chi cuadrado</i>	75
Tabla 39 <i>Observaciones de los contribuyentes</i>	78
Tabla 40 <i>Estructura del diseño de planificación</i>	82
Tabla 41 <i>Factores del macro ambiente</i>	84
Tabla 42 <i>Factores del micro ambiente</i>	85
Tabla 43 <i>Cadena de valor</i>	85
Tabla 44 <i>Indicadores de objetivos estratégico</i>	88

Tabla 45: <i>Formato para el desarrollo de objetivos estratégicos.</i>	89
Tabla 46: <i>Contenido del plan de acción</i>	91
Tabla 47 <i>Formato para el plan de acciones.</i>	91
Tabla 48 <i>Contenido para la elaboración de cronograma</i>	92
Tabla 49 <i>Formato de cronograma</i>	92
Tabla 50: <i>Formato de diseño de presupuesto</i>	93
Tabla 51 <i>Diseño de control de acciones</i>	94
Tabla 52 <i>Acciones Correctivas del control</i>	94
Tabla 53: <i>Formato de diseño de evaluación de acciones</i>	95
Tabla 54 <i>Acciones correctivas de la evaluación</i>	95
Tabla 55 <i>Tipos de recursos</i>	96
Tabla 56 <i>Tasas de interés activas efectivas referenciales y máximas a junio 2018.</i>	99
Tabla 57 <i>Actividades primarias de la cadena de valor.</i>	109
Tabla 58 <i>Actividades de apoyo de la cadena de valor</i>	110
Tabla 59 <i>Análisis FODA</i>	111
Tabla 60 <i>Desarrollo de objetivos estratégicos</i>	113
Tabla 61 <i>Plan de acción</i>	117
Tabla 62 <i>Cronograma del plan de acción</i>	120
Tabla 63: <i>Presupuesto del plan de acción.</i>	124
Tabla 64 <i>Ejemplo de control de acciones</i>	127
Tabla 65 <i>Acción correctiva del control</i>	127
Tabla 66 <i>Evaluación del plan de acción.</i>	128
Tabla 67 <i>Acción correctiva de evaluación</i>	128

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	5
<i>Figura 2.</i> Variable tiempo de funcionamiento.....	44
<i>Figura 3.</i> Variable cargo que ocupa	45
<i>Figura 4.</i> Variable misión empresarial	46
<i>Figura 5.</i> Variable número de colaboradores	47
<i>Figura 6.</i> Variable actividad estratégica.....	48
<i>Figura 7.</i> Variable diagnóstico estratégico.....	49
<i>Figura 8.</i> Variable objetivos estratégicos	50
<i>Figura 9.</i> Variable pertenecerá a una asociación.....	51
<i>Figura 10.</i> Variable de beneficios de pertenecer a alguna asociación.....	52
<i>Figura 11.</i> Variable factores de venta	53
<i>Figura 12.</i> Variable capacitación.....	54
<i>Figura 13.</i> Variable temas de capacitación	55
<i>Figura 14.</i> Variable instalaciones adecuadas	56
<i>Figura 15.</i> Variable venta de productos	57
<i>Figura 16.</i> Variable competidores	59
<i>Figura 17.</i> Variable abastecimiento de proveedores	60
<i>Figura 18.</i> Variable elaboración de presupuestos	61
<i>Figura 19.</i> Variable pares de zapatos vendidos mensualmente.....	62
<i>Figura 20.</i> Variable nivel de ventas en dólares	63
<i>Figura 21.</i> Variable nivel de ventas.....	64

<i>Figura 22.</i> Variable visión empresarial	65
<i>Figura 23.</i> Resultados del impuesto causado	79
<i>Figura 24.</i> Inflación anual	101
<i>Figura 25.</i> Población del Ecuador	102
<i>Figura 26.</i> Población Económicamente Activa.....	102
<i>Figura 27.</i> Tasa de desempleo.....	103
<i>Figura 28.</i> Cadena de Valor	109

RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES son importantes para el crecimiento de la producción y dinamismo económico del país además de la generación de fuentes de empleo en los diferentes sectores en las cuales estas se desempeñen. La presente investigación probó la incidencia de la planificación estratégica en el nivel de ingresos de las empresas del sector manufacturero del cantón Cevallos provincia de Tungurahua, partiendo desde la revisión de literatura acerca de las necesidades y variables de investigación ya que esto apporto para establecer la metodología con la cual se realizó el estudio. La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para todo tipo de negocio ya que implica el análisis de varios factores que afectan a la empresa y al tener un adecuado manejo se puede lograr el éxito empresarial, la recolección de datos se diseñó un cuestionario para la de recolección de datos llamado encuesta la cual se aplicó, al ser una población pequeña se realizó el censo a 80 MIPYMES que se encuentran registradas en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos posteriormente se realizó la codificación de datos para ingresar al programa estadístico SPSS para continuar con el análisis de los mismos, los resultados obtenidos luego de realizar los análisis univariado y bivariado muestran que la ausencia de planificación estratégica incide en el decreciente nivel de ingresos al final se desarrolló una guía básica de planificación estratégica con un ejemplo para su aplicación.

PALABRAS CLAVE:

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **NIVEL DE INGRESOS**
- **COMPETITIVIDAD**

ABSTRACT

Micro, small and medium enterprises MSMEs are important for the growth of production and economic dynamism of the country as well as the generation of employment sources in the different sectors in which they operate. The present investigation proved the incidence of strategic planning in the level of income of the companies of the manufacturing sector of the canton Cevallos province of Tungurahua, starting from the review of literature about the needs and research variables as this contributed to establish the methodology with which the study was conducted. Strategic planning is a fundamental tool for all types of business because it involves the analysis of several factors that affect the company and having an appropriate management can achieve business success, for data collection, a questionnaire was designed for the data collection called the survey which was applied, since it was a small population, the census was taken at 80 MSMEs that are registered in the Autonomous Decentralized Government of the Cevallos canton. Data coding to enter the statistical program SPSS to continue with the analysis of the same, the results obtained after performing the univariate and bivariate analysis show that the absence of strategic planning affects the declining income level in the end a basic guide was developed of strategic planning with an example for its application.

KEY WORDS:

- **STRATEGIC PLANNING**
- **INCOME LEVEL**
- **COMPETITIVENESS**

CAPITULO I

1. Generalidades.

1.1 Introducción.

En el Ecuador las actividades productivas que contribuyen mayoritariamente en el dinamismo económico del país son aquellas que están relacionadas con la industria manufacturera, pero al ser un país subdesarrollado no contamos con herramientas tecnológicas actuales que permita incrementar la competitividad de las MIPYMES de los diferentes sectores económicos.

La industria manufacturera no evidencia un crecimiento notable para la evolución de la economía sin embargo los niveles productivos a nivel nacional se han incrementado paulatinamente permitiendo de esta manera la generación de plazas de empleo que aportan a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

La competitividad del sector manufacturero ecuatoriano no cumple con los niveles para poder realizar un análisis con la producción de la misma actividad económica de otros países del mundo.

El sector manufacturero de calzado nació a través de la enseñanza de generaciones pasadas de las familias de artesanos que habitaban en su mayoría en la provincia de Tungurahua, provocando la creación de negocios familiares que se han desarrollado en la industria de este sector.

En Tungurahua hay alrededor de 24 mil establecimientos que desarrollan actividades económicas. Esto representa el 32% en la región central. Las industrias manufactureras en esta provincia proporcionan más del 43% de la riqueza tungurahuesa. Se destacan las microempresas en diversas áreas (Castillo, 2017).

Las escuelas y talleres de artesanos de los cantones Pelileo, Huambaló, Cevallos y Pasa brindaban la posibilidad de especializarse en diferentes ramas como tejidos, carpintería, calzado, corte y confección respectivamente.

1.2 Antecedentes de la investigación.

El calzado es una necesidad de protección y abrigo donde según la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), en la provincia de Tungurahua se confecciona el 65% de la producción nacional de calzado y produce el 80% del cuero del país; entre los programas que se desarrollan para este sector manufacturero están temas enfocados a mejorar la confección de calzado.

Esta industria realiza ferias con el objetivo de llegar al usuario, comerciantes, dueños de almacenes de insumos, y otros, a través de la fabricación de diferentes tipos de calzado y a la vez tienen como meta concretar vínculos comerciales entre productores locales y posiblemente extranjeros.

Tungurahua posee actividades como el comercio, la construcción y la fabricación de calzado que son actividades generadoras de fuentes de empleo y riqueza de la provincia, convirtiéndola así en una economía fuerte de la región central del país.

Una de las actividades productivas del cantón Cevallos es la producción de calzado donde los pequeños talleres artesanales se modernizaron con la adquisición de maquinaria, pero conservan la elaboración a mano. En la actualidad hay modernos y amplios almacenes de calzado de dicho cantón (La Hora, 2016).

Las MIPYMES del cantón Cevallos se dedican a la elaboración del calzado como: botas, botines, zapato alto, casual los cuales se comercializa en los almacenes ubicados en su mayoría en el centro de la urbe sus precios pueden oscilar entre los USD 18 a 40 (Maisanche, 2015).

1.3 Delimitación del problema.

1.3.1 Objeto de estudio.

El presente estudio tiene por objeto evaluar la ausencia de planificación estratégica y su relación con la deficiente competitividad de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado lo que provoca el decreciente nivel de ingresos de las mismas en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua durante en el año 2017.

Al hablar de planificación estratégica en la investigación, se hace referencia a todo el proceso de administración estratégica que está compuesto por planeación, formulación, implementación, control y evaluación de estrategias.

1.4 Planteamiento del problema.

¿La ausencia de planificación estratégica es la principal causa de la deficiente competitividad de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado lo que provoca el decreciente nivel de ingresos en el año 2017 en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua?

El sector de cuero y calzado es muy importante en la economía ecuatoriana sin embargo tiene dificultades que limitan su crecimiento, como limitación al acceso de crédito por parte de entidades del sistema financiero, la falta de tecnología para innovar en la producción de calzado y la preferencia por productos importados por parte de los consumidores son solo algunos de los argumentos que no permiten un crecimiento del sector manufacturero (Sandro, 2016).

El sector de calzado busca ser más competitivo con diversificación de productos, capacitación y utilización de estrategias que logren ampliar y fortalecer la gestión de fabricación y comercialización del calzado.

La fabricación de calzado es una de las actividades que genera una gran cantidad de fuentes de empleo y riqueza en la provincia de Tungurahua. Esta provincia produce seis de cada diez pares de zapatos que se venden a nivel nacional. Pero actualmente los productores de calzado en vista de la disminución de ventas de sus productos han tomado la decisión de salir a las calles a realizar ventas informales en vehículos ya que de esta manera se ahorran costos de arriendo.

Otras de las problemáticas por las que se enfrenta el sector, es la difícil situación económica del país, sumado al ingreso de mercadería ilegal lo cual hizo que haya despidos en los talleres, a través, de un análisis se determinó que al menos 2 000 personas se quedaron en la desocupación porque en los talleres la producción de calzado y textiles decayó (Moreta, 2018).

1.4.1 Árbol de problemas.

En la figura 1, se desarrolla el siguiente árbol de problemas de la investigación.

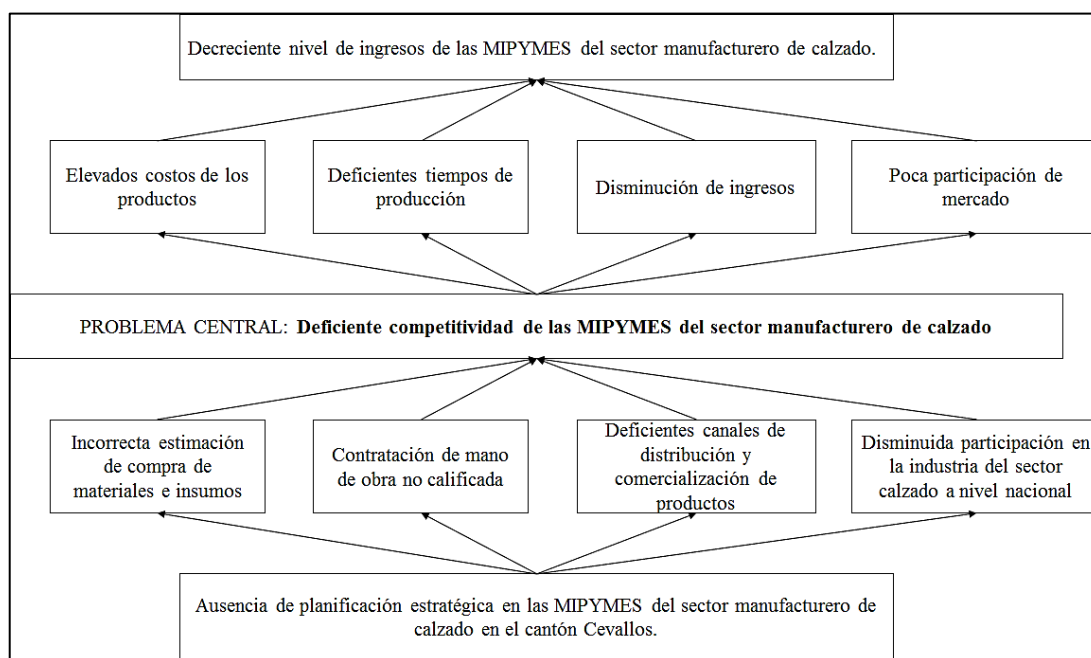


Figura 1. Árbol de problemas

1.5 Línea de investigación.

El sistema de investigación de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE en sus políticas de investigación establece la orientación y pertinencia para el desarrollo de los proyectos de investigación los mismos que aportan a la satisfacción y solución de problemas sociales, estableciéndose en este sistema las líneas de investigación que contribuyen al desarrollo sustentable del país.

El presente proyecto de investigación se enmarca dentro de la línea de investigación del departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Tema: Incidencia de la planificación estratégica en el decreciente nivel de ingresos de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua en el año 2017.

- Línea de investigación:
Economía aplicada y Administración.
- Sublínea de investigación:
Administración.
Producción.

1.6 Objetivos.

1.6.1 Objetivo General.

Analizar la planificación estratégica y su relación en el decreciente nivel de ingresos para incrementar la competitividad de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente la aplicación de planificación estratégica en las MIPYMES del sector manufacturero de calzado para entender el funcionamiento del sector.
- Evaluar el decreciente nivel de ingresos de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado suscitado en el año 2017 con el fin de obtener el diagnóstico de la industria.
- Elaborar una propuesta enfocada en planificación estratégica que permita el incremento de los niveles de competitividad de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado.

1.7 Justificación.

El tema de investigación tiene como fin conocer la situación que atraviesa la producción de calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua para analizar la decreciente competitividad de las MIPYMES y a lo largo de la investigación se identificarán los problemas que afronta el sector de calzado, tales como el desperdicio de materiales e insumos en la fabricación de los productos, ya que por falta de conocimiento y capacitación de las personas no se realiza la estimación adecuada de compras, otro problema que enfrenta los productores es la comercialización de sus productos a nuevos consumidores por la existencia de intermediarios que encarecen el precio de sus productos, lo que provoca una poca participación en el mercado de las empresas de este sector, además viéndose afectadas por la competencia extranjera puesto que los consumidores aún prefieren calzado de importación; otro factor que perjudica al sector manufacturero es el contrabando que existe en las fronteras de nuestro país.

La presente investigación pretende entender la planificación estratégica y su funcionamiento en las MIPYMES del sector manufacturero de calzado, identificando la administración de las mismas permitiéndonos conocer la situación de este sector y así elaborar una propuesta de mejora como una guía básica de planificación que permita a los productores fortalecer sus actividades comerciales.

La investigación está distribuida de la siguiente manera:

El capítulo I, incluye los antecedentes de la investigación, el planteamiento del problema, la línea de investigación, los objetivos de la investigación que posteriormente se observará reflejado su cumplimiento al culminar el proyecto de investigación y por último la justificación.

Capítulo II, se expone el marco teórico haciendo referencia a varias teorías e investigaciones científicas que permiten la profundización del tema a investigar, como también se considera todas

las posibles investigaciones relacionadas al tema desarrolladas a nivel nacional como internacional con el fin de tener el desarrollo teórico de la investigación.

El capítulo III, se refiere a la metodología a aplicarse durante el proceso de la investigación, como también el tipo de investigación, las fuentes de información, las técnicas, los instrumentos de recolección los cuales se detallan con precisión su desarrollo para el futuro proceso de resultados y por último la hipótesis.

Capítulo IV, describe el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta desarrollada en el capítulo anterior con el fin conocer la situación de las actividades que realizan las personas que pertenecen al sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos, para de esta manera realizar el diseño de una guía básica de planificación estratégica para sus negocios, esto aportará al crecimiento de la industria y lo cual nos permitirá pasar a comprobar la hipótesis. Para terminar el capítulo se elaborará y desarrollará la guía básica de planificación estratégica de manera genérica para las MIPYMES y se recomienda su implementación pretendiendo mejorar su gestión administrativa y su competitividad.

Capítulo V, expone las conclusiones y recomendaciones pertinentes de acuerdo a los objetivos y resultados obtenidos de la investigación de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico.

2.1 Teorías de soporte.

2.1.1 Teorías de administración.

Teoría general de administración.

La administración se presenta como una área del conocimiento humano repleta de complejidades y desafíos que permite determinar mejor su eficiencia mediante la observación y medición de actividades de una organización a través de la contratación de talento humano quienes poseen capacidades y aptitudes que puedan adaptarse al trabajo de cooperación, esta teoría se ha aplicado en las organizaciones enfocadas en el incremento de sus niveles de productividad (Chiavenato, 2012).

La administración en cuanto a importancia y utilidad, permite que los individuos desarrollen habilidades conceptuales, humanas y técnicas para que finalmente, las organizaciones alcancen los objetivos que se trazan; esto es debido a una serie de características que hacen indispensable a la administración y cada vez se reconoce que es un cuerpo de conocimientos con carácter de interdisciplina, sistémica, humana y social (Hernández, 2014).

Administración estratégica.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una empresa alcance sus objetivos. Se encarga de integrar la administración, el marketing, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo para lograr el éxito de la organización (Fred, 2013).

La administración estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación de estrategias; mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias.

Elementos de la administración estratégica.

Los autores coinciden que la administración estratégica es un procedimiento a largo plazo, el cual consiste en el desarrollo de ciertos elementos como los objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores, puede ser aplicable a cualquier tipo de negocio; sin embargo, se debe tener cuidado de adaptarla y esto depende del tipo de negocio, de sus características y condiciones (Bojórquez & Pérez, 2013).

Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer los elementos que intervienen en la planeación estratégica son:

- Planeación para planear: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso de identificar el equipo de planeación, capacitar sobre la metodología a seguir, realizar un análisis situacional de los factores externos e internos para terminar en la síntesis FODA.
- Formulación: se crea la filosofía empresarial (misión, visión, políticas, principios y valores). Y se determinan los objetivos estratégicos.
- Implementación: identificación de la estrategia de negocio, desarrollo del plan de acción respaldado en un cronograma y el respectivo presupuesto de las acciones a realizarse.

En esta fase es adecuado comunicar las acciones a seguir y preocuparse por el recurso humano.

- Control y evaluación: fase donde se verifica el nivel de ejecución de las acciones y el cumplimiento de las metas planteadas en el plan de acción (Gooddstein, Nolan, & Pfeiffer, 2005).

Teoría general de sistemas.

Esta teoría se refiere a que una organización es el resultado de la suma de sus partes que actúan sinérgicamente y que logran ser más productivas al trabajar en conjunto por esta razón es importante que se considere el trabajo como un sistema ya que el resultado de cada una de las partes afecta a toda la organización y no solo a una de ellas (Bertalanffy, 2003).

La teoría general de sistemas representa una herramienta con una utilidad y aplicación a gran escala, cuenta con la capacidad de utilizar la técnica de divide y vencerás de una manera estructurada, mientras se esté llevando un enfoque sistémico de manera correcta tendrá la capacidad de detectar cualquier tipo de desviación de manera oportuna para hacer las correcciones a través de una visión integral (Domínguez & López, 2016).

2.1.2 Teorías de competitividad.

Ventaja competitiva.

Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Para Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas

o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. (Garza, 2017)

Porter identificó estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. (Garza, 2017).

Esas estrategias genéricas son las siguientes:

Liderazgo en costes. - Consiste en identificar si es una empresa que ofrece los productos más baratos en el mercado, este tipo de empresas se centran en ofrecer productos básicos, con procesos muy optimizados, materias primas baratas y enfocados a vender en grandes cantidades (Bernal, 2018).

Diferenciación. - Se basa en diseñar y vender productos que los clientes perciban como únicos, y que estén dispuestos a pagar un mayor precio. Para ello, se diseñan productos de mayor calidad, con más funcionalidades y con extras que hagan que el cliente aprecie más el producto.

Enfoque en liderazgo en costos. – Se enfoca en un segmento del mercado y se diferencia por tener el costo más bajo, por lo tanto, el resto de empresas que participen en la industria deberán encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Enfoque en diferenciación. – Resultan efectivas cuando nuestro segmento tiene preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta (Garza, 2017).

Modelo cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter son un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la

empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma. Entre las fuerzas que se utiliza están: clientes, proveedores, nuevos competidores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Este modelo juega un papel importante, ya que nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo (Riquelme, 2015).

Cadena de valor.

Porter afirmó que la cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización debe desarrollar para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor en un sistema de negocios. Además de que la cadena de valor facilita la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resalta el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan al desarrollo de soluciones de manera conjunta a través de la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, permite analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena (Torreblanca, 2015).

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto como:
 - Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
 - Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).

- Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- Las Actividades de Soporte son las que dan apoyo a las actividades primarias, se componen por las siguientes:
 - Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materia prima, suministros, artículos consumibles y activos.
 - Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquirida, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
 - Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y capacitación del personal de la institución.
 - Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.
- El Margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Quintero & Sánchez, 2012).

2.2 Marco referencial.

Estudios sobre el sector manufacturero de calzado.

Según Venegas (2013) en su investigación “Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa pertenecientes a la Cámara de Comercio de Chillán” tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta de apoyo a las pequeñas y medianas empresas de la cámara de comercio de Chillán basada en instrumentos de la planificación estratégica.

En este estudio se analizan variables relacionadas a la planificación estratégica en las Pymes, como la competencia en el sector industrial, actitud de los competidores, crecimiento en el mercado y a la vez se analiza el número de Pymes en el país, el tamaño de las empresas, la distribución de las Pymes, el número de empleados, nivel de ventas y las declaraciones de impuestos efectuadas en el Servicio de Impuestos Internos de Chile.

La metodología inicia con la recopilación de los antecedentes de la planificación estratégica en las Pymes que han utilizado la planificación como una herramienta teórica de apoyo para desarrollar una estrategia de fortalecimiento y lograr así, un desarrollo óptimo y sustentable a través del tiempo. Una vez realizado esto, se procedió a desarrollar una propuesta de apoyo a las Pymes basada en instrumentos de la planificación estratégica y como producto de ello un Manual. Para ello, se analiza e identifica la situación de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Chillán, se establece un conjunto de programas estratégicos de acción, se realiza reuniones, o algún tipo de actividad, en donde se pueda obtener información acerca de las empresas. Luego se realizar visitas a las empresas para conocer la realidad a nivel general y se concluye con la implementación del manual de planificación estratégica en empresas.

De manera que la investigación llega a la conclusión que, en el modelo para las Pymes, se deja de lado aquellos elementos que representan una dificultad a la hora de ser medidos en las

empresas pequeñas y medianas, pero siempre se mantiene el objetivo clave de cualquier plan estratégico, es decir, el logro de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. También se consideró que el manual de planificación estratégica logra que las empresas desarrollen una visión global de los mercados y de la economía, y además posibilita el balance de las actividades internas como elementos indispensables de considerar para el logro de los objetivos planteados.

En la investigación sobre una “Guía para la planificación en la pyme- las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y mediana empresa española” realizado en la Universidad de León tiene como objetivo principal proponer una herramienta de planificación que sea la mejor síntesis para todas las áreas de la empresa tanto para los propietarios y los profesionales de las pymes de este país.

Entre las variables que son analizadas están las empresas en estado activo, el número de empleados y el volumen de ventas anuales cuyos datos fueron extraídos del Directorio Central de empresas y el Diario oficial DOCE de España.

Es importante mencionar que en esta investigación no se realizó un trabajo de campo ya que el autor ha visitado cerca de un millar de pymes en los últimos quince años, por desempeñarse como consultor o asesor en la elaboración de planes de las empresas.

La metodología utilizada en esta investigación inicia con las etapas de análisis que está compuesto por el rediseño de la misión de la empresa, luego se realiza el análisis externo y el análisis interno, y finaliza esta etapa con la síntesis y diagnóstico, en la segunda etapa denominada planeación y organización, se desarrolla las estrategias y objetivos, el plan de acción, el calendario de implementación y se concluye con la viabilidad y control.

En conclusión la micro, pequeña y mediana empresa española planifica poco y muy deficitariamente, por lo que su adaptación a los cambios del entorno es lenta e improvisada; la planificación y organización son dos funciones irrenunciables del gestor empresarial, y se debe implementar a las empresas independientemente del tamaño, también menciona que el plan es una guía para la acción, especialmente para los cambios lo cual es necesario introducir en la organización para la consolidación, la mejora y el desarrollo de la empresa (Martí, 2010).

En un estudio realizado en Ecuador titulado “la planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las Pymes en el Ecuador” desarrollado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador cuyo objetivo principal es investigar y analizar si las pymes realizan procesos de Planificación Estratégica formal o de manera intuitiva, y cómo los mismos influyen en el éxito y la permanencia de las empresas en el largo plazo.

Las variables principales de estudio son la planificación formal y planificación intuitiva, pero también se consideró el nivel académico de los administradores, características personales del dueño o administrador, el tamaño del negocio, años de permanencia en el mercado, niveles de utilidad y los procesos de producción de las Pymes textiles de Atuntaqui, Ibarra.

La metodología inicia con un enfoque cuantitativo el cual evalúa tres bases de datos: del censo del 2010, datos del Municipio de Antonio Ante y de la Cámara de Comercio de Atuntaqui. También se desarrolló la encuesta la cual sirvió para determinar la presencia o no, y el nivel de planificación estratégica. Una vez realizados los análisis de las preguntas y el cruce de variables necesarios se llega a la conclusión final que, aunque un alto porcentaje de pymes en Atuntaqui realiza planificación estratégica de manera informal o intuitiva, esta variable y sus elementos relacionados no inciden de manera importante y definitiva sobre el éxito y desempeño de los

negocios y su permanencia en el mercado. Esta investigación confirma que las pymes si realizan planificación de manera intuitiva, y es considerada estratégica desde la óptica que cubren los elementos metodológicos de esta herramienta, aunque no tengan documentos escritos sobre la misma (Roca, 2016).

2.3 Marco Conceptual.

2.3.1 Administración.

La administración consiste en la planeación, organización, dirección y control de actividades por medio de reglas y políticas; esta opera y transforma, y contiene procedimientos que a través de la utilización de la totalidad de recursos de las organizaciones se puede llegar al cumplimiento de las metas establecidas (Candelas, Hernández, & Montero , 2017).

Mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos se puede cumplir con los objetivos organizacionales. La práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de ésta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los campos de la ciencia y tecnología.

La administración es el conjunto de actividades que se desarrollan me manera coordinada con las personas que pertenecen a una organización logrando así el cumplimiento de metas propuestas de una manera eficiente y eficaz, optimizando el uso de recursos que generalmente en las organizaciones son limitados (Robbins, Stephen, & Coulter, 2005).

2.3.2 Planeación.

Es la primera función administrativa donde los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, también se realiza un diagnóstico a través de datos relevantes, de tal forma que se puedan construir un análisis del macro y micro entorno, esta función determina, por lo tanto, un modelo teórico para actuar en el futuro (Chiavenato, 2012).

2.3.3 Formulación.

Esta etapa consiste en fijar la filosofía empresarial, que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que permite desarrollar la misión, visión, valores, principios, políticas y los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015).

2.3.4 Implementación.

Se trata de un proceso complejo que requiere de un modelo en la organización que implique conocimiento, difusión, dominio y retroalimentación como herramienta básica para lograr la ejecución eficaz del plan de acción (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2005).

2.3.5 Control.

El control se refiere a mantener las actividades de la empresa en dirección hacia las metas que se definieron en las fases anteriores. Un buen control permitirá identificar imperfecciones mediante el análisis o la evaluación de recursos, y corregirlas cuanto antes (Cairo, 2013).

2.3.6 Evaluación.

Es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar las metas previstas, lo cual permite anticipar las desviaciones y adoptar medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. (Gooddstein, Nolan, & Pfeiffer, 2005).

2.3.7 Estrategia.

Una estrategia indica el camino o la manera en que se va a llegar al cumplimiento de los objetivos que previamente se han definido dentro de una organización, las mismas que orientan al proceso administrativo en un horizonte de tiempo que se establezca ya sea a corto, mediano y largo plazo; sin olvidar que las estrategias requieren de movimiento e innovación constante para adaptarse a los cambios que se presenten e influyan en una organización. La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño y no necesariamente tiene que ser la más grande para salir adelante (Contreras, 2013).

Para Porter (2008) la estrategia puede ser considerada como la acción de construir defensas contra las fuerzas competitivas, o encontrar una posición en el sector donde las fuerzas sean más débiles, por lo tanto, una empresa requiere de una estrategia separada para cada sector diferente, las empresas cuyas estrategias tienen el potencial de transformar un sector se hacen mucho más visibles en el mercado.

2.3.8 Gestión.

Son todas las actividades de coordinación que realiza una organización para dirigirla y controlarla con el objetivo de cumplir metas propuestas de manera eficiente y eficaz (ISO 9000, 2015).

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización como, por ejemplo: empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos (Definición, 2017).

2.3.9 Procesos.

Un proceso es un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí para transformar recursos desde la entrada hasta la salida donde se obtiene un producto terminado, mediante procedimientos que describen como se realiza el proceso y sin olvidar la agregación de valor que es de gran importancia para una organización, todo debe estar direccionado al cumplimiento de objetivos de la misma (ISO 9000, 2015).

Es un conjunto de actividades coordinadas que se interrelacionan entre personas y recursos para transformar materiales en un producto previamente establecido el mismo que se destina a los clientes ya sean internos o externos a la organización con características de calidad (Roig, 2015).

2.3.10 Ingresos

Los ingresos representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito. Los ingresos son considerados como tales en el momento en que se presta el servicio o se vende un producto, y no en el cual es recibido el efectivo (Castro, 2012).

2.3.11 Rentabilidad

Es el resultado de dividir el “beneficio obtenido” entre el “capital invertido”. Interviene varios cálculos matemáticos para determinar cuáles son las mejores opciones, sin embargo, hay otros factores, externos a la lógica numérica, como por ejemplo la psicología humana. Cuando existe una creencia de que una economía irá bien, se invertirá en ella sin hacer especial hincapié en los datos económicos; pero usar sólo la intuición es un riesgo que hay que evitar correr. Saber si la rentabilidad arroja una determinada decisión, es un apoyo importante para tomar la opción más conveniente (Moreno, 2018).

2.3.12 Competitividad

Es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector. En el entorno de la empresa, también inciden: la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura de las inversiones, la tecnología y otros elementos como el medio ambiente, la educación, las instituciones y la cultura. La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar

los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado (García, 2015).

2.3.13 Productividad

Es una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos; por ende, la productividad es el índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlo. La productividad es la cantidad de trabajo que podemos realizar en un período de tiempo determinado, las mejoras de la productividad se encuentran al alcance de administradores que sean activos, innovadores y emprendedores que funcionan en su papel como catalizadores de la productividad (Carro & González, 2014).

2.3.14 MIPYMES

En el Ecuador se ha considerado como MIPYMES a todas las pequeñas, medianas y microempresas que de acuerdo al número de personal que emplea, el valor bruto de ventas que realiza anualmente y el valor de los activos.

La clasificación nacional de MIPYMES establecida por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la misma que se acogió a la normativa establecida por la Comunidad Andina se encuentra en la tabla 1.

Tabla 1

Clasificación nacional de MIPYMES

Variab les	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
Número de personal	De 1 – 9	De 10 – 49	De 50 - 199	≥ 200

Valor bruto de ventas	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta \$100.000	De \$100.001 - \$ 750.000	De \$750.001 - \$3.999.999	≥\$4.000.000

Fuente: “Cámara de Comercio de Quito”, Boletín oficial, 2017. Recuperado de: http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf

Generalmente en el país las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se encuentran clasificadas de acuerdo a lo que establece la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU), publicada por las Naciones Unidas en la cual se desagregan las actividades económicas.

En la tabla 2 se indica la clasificación de las actividades económicas.

Tabla 2

Clasificación de actividades económicas según CIU

Actividades económicas

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
 Explotación de minas y canteras
 Industrias manufactureras
 Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
 Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento
 Construcción
 Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
 Transporte, almacenamiento
 Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
 Actividades inmobiliarias
 Información y comunicación
 Actividades financieras y de seguros
 Actividades profesionales científicas y técnicas
 Actividades de servicios administrativos y de apoyo
 Administración pública y defensa
 Actividades de atención de la salud humana y servicio social
 Artes, entretenimiento y recreación

CONTINÚA ➡

Otras actividades de servicios
 Actividades de los hogares como empleadores
 Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Este tipo de empresas en su mayoría son familiares y son un pilar fundamental para el desarrollo económico de los sectores de producción artesanal que no requieren producir con equipos tecnológicos de última generación por lo cual se requiere la contratación de mano de obra en gran cantidad y esto incrementa las fuentes de empleo para los habitantes de estos cantones.

Las MIPYMES que enmarcan en este proyecto de investigación pertenecen a la industria manufacturera debido a que realizan la transformación de materiales en nuevos productos.

- Sección: Industrias manufactureras
- División: Fabricación de cueros y productos conexos
- Grupo: Fabricación de calzado.

CAPÍTULO III

3. Marco metodológico.

3.1 Método de investigación.

La presente investigación tiene un enfoque mixto el cual implica un conjunto de procesos de recolección, análisis e interpretación de resultados de datos tanto cualitativos y cuantitativos, el primero utiliza la recolección y análisis de datos con el objeto de precisar las preguntas que permitan levantar información relevante mientras que el segundo usa la recolección de datos para comprobar hipótesis planteadas con base a la medición numérica y análisis estadísticos todo con el fin de responder o dar solución al problema planteado en esta investigación (Fernández, Baptista, & Hernández, 2014).

3.2 Tipología de investigación.

3.2.1 Por su alcance.

El tipo de investigación que se realizará será descriptivo, puesto que se va a detallar las características del problema de la población que se estudia, se levantará información por parte de los propietarios y administradores de las MIPYMES del sector manufacturero del cantón Cevallos, para de esta manera conocer la situación actual en este sector industrial.

3.2.2 Por su finalidad.

Se utiliza una investigación aplicada, ya que los resultados que se obtengan se pueden emplear a la solución de problemas que presenten las MIPYMES productoras de calzado para

mejorar su nivel de ingresos; por lo tanto, se requiere la descripción de lo que está sucediendo considerando la información proporcionada por los propietarios y administradores de las mismas.

3.2.3 Por fuentes de información

Constituye una investigación mixta ya que utiliza fuentes de información primarias como entrevistas y encuestas que proporcionarán información acerca de las MIPYMES productoras de calzado del cantón Cevallos. Y también se utilizará fuentes de información secundarias como del Servicio de Rentas Internas y del GAD municipal del cantón; también se recurrirá a documentos bibliográficos.

3.3 Variables de la investigación.

Para la presente investigación se ha considerado dos variables una dependiente y una independiente las cuales son:

- Variable dependiente: Decreciente nivel de ingresos.
- Variable independiente: Ausencia de planificación estratégica.

3.4 Hipótesis.

Las hipótesis que se plantean a continuación se derivan de los objetivos de esta investigación.

H₀: ¿La ausencia de planificación estratégica provoca el decreciente nivel de ingresos de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua?

Hi: ¿La existencia de planificación estratégica provoca el decreciente nivel de ingresos de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua?

En este proyecto de investigación se pretende probar la hipótesis en base a los resultados obtenidos en los análisis realizados mediante el uso de herramientas estadísticas en SPSS y Excel.

3.5 Población y muestra.

3.5.1 Población.

La población que se considerará son las MIPYMES del cantón Cevallos dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado que se encuentran registradas en el GAD del cantón.

3.5.2 Muestra.

La población a analizar en la presente investigación es pequeña por lo tanto se realizará un censo a las 80 MIPYMES del sector manufacturero de calzado que se encuentran ubicadas en el cantón Cevallos provincia de Tungurahua.

3.5.3 Marco muestral

En la tabla 3 se encuentra la lista de productores de calzado del cantón Cevallos.

Tabla 3

Productores de calzado del cantón Cevallos

N ^o	Nombre propietario	Nombre de empresa	N. RUC o RISE
1	Aguilar Padilla Vicente Trajano		180233555-2001
2	Aldás Vaca Gladis Alicia		180201801-8001
3	Analuisa Nata Bertha Matilde		180313865-8001
4	Analuisa Nata Luis Gerardo	CREACIONES GERARDO	180257976-1001

5	Bastidas Ayachipo Sara Abigail	SAHARAS	180450794-3001
6	Bautista Núñez Enma Beatriz	CALZADO DORIS	180182464-6001
7	Caisaguano Taco Jenny Pilar	CALZADO CRISTEL	180359776-2001
8	Caiza Chipantiza Nelly del Rocío	ROCI	180282004-1001
9	Cárdenas Navarrete Teresa Luzmila	CALZATERES	180119369-7001
10	Carrasco Mayorga Silvia Jeaneth	SICALZA	180209897-8001
11	Carrera Medina Hedgar Geovanny	LORE'S	180184213-7001
12	Castillo Escobar María José	CALZADO MARY	180441340-7001
13	Castillo Escobar Mayra Alejandra	CALZADOMAYRIS	180427976-6001
14	Castro Chicaiza Zoila Victoria	CALZADO VICA	180250879-6001
15	Chávez Chicaiza Enma	CRISTIS	050057473-6001
16	Chicaiza Luis Marcelo		180238916-1001
17	Chicaiza Chito Jaime Ángel	ANGEL SHOES	180184499-2001
18	Córdova Sánchez Claudio	CALZADO ELIZABETH	180130569-7001
19	Cunalata Tibán Rosa Piedad	CALZADO ROSITA	180151419-9001
20	Eugenio Hundo Jaime Gilberto	FER	180329849-4001
21	Flores Pérez Víctor Hugo		180332196-5001
22	Gavilanes Hernán Rodrigo	NANDOSHOES	171489945-5001
23	Gavilán Toapanta Elsa Magdalena	MAVILIZ	180299932-4001
24	Hidalgo Cunalata Elvia Marina		180211003-9001
25	Labre Cunalema Myrian del Rocío		180239178-7001
26	Landa Landa Carlos Alberto	CREACIONES JESSY	180363937-4001
27	Landa Manotoa María Hermelinda	HERMICALZA	180308711-1001
28	Lizano Pérez Enma Trajelia	WILO	180062598-8001
29	López Barrionuevo Estuardo Miraldino	STUAR	180269691-2001
30	López Ortiz Juan Carlos	CALZADO ALEXA	180296889-9001
31	Mariño Guevara Hernán Moisés	MAITE SHOES	180175905-9001
32	Martínez Andaluz Mirian Genoveva	CREACIONES MYRIAM	180277798-5001
33	Martínez Guerrero Saulo Efrén	MARTINIZ	180107007-7001
34	Martínez Martínez Cesar Aníbal	MACALZA	180329713-2001
35	Martínez Ocaña Luis Gustavo	GUSMAR	180315738-5001
36	Martínez Rivera José Miguel	PAVIS	180168386-1001
37	Martínez Rivera Juan Carlos	MARTIZ	180199320-3001
38	Martínez Rivera Leonardo Geovany	LEOS	180249401-1001
39	Masabanda Hernández José Orlando	JOSEP	180408014-9001
40	Mayorga Morales Carmelina	CREACIONES CARMELINDA	180071771-0001
41	Moyolema Chaglla María Amelia	CREACIONES PAOS	180867189-2001
42	Naranjo Chasi Mercedes	MERCEDES	180308711-1001
43	Núñez López María Elizabeth	CALZADO ELI	180386587-0001
44	Núñez Moyano Milton Patricio	DIPER	180369736-4001

45	Núñez Oñate Wilmer Alfredo	DIFER	180296389-0001
46	Ochoa Núñez María Teresa	JUANCHO	180093130-3001
47	Ortega Yanchatipan Jesús Gonzalo		180337895-7001
48	Oyasa Tirado Luis Alberto	MICRISMA	180252634-1001
49	Panimboza Freire Víctor Salomón	PROVECALZAP.	180216101-6001
50	Paredes Rodríguez Luis Marcelo	MAVELIZ	180523651-8001
51	Paucar Yanchapanta Hilda Graciela	CREACIONES HILDITA	180204549-0001
52	Pazmiño Acosta Luter Luis	CREACIONEZ PAZMINIO	180326285-4001
53	Pilataxi Tituaña Héctor Raúl		180182579-3001
54	Proaño Chanatasíg Edwin Freddy	CRISFER	020194871-8001
55	Real Oñate Saúl Nasareno	CALZADO SAUL	180379867-5001
56	Ricachi Ricachi Marco Vinicio	CALZADO VINI	180191622-3001
57	Ricachi Ricachi Silvio Eugenio	JHONRY	180371246-0001
58	Riofrío Quiroga Ondina Catherine		180261583-9001
59	Rivera Fiallos Santiago Miguel	SANTIS	180340274-0001
60	Ruiz Llerena Edison Paul	PAUL'S	180170865-0001
61	Sánchez Gavilanes Blanca Herminia	BLANCA'S CALZADO	180152532-8001
62	Sánchez Gavilanes Delia Eloina	MAURY	180099465-7001
63	Sandoval Caiza Edwin Geovany		180250177-3001
64	Sandoval Caiza Néstor Aníbal		180271077-0001
65	Santana Córdova Aide Beatriz		180215969-7001
66	Sisalema Chachipanta Klever Patricio	CREACIONES DAYANA	180334393-3001
67	Sisalema Chachipanta Santiago		180421829-3001
68	Sisalema Chuncha Segundo Alberto	PROCALZA	180251246-5001
69	Soria Robalino Sandra Marlene	SANDY	180266422-5001
70	Sulca Maliza Gabriela Maricela	GABI'S	180218745-8001
71	Tibán Amaya Delia Margoth	CRISDAMI	180170203-4001
72	Tiban Bombosa Marcelo Ricardo	D'MARCELOS	180256664-4001
73	Típan Típan Wilson Rene	CALZADO TIPAN	180279658-9001
74	Toapanta Tituana Segundo Ernesto	ANDREITA	180360867-6001
75	Valencia Altamirano Sandra Jeaneth	MISHELL	180449015-7001
76	Valencia Silva Luis Ernan	CALZAFER	180215590-1001
77	Velastegui López Roque Mesías		180397393-0001
78	Villacis Santana Sonia Carmita		180367842-2001
79	Yánez Chano Luis Alfonso		180318698-8001
80	Zamora Suarez Alexandra	CALZALEXA	180425603-8001

Fuente: GAD's Municipalidad del Cantón Cevallos 2017, Patentes.

3.6 Instrumentos de recolección de datos.

En el presente estudio se utilizarán entrevistas y encuestas para la recolección de datos ya que el objetivo es obtener información de los individuos partiendo de la formulación de preguntas de interés hacia las personas a quienes está dirigida la investigación (Fernández, Baptista, & Hernández, 2014).

3.6.1 Entrevistas.

La entrevista se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. (Bravo, García, Hernández, & Ruiz, 2013).

El objetivo de la entrevista es realizar un diagnóstico y conocer si las MIPYMES utilizan planificación estratégica con el fin de determinar las variables acerca de las características y situación actual de las empresas así también como la información de sus productos, proveedores y clientes lo cual permitirá realizar el diseño de la encuesta que se aplicará a los propietarios o administradores.

3.6.2 Encuestas.

Las encuestas son instrumentos utilizados para una investigación descriptiva que mediante un cuestionario prediseñado se realiza preguntas a las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población para obtener información específica (Malhotra, 2008).

Se considera conveniente el uso de esta herramienta con el fin de conocer si las MIPYMES utilizan planificación estratégica en el desarrollo de las actividades empresariales lo cual se espera conocer después de la recolección de información.

3.6.2.1 *Matriz de diseño de la Encuesta.*

Para el diseño de la encuesta primero se consideró un objetivo específico planteado en la investigación, segundo con la ayuda de fuentes bibliográficas e investigaciones realizadas con anterioridad se identificó las necesidades de información, como tercer punto se procedió a establecer las variables que se analizarán, cuarto se asigna el indicador que cuantificará cada variable, quinto se determinó el tipo de preguntas que se utilizarán, sexto se asignó el tipo de escala, séptimo se formuló las preguntas de acuerdo a las variables que se requieren conocer, octavo se establecieron alternativas de respuesta y por último se asignó la secuencia en que se ubicará la pregunta en el cuestionario, todo este proceso se puede ver en la tabla 4.

Tabla 4
Matriz de diseño de la encuesta

Objetivo específico	Necesidad de información	Variable	Indicador	Tipo de pregunta	Escala	Pregunta	Alternativas de respuesta	Secuencia
Evaluar el decreciente nivel de ingresos de las MIPYME S del sector manufacturero de calzado suscitado en el año 2017 con el fin de obtener el diagnóstico de la industria y conocer cómo están realizando su administración	Situación actual	Pertenecer a una asociación	Número de asociaciones a las que pertenece	Dicotómica	Nominal	¿Pertenece usted a alguna asociación?	1.Si () 2.No ()	13
	Situación actual	Beneficio de pertenecer a alguna asociación	Nivel de satisfacción con los beneficios obtenidos	Escala de likert	De intervalo	¿Considera que pertenecer a una asociación le genera beneficios?	5.Muy de acuerdo () 4.De acuerdo () 3.Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo () 2.Poco de acuerdo () 1.No estoy de acuerdo ()	14
	Información de los productos	Factor de venta de productos precio	Número de ventas por factor precio	Escala de medición	De intervalo	¿Cuáles son los factores que considera usted por lo que realiza la venta de sus productos?	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	15.1
	Información de los productos	Factor de venta de productos diseño	Número de ventas por factor diseño	Escala de medición	De intervalo	¿Cuáles son los factores que considera usted por lo que realiza la venta de sus productos?	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	15.2
Información de los productos	Factor de venta de productos calidad	Número de ventas por factor calidad	Escala de medición	De intervalo	¿Cuáles son los factores que considera	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones ()	15.3	

					usted por lo que realiza la venta de sus productos?	2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	
Información de los productos	Factor de venta de productos publicidad	Número de ventas por factor publicidad	Escala de medición	De intervalo	¿Cuáles son los factores que considera usted por lo que realiza la venta de sus productos?	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	15.4
Situación actual	Instalaciones adecuadas	Estado de las instalaciones	Escala de likert	De intervalo	Considera usted que las instalaciones de su empresa son las adecuadas	5.Muy de acuerdo () 4.De acuerdo () 3.Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo () 2.Poco de acuerdo () 1.No estoy de acuerdo ()	17
Situación actual	Venta de productos directa/almacén	Número de ventas en función directa	Escala de medición	De intervalo	¿De qué manera realiza la venta de sus productos? – directa/almacén	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	18.1
Situación actual	Venta de productos intermedios	Número de ventas mediante intermedios	Escala de medición	De intervalo	¿De qué manera realiza la venta de sus productos? – intermedios	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	18.2
Situación actual	Venta de productos ferias	Número de ventas mediante ferias	Escala de medición	De intervalo	¿De qué manera realiza la venta de sus productos? - ferias	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones ()	18.3

						1.Nunca () 5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	18.4
Situación actual	Venta de productos por internet	Número de ventas mediante internet	Escala de medición	De intervalo	¿De qué manera realiza la venta de sus productos?		
Situación actual	Competidores	Venta de zapatos con marcas internacionales	Dicotómica	Nominal	¿Las empresas con las que compite tienen productos de marcas internacionales posicionadas en el mercado?	1.Si () 2.No ()	19
Información de proveedores	Abastecimiento de proveedores cantidad	Número de proveedores elegidos por abastecimiento en cantidad	Escala de likert	De intervalo	¿Considera que sus proveedores actuales abastecen sus requerimientos de materia prima que necesita para su producción? –	5.Muy de acuerdo () 4.De acuerdo () 3.Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo () 2.Poco de acuerdo () 1.No estoy de acuerdo ()	20.1
Información de proveedores	Abastecimiento de proveedores calidad	Número de proveedores elegidos por abastecimiento en cantidad	Escala de likert	De intervalo	¿Considera que sus proveedores actuales abastecen sus requerimientos de materia prima que necesita para su producción? – calidad	5.Muy de acuerdo () 4.De acuerdo () 3.Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo () 2.Poco de acuerdo () 1.No estoy de acuerdo ()	20.2
Información de proveedores	Abastecimiento de proveedores tiempo	Número de proveedores elegidos por	Escala de likert	De intervalo	¿Considera que sus proveedores actuales abastecen	5.Muy de acuerdo () 4.De acuerdo ()	20.3

		abastecimiento a tiempo			¿Realiza un presupuesto destinado para realizar compras? – tiempo	3.Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo () 2.Poco de acuerdo () 1.No estoy de acuerdo ()	
Situación actual	Elaboración de presupuestos materia prima	Presupuestos elaborados para compras de materia prima	Escala de medición	De intervalo	¿Realiza un presupuesto destinado para realizar compras? – materia prima	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	21.1
Situación actual	Elaboración de presupuestos insumos	Presupuestos elaborados para compras de insumos	Escala de medición	De intervalo	¿Realiza un presupuesto destinado para realizar compras? – insumos	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	21.2
Situación actual	Elaboración de presupuestos sueldos	Presupuestos elaborados para el pago de sueldos	Escala de medición	De intervalo	¿Realiza un presupuesto destinado para realizar compras? - sueldos	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	21.3
Situación actual	Elaboración de presupuestos servicios básicos	Presupuestos elaborados para el pago de servicios básicos	Escala de medición	De intervalo	¿Realiza un presupuesto destinado para realizar compras? – servicios básicos	5.Siempre () 4.Casi siempre () 3.Ciertas ocasiones () 2.Muy pocas ocasiones () 1.Nunca ()	21.4
Situación actual	Exportaciones	Exportación de productos	Dicotómica	Nominal	¿Ha tenido la oportunidad de exportar sus productos?	1.Si () 2.No ()	22
Volumen de ventas	Pares de zapatos vendidos	Número de pares vendidos	Selección Múltiple	De intervalo	¿Cuántos pares de zapatos vende	1.Menos de 50 pares () 2.De 50 a 100 pares ()	23

					mensualmente?	3.De 101 a 150 pares () 4.Más de 150 pares ()	
Volumen de ventas	Nivel de ventas en dólares	Cantidad de ventas en dólares	Selección Múltiple	De intervalo	¿Cuál es su nivel de ventas promedio mensual?	1.Menos de \$1000 () 2.De \$1001 a \$3000 () 3.De \$3001 a \$5000 () 4.Más de \$5001 ()	24
Situación actual	Nivel de ventas	% De incremento o disminución de ventas	Diferencial semántica	Nominal	¿Actualmente cómo considera el nivel de ventas en referencia del año pasado 2017?	1.Incrementó () 2.Disminuyó ()	25
Situación actual	Visión empresarial	Tiempo en años	Selección Múltiple	Ordinal	¿A qué año pretende alcanzar la visión que tiene como empresa dentro de este sector?	1.De 1 a 3 años () 2.De 4 a 6 años () 3.De 7 a 9 años () 4.10 o más años () 5.Ninguno ()	26
Características del encuestado	Género	Género	Dicotómica	Nominal	Género	1. Femenino () 2. Masculino ()	1
Características del encuestado	Edad	Edad en años	Abierta	De razón	Edad		2
Ubicación geográfica	Ubicación	Nombre del barrio	Abierta	Nominal	Ubicación		3
Características del encuestado	Estado civil	Estado civil	Selección Múltiple	Nominal	Estado civil	1.Soltera (o) () 2.Casada (o) () 3. Divorciada (o) () 4. Otro ()	4
Características de la empresa	Tiempo de funcionamiento	Tiempo en años	Selección Múltiple	De intervalo	¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su negocio?	1.De 1 a 5 años () 2.De 6 a 10 años () 3.De 11 a 20 años ()	5

						4. Más de 20 años ()	
Características de la empresa	Tipo de empresa	Tipo de empresa	Selección Múltiple	Nominal	¿Qué tipo de empresas?	1. Micro empresa () 2. Pequeña () 3. Mediana ()	6
Características del encuestado	Cargo que ocupa	Cargo	Selección Múltiple	Nominal	¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?	1. Propietario () 2. Administrador () 3. Propietario y Administrador ()	7
Características de la empresa	Misión empresarial	Tiempo en años	Selección Múltiple	De intervalo	¿La misión que tiene como empresa hace cuantos años ha sido reformada?	1. año () 2. 2 años () 3. 3 años () 4. 4 años o más () 5. Ninguna ()	8
Características de la empresa	Número de colaboradores	Número de colaboradores	Selección Múltiple	De intervalo	¿Cuántos colaboradores tienen?	1. De 1 a 3 () 2. De 4 a 6 () 3. De 7 a 9 () 4. 10 o más ()	9
Características de la empresa	Actividad económica	Número de actividades a que se dedica	Selección Múltiple	Nominal	¿A qué actividad se dedica la empresa?	1. Fabricación () 2. Comercialización () 3. Fabricación y comercialización ()	12
Características de la empresa	Diagnóstico estratégico	Nivel de cumplimiento del diagnóstico o estratégico	Selección Múltiple	Nominal	¿El diagnóstico estratégico de su empresa fue realizado por?	1. Propietarios () 2. Trabajadores () 3. Propietarios y trabajadores () 4. Ninguna ()	10
Características de la empresa	Objetivos estratégicos	Número de objetivos estratégicos	Selección Múltiple	De intervalo	¿Cuántos objetivos estratégicos han planteado su empresa?	1. De 1 a 4 () 2. De 5 a 9 () 3. De 10 a 14 () 4. 15 o más () 5. Ninguno ()	11
Características de la empresa	Capacitación	Número de veces que ha	Dicotómica	Nominal	¿Ha participado de algún	1. Si () 2. No ()	16

participad o de capacitaci ón	programa de capacitació n?
--	-------------------------------------

Después de realizar la matriz de diseño se obtiene el primer borrador de la encuesta que se encuentra en el anexo 1.

3.6.2.2 *Prueba Piloto*

Luego de haber obtenido el borrador 1 de la encuesta se procedió a realizar la prueba piloto con la cual se determinó si el cuestionario se estructuró correctamente, si las preguntas fueron claras y entendibles para los propietarios o administradores de las MIPYMES las cuales permitan recabar información necesaria para la investigación.

La prueba piloto se realizó el día 25 de mayo del año 2018 a una población objetivo de diez personas que se encargan de la administración de las MIPYMES del cantón Cevallos.

Con los resultados obtenidos después de la aplicación de la prueba piloto se procedió a realizar cambios necesarios para obtener el segundo borrador de la encuesta que se validará.

Las variables que se eliminaron del primer borrador de la encuesta fueron:

Género, edad, estado civil de los encuestados las cuales no proporcionan información para los análisis de las variables de los objetivos de la presente investigación.

También se eliminó la variable de tipo de empresa ya que la mayoría de empresas del cantón tienen menos de 9 colaboradores y de acuerdo a la clasificación de la superintendencia de compañías se ubican en la categoría de micro empresas.

En la variable factor de venta de productos se añadió los factores mencionados por los encuestados quedando como resultado en las alternativas de respuesta los factores de precio, calidad, diseño y publicidad; también en la variable presupuestos se añadió dos alternativas de respuesta que mencionaron los encuestados que fueron presupuestos de sueldos y servicios básicos.

Por último, la variable exportación de productos se eliminó ya que los encuestados manifestaron que ninguna empresa del cantón ha enviado sus productos a mercados extranjeros de manera directa ni a través de las asociaciones.

Al finalizar la revisión de la prueba piloto se obtuvo el segundo borrador que se encuentra en el anexo 2 de la encuesta el cual se presentará a los expertos para proceder a su validación.

3.6.2.3 *Validación de la encuesta*

Después de haber realizado la prueba piloto y haber obtenido el segundo borrador de la encuesta se procede a la validación para lo cual se consideró el método de juicio de expertos ya que es útil debido a la experiencia y conocimiento de los expertos en el diseño de cuestionarios para investigaciones, se evaluará el contenido de la encuesta; el grupo de cinco expertos son docentes del departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas, de los cuales tres tienen formación académica en el área de mercadotecnia, uno en gestión y uno en administración.

Los expertos revisaron los ítems de la encuesta el proceso de validación se realizó con calificaciones de acuerdo a los criterios de comprensión, representatividad, y claridad, las calificaciones fueron de 1 “muy poco”, 2 “poco”, 3 “regular”, 4 “aceptable” y 5 “muy aceptable”.

En la tabla 5 se indica la lista de los expertos que participaron en la validación de encuesta que se aplicará a las MIPYMES.

Tabla 5
Datos de los expertos

N°	Nombre	Formación académica	Área de conocimiento
1	César Ruíz	Ingeniería	Gestión
2	César Llumiyinga	Ingeniería	Administración

3	Doris Velásquez	Ingeniería	Mercadotecnia
4	Marco Soasti	Maestría	Mercadotecnia
5	Farid Mantilla	Ingeniería	Mercadotecnia

La calificación por parte de los expertos se encuentra en el anexo 3 de la investigación, con la cual se procede a realizar el cálculo del alfa de crombach cuyo resultado fue de 0,77 que indica una confiabilidad aceptable del contenido de la encuesta, el resultado se encuentra en la tabla 6.

Tabla 6

Resultado de alfa de Crombach

Alfa de crombatch	Número de ítems
0,770	20

Después de la validación se obtuvo el cuestionario definitivo que se encuentra en el anexo 2 el cual se aplicará en el trabajo de campo.

3.7 Trabajo de campo

El cuestionario definitivo validado se utilizó en el trabajo de campo, el proceso fue realizar las preguntas y registrar las respuestas sin interferir en la información, siguiendo las recomendaciones que establece el manual del encuestador elaborado por las autoras que se encuentra en el anexo 4.

La encuesta fue aplicada los días 15 y 16 de junio del año 2018, en el cantón Cevallos; en dicho cantón existe una sola parroquia con su mismo nombre conformada por los siguientes barrios: Bellavista, Santa Rosa, San Pedro, La Floresta, La Florida, Jesús del Gran Poder, El Belén, El Mirador, Santo Domingo, Tambo, Tambo Loma, Andignato, Aire Libre, Vines y Agua Santa, El Rosario y La Unión (ECURED, 2015).

La encuesta se aplicó a los productores ubicados en el centro del cantón y los barrios cercanos como Bellavista, La Unión y San Pedro.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de Datos.

4.1 Análisis Univariado.

Consiste en el análisis de cada una de las variables estudiadas, es decir, el análisis está basado en una sola variable. Entre las técnicas más frecuentes de análisis univariado son la distribución de frecuencias donde se realiza el análisis de datos a través de tablas o graficas que indican los resultados. (Inzunza, 2016).

En la tabla 7 y figura 2 se muestran los resultados de la pregunta uno de la encuesta.

Tabla 7

Análisis de la variable tiempo de funcionamiento

1. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido			
	De 1 a 5 años	22	27,5
	De 6 a 10 años	38	47,5
	De 11 a 19 años	17	21,25
	Más de 20 años	3	3,75
	Total	80	100,0

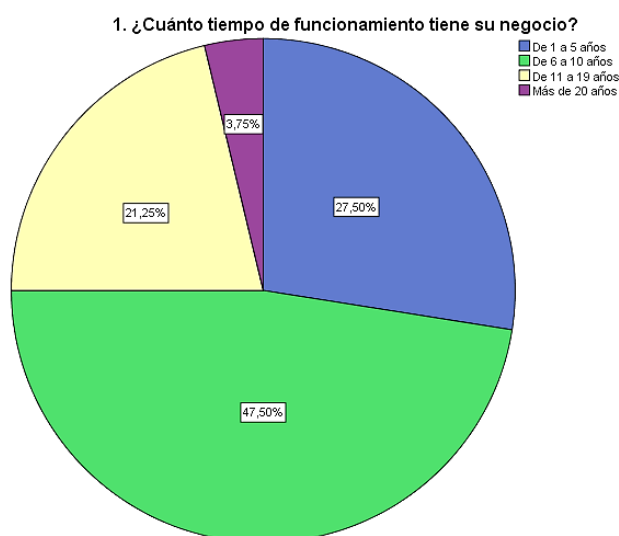


Figura 2. Variable tiempo de funcionamiento

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos el 47,5% de los encuestados contestaron que el tiempo de funcionamiento de sus establecimientos es entre 6 a 10 años, los cuales han surgido de pequeños talleres productores de calzado, los mismos que no tenían un punto de venta directo, hasta que abrieron sus almacenes en el cantón.

En la tabla 8 y figura 3 se muestran los resultados de la pregunta dos de la encuesta.

Tabla 8

Análisis de la variable cargo que ocupa

2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Propietario	31	38,75	38,75
	Administrador	49	61,25	100,0
	Total	80	100,0	



Figura 3. Variable cargo que ocupa

Análisis

El 61,25% de los almacenes de las MIPYMES de calzado del cantón Cevallos contratan personal que se encarga de la administración, representando más de la mitad mientras que 38,75% son los mismos propietarios que se encargan de su administración.

En la tabla 9 y figura 4 se muestran los resultados de la pregunta tres de la encuesta.

Tabla 9

Análisis de la variable misión empresarial

3. ¿La misión que tiene cómo empresa ha sido reformada hace cuantos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguno	60	75,0	75,0
1 año	4	5,0	80,0
Válido 3 años	13	16,25	96,25
4 años o más	3	3,75	100,0
Total	80	100,0	

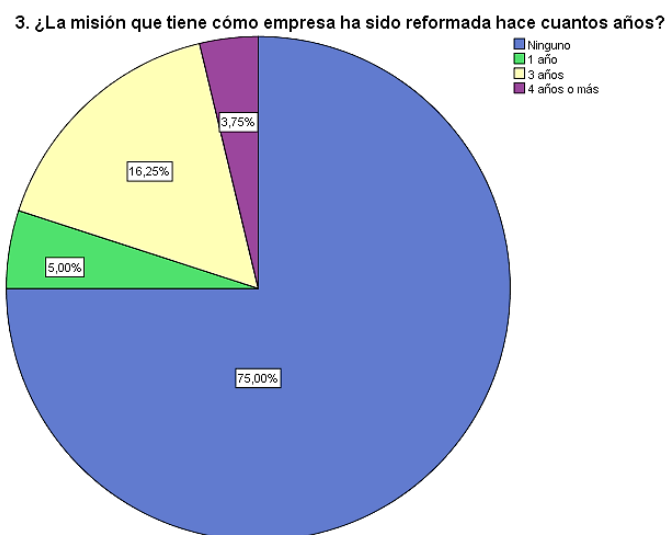


Figura 4. Variable misión empresarial

Análisis

Según los datos obtenidos el 75% de los encuestados respondió que no tienen ninguna reforma en la misión empresarial debido a que no hay alguna establecida, y la mayoría de las empresas son familiares y son manejadas de manera empírica, sin embargo, existe un 16,25% que si tiene establecida su misión y ha sido reformada hace 3 años.

En la tabla 10 y figura 5 se muestran los resultados de la pregunta cuatro de la encuesta.

Tabla 10

Análisis de la variable número de colaboradores

4. ¿Cuántos colaboradores tiene?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido			
	De 1 a 3	15	18,75
	De 4 a 6	29	36,25
	De 7 a 9	20	25,0
	10 o más	16	20,0
	Total	80	100,0

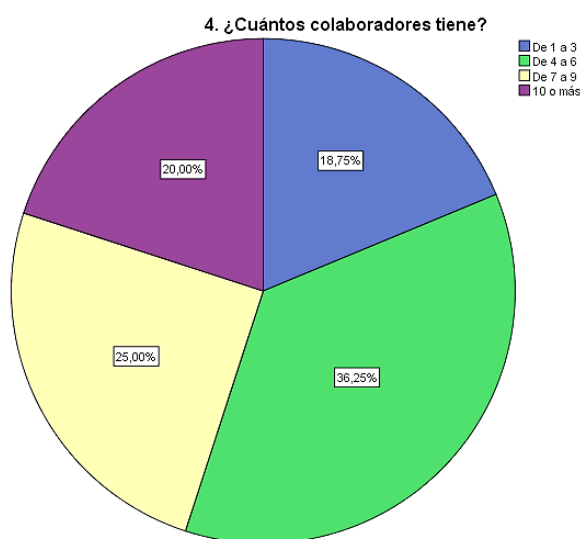


Figura 5. Variable número de colaboradores

Análisis

El 80% de las empresas del cantón Cevallos tienen hasta 9 colaboradores, es decir la mayoría se ubican en la clasificación de micro empresas; y el 20% restante son pequeñas empresas ya que tienen más de 10 colaboradores, generalmente se contrata familiares de los propietarios o en ciertas ocasiones generan fuentes de empleo para otros habitantes del cantón.

En la tabla 11 y figura 6 se muestran los resultados de la pregunta cinco de la encuesta.

Tabla 11

Análisis de la variable actividad estratégica

5. ¿A qué actividad se dedica la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Fabricación	13	16,25	16,25
Válido Comercialización	9	11,25	27,5
Válido Fabricación y comercialización	58	72,5	100,0
Total	80	100,0	



Figura 6. Variable actividad estratégica

Análisis

De acuerdo a los datos el 72,50% de las empresas se dedican a la fabricación y comercialización de zapatos, mientras que el 11,25% sólo realizan la comercialización en sus almacenes, a través de intermediarios, ferias de artesanos o haciendo uso de redes sociales; sin embargo, existe un 16,25% de empresas que solo se dedican a la fabricación de calzado y la venta realizan sólo mediante intermediarios.

En la tabla 12 y figura 7 se muestran los resultados de la pregunta seis de la encuesta.

Tabla 12

Análisis de la variable diagnóstico estratégico

6. ¿El diagnóstico estratégico de su empresa fue realizado por?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguno	45	56,25	56,25
Propietarios	15	18,75	75,0
Válido Trabajadores	2	2,5	77,5
Propietarios y Trabajadores	18	22,5	100,0
Total	80	100,0	

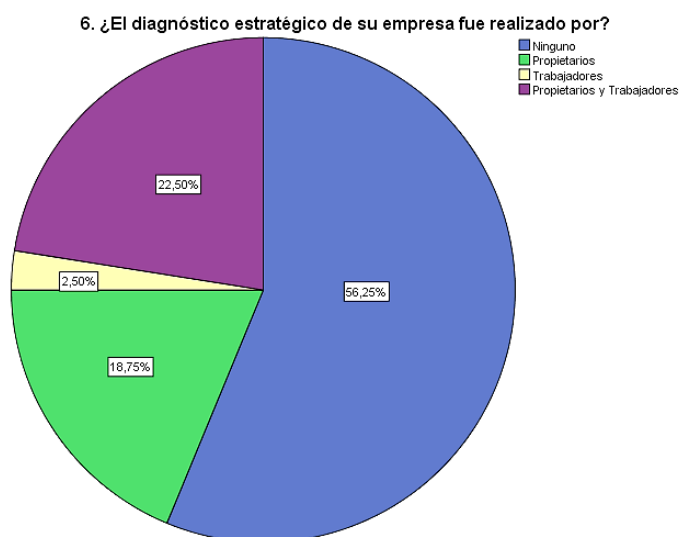


Figura 7. Variable diagnóstico estratégico

Análisis

El 56,25% de los encuestados respondieron que no han realizado ningún diagnóstico estratégico de sus empresas, es decir más de la mitad de empresas que operan en el cantón Cevallos no poseen un plan estratégico, mientras que el resto de encuestados respondieron que han realizado el diagnóstico estratégico los mismos propietarios o sus trabajadores, alguno de ellos basándose en la experiencia en este sector de trascendencia familiar.

En la tabla 13 y figura 8 se muestran los resultados de la pregunta siete de la encuesta.

Tabla 13

Análisis de la variable objetivos estratégicos

7. ¿Cuántos objetivos estratégicos ha planteado en su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	60	75,0	75,0
	De 1 a 4	11	13,75	88,75
	De 5 a 9	9	11,25	100,0
	Total	80	100,0	

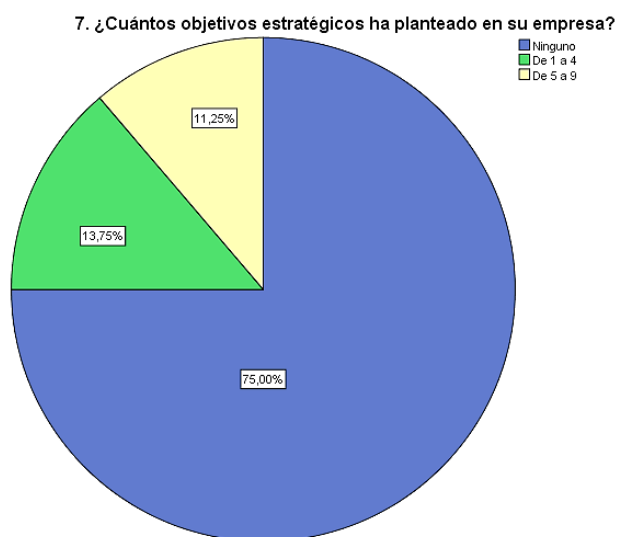


Figura 8. Variable objetivos estratégicos

Análisis

El 75% de las MIPYMES no poseen ningún tipo de objetivos estratégicos que les permita mejorar su nivel competitivo ya que se desarrollan solo en el cantón, siendo el lugar donde se encuentran ubicadas las empresas y que los clientes acuden porque conocen la zona por ser productora de zapatos, mientras que el 25% restante de empresas sí disponen de objetivos estratégicos que les ha permitido mejorar su competitividad e incrementar los niveles de producción y ventas dentro del mismo sector.

En la tabla 14 y figura 9 se muestran los resultados de la pregunta ocho de la encuesta.

Tabla 14

Análisis de la variable pertenecerá a una asociación

8. ¿Pertenece usted a alguna asociación de productores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	46	57,5	57,5
	No	34	42,5	100,0
	Total	80	100,0	

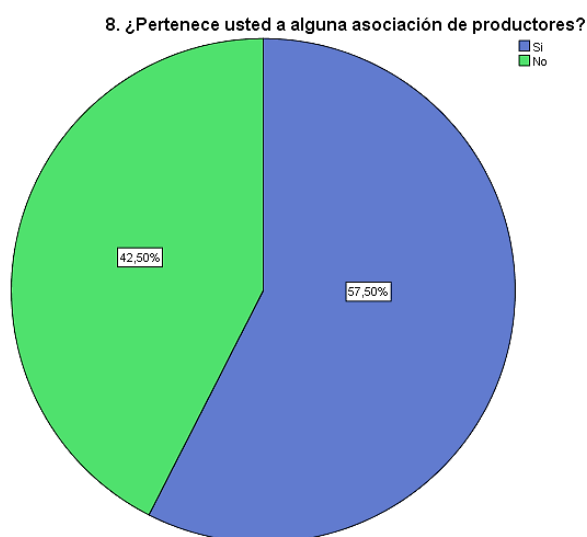


Figura 9. Variable pertenecerá a una asociación

Análisis

Existen varias asociaciones de artesanos y productores de calzado tanto provinciales como cantonales, el 57,5% de las MIPYMES se encuentran afiliadas a la Asociación de productores de calzado y afines CALZAFINCE, mediante la cual las empresas y sus colaboradores reciben programas de capacitación sobre distintos temas para mejorar y fomentar el desarrollo del sector manufacturero de calzado, mientras que el 42,5% considera que no es necesaria la afiliación.

En la tabla 15 y figura 10 se muestran los resultados de la pregunta nueve de la encuesta.

Tabla 15

Análisis de la variable beneficios de pertenecer a alguna asociación

9. ¿Considera que pertenecer a una asociación le genera beneficios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No responde	36	45,0	45,0
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	8	10,0	55,0
Válido De acuerdo	29	36,25	91,25
Muy de acuerdo	7	8,75	100,0
Total	80	100,0	

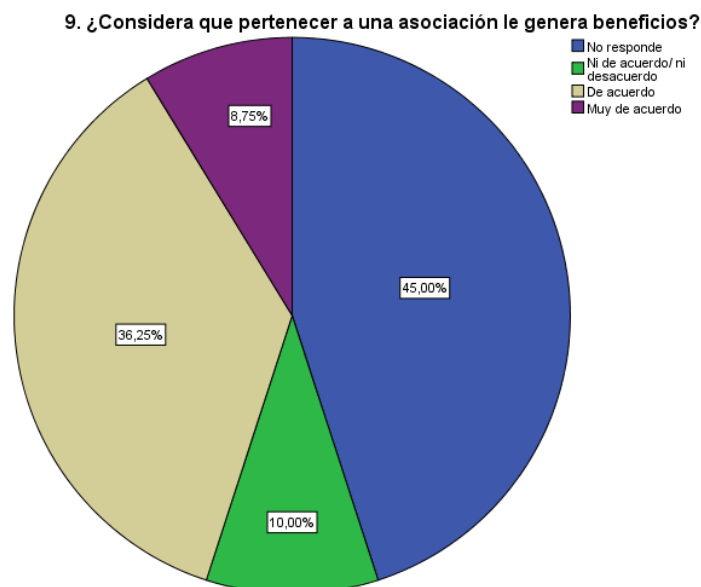


Figura 10. Variable de beneficios de pertenecer a alguna asociación

Análisis

Según los resultados obtenidos el 36,25% de los encuestados están de acuerdo que la asociación les genera beneficios porque contribuyen a su crecimiento y desarrollo empresarial; los beneficios que más perciben son los programas de capacitación que realizan para los socios, asesorías acerca de proveedores y otros temas relacionados a la producción y comercialización de sus productos que esto a su vez es importante para las empresas y habitantes del cantón.

En la tabla 16 y figura 11 se muestran los resultados de la pregunta diez de la encuesta.

Tabla 16

Análisis de la variable factores de venta

10. ¿Cuáles son los factores que considera usted por lo que realiza la venta de sus productos?

		Frecuencia					Total
		Nunca	Muy pocas ocasiones	Ciertas ocasiones	Casi siempre	Siempre	
Válido	Precio	0	0	2	9	9	20
	Diseño	0	1	4	10	5	20
	Calidad	0	0	1	3	16	20
	Publicidad	8	3	4	3	2	20
Total		8	4	11	25	32	80

10. ¿Cuáles son los factores que considera usted por lo que realiza la venta de sus productos?

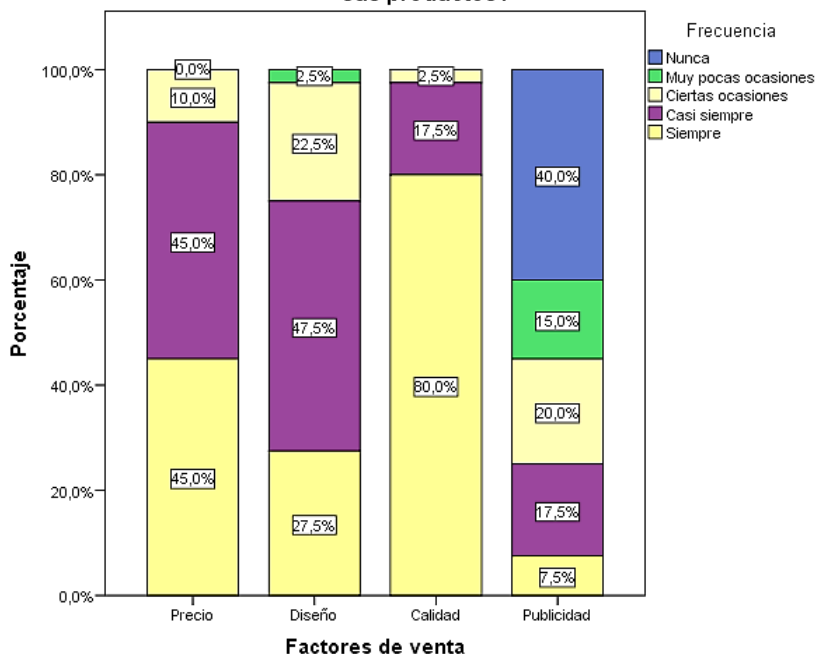


Figura 11. Variable factores de venta

Análisis

El 80% de las empresas indicaron que la frecuencia de venta de sus productos siempre es por el factor calidad, mientras que por los factores precio y diseño con 47,5% y 45% respectivamente lo realizan casi siempre.

En la tabla 17 y figura 12 se muestran los resultados de la pregunta once de la encuesta.

Tabla 17

Análisis de la variable capacitación

11. ¿Ha participado de algún programa de capacitación?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	68	85,0	85,0
	No	12	15,0	100,0
	Total	80	100,0	

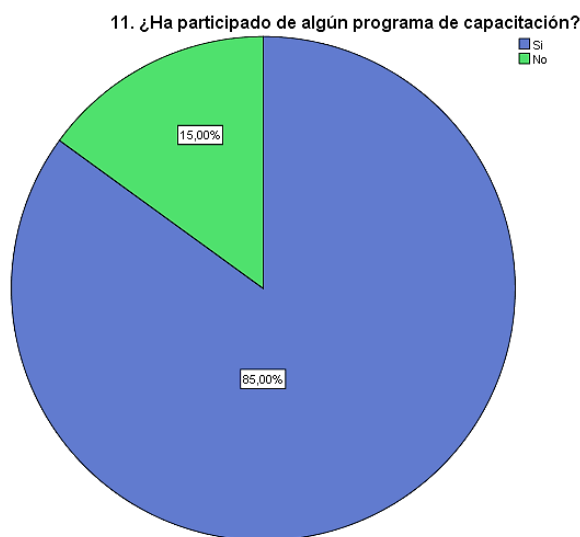


Figura 12. Variable capacitación

Análisis

La mayoría de MIPYMES del cantón siendo el 85% han participado en algún programa de capacitación que realizan las asociaciones o el gobierno de Tungurahua, esto les permite ampliar

sus conocimientos para mejorar la gestión de sus empresas y lograr ser más competitivos en el mercado.

En la tabla 18 y figura 13 se muestran los resultados del ítem de la pregunta once de la encuesta.

Tabla 18

Análisis de la variable temas de capacitación

11.1 ¿Sobre qué temas?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No responde	11	13,75	13,75
Atención al cliente	34	42,5	56,25
Producción	21	26,25	82,5
Proveedores	1	1,25	83,75
Publicidad	12	15,0	98,75
Ventas	1	1,25	100,0
Total	80	100,0	

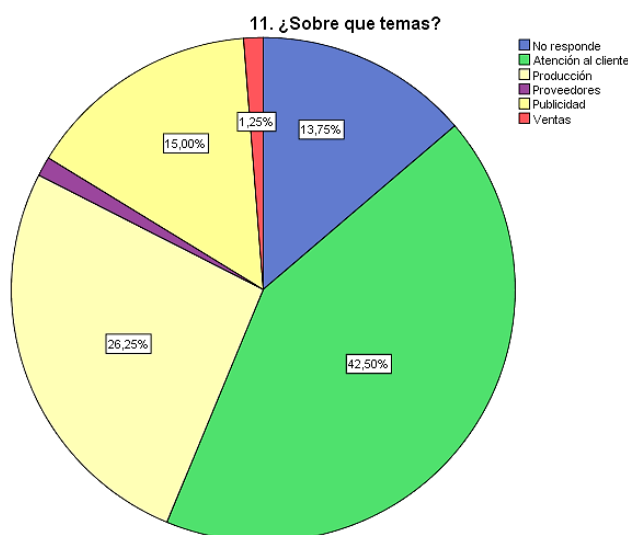


Figura 13. Variable temas de capacitación

Análisis

El 42,5% de las capacitaciones que reciben las MIPYMES es sobre atención al cliente, lo cual es útil para relacionarse de manera directa con los clientes en los puntos de venta, mientras

que el 26,25% es sobre temas relacionados a producción, estos son los temas de mayor interés para los propietarios porque consideran un aporte para mejorar sus productos y servicios, influyendo en el incremento de producción y ventas de sus negocios.

En la tabla 19 y figura 14 se muestran los resultados de la pregunta doce de la encuesta.

Tabla 19

Análisis de la variable instalaciones adecuadas

12. ¿Considera usted que las instalaciones de su empresa son las adecuadas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poco de acuerdo	5	6,25	6,25
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	5	6,25	12,5
Válido De acuerdo	40	50,0	62,5
Muy de acuerdo	30	37,5	100,0
Total	80	100,0	

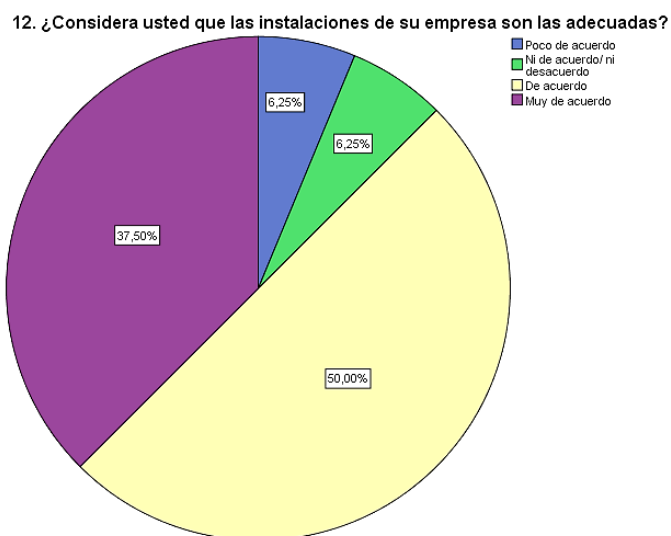


Figura 14. Variable instalaciones adecuadas

Análisis

Según los datos obtenidos el 50% de los encuestados consideran que sus instalaciones son adecuadas para el funcionamiento de sus empresas puesto que han venido funcionando así desde

el tiempo de apertura, mientras que el 6,25% está poco de acuerdo, ya que les falta espacio físico y equipos con mayor tecnología para innovar sus productos y ofertarlos a sus clientes.

En la tabla 20 y figura 15 se muestran los resultados de la pregunta trece de la encuesta.

Tabla 20

Análisis de la variable venta de productos

13. ¿De qué manera realiza la venta de sus productos?

		Frecuencia venta					Total
		Nunca	Muy pocas ocasiones	Ciertas ocasiones	Casi siempre	Siempre	
Formas de venta	Directa	1	3	0	0	16	20
	Intermediarios	0	2	5	6	7	20
	Ferias	13	5	2	0	0	20
	Internet	8	9	2	1	0	20
Total		22	19	9	7	23	80

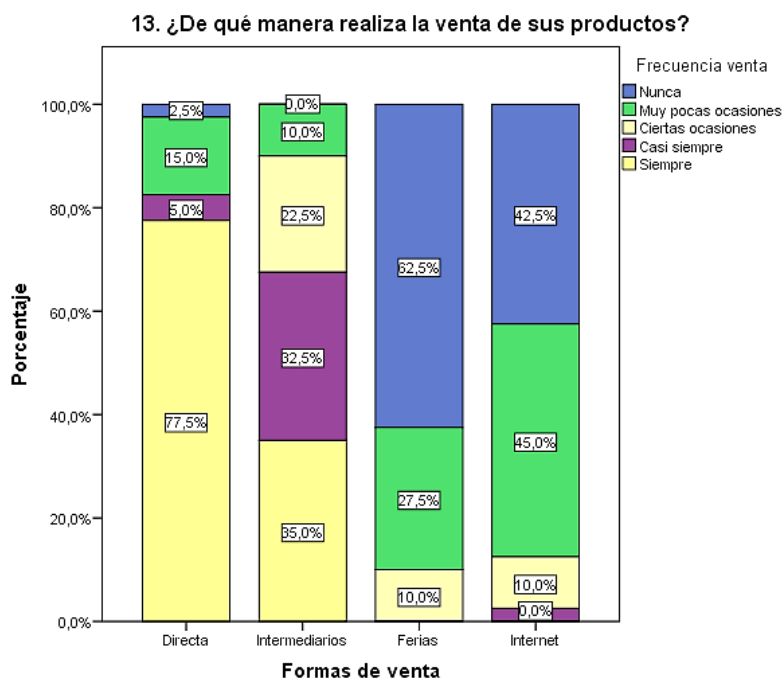


Figura 15. Variable venta de productos

Análisis

El 77,5% de los encuestados venden sus productos de manera directa en sus almacenes que corresponde a la mayoría de empresas, el 35% lo realiza mediante sus intermediarios, el 52,5% y el 42,5% indicó que nunca asisten a ferias, ni han utilizado internet ni redes sociales para vender sus productos respectivamente.

En la tabla 21 y figura 16 se muestran los resultados de la pregunta catorce de la encuesta.

Tabla 21

Análisis de la variable competidores

14. ¿Las empresas con las que compite tienen productos de marcas internacionales posicionadas en el mercado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si	45	56,25	56,25
	No	35	43,75	100,0
	Total	80	100,0	

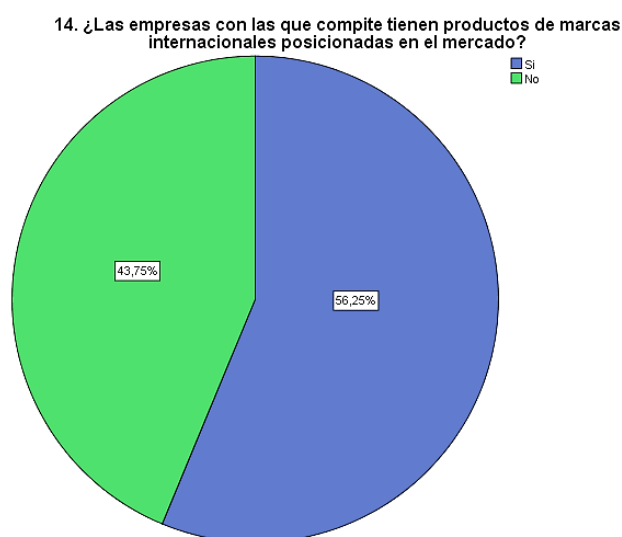


Figura 16. Variable competidores

Análisis

El 56,25% de los encuestados indicaron que existen competidores que ofertan productos de marcas extranjeras mientras que el 43,75% respondió que no.

En la tabla 22 y figura 17 se muestran los resultados de la pregunta quince de la encuesta.

Tabla 22

Análisis de la variable abastecimiento de proveedores

15. ¿Considera que sus proveedores actuales abastecen sus requerimientos de materia prima que necesita para su producción?

		Frecuencia			Total	
		Poco de acuerdo	Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	De acuerdo		Muy de acuerdo
Proveedores	Cantidad	1	2	16	7	26
	Calidad	0	0	13	15	28
	Tiempo	2	7	12	5	26
Total		3	9	41	27	80

15. ¿Considera que sus proveedores actuales abastecen sus requerimientos de materia prima que necesita para su producción?

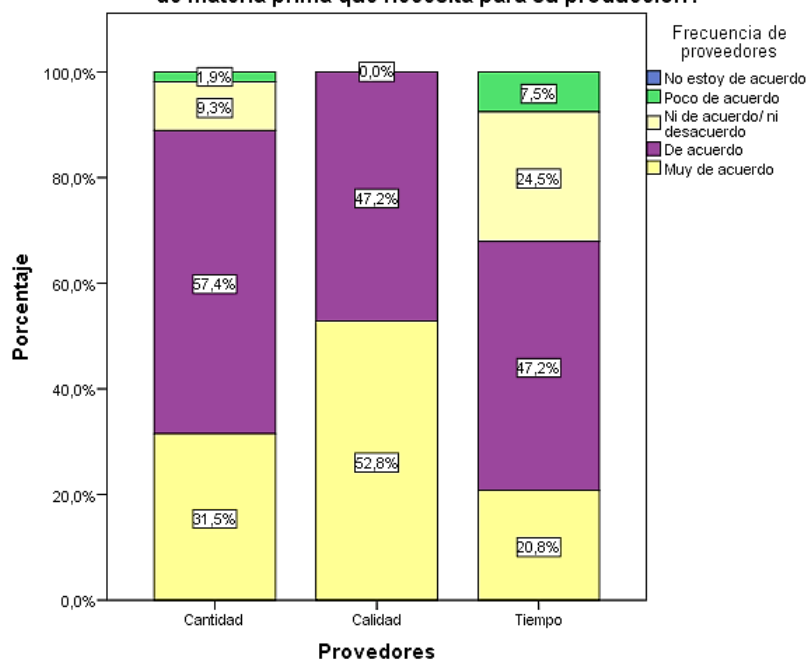


Figura 17. Variable abastecimiento de proveedores

Análisis

El 52,8% de los encuestados están muy de acuerdo que sus proveedores abastecen con materiales e insumos de calidad, el 57,4% indican que están de acuerdo con la cantidad requerida y el 47,2% están de acuerdo con el tiempo de entrega de sus pedidos.

En la tabla 23 y figura 18 se muestran los resultados de la pregunta dieciséis de la encuesta.

Tabla 23

Análisis de la variable elaboración de presupuestos

16. ¿Realiza un presupuesto destinado para hacer compras?

		Frecuencia					Total
		Nunca	Muy pocas ocasiones	Ciertas ocasiones	Casi siempre	Siempre	
Presupuesto	Materia prima	8	5	3	3	1	20
	Insumos	8	5	6	0	1	20
	Servicios básicos	9	6	3	1	1	20
	Sueldos	10	5	3	1	1	20
Total		35	21	15	5	4	80

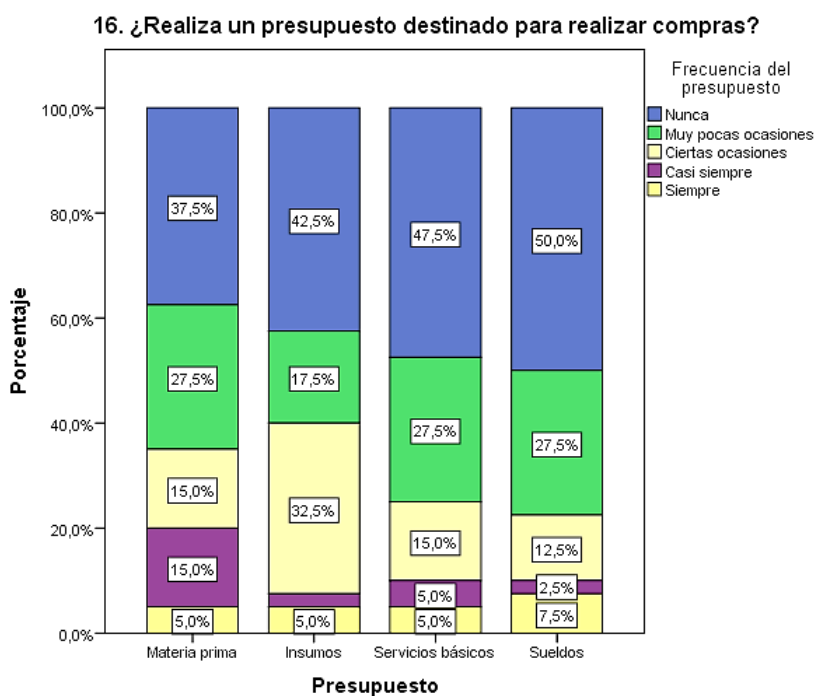


Figura 18. Variable elaboración de presupuestos

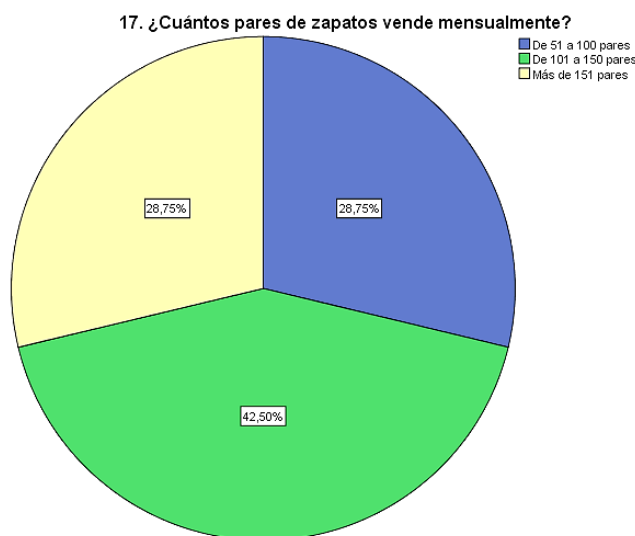
Análisis

De acuerdo con los datos obtenidos se puede observar que la mayoría no realizan presupuestos, el 35% de los encuestados indican que nunca realizan presupuestos para la compra de materia prima, el 42,5% presupuestos de insumos, el 47,5% presupuestos para el pago de servicios básicos y el 50% presupuestos para el pago de sueldos.

En la tabla 24 y figura 19 se muestran los resultados de la pregunta diecisiete de la encuesta.

Tabla 24*Análisis de la variable pares de zapatos vendidos mensualmente***17. ¿Cuántos pares de zapatos vende mensualmente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	De 51 a 100 pares	23	28,75	28,75
	De 101 a 150 pares	34	42,5	71,25
	Más de 151 pares	23	28,75	100,0
	Total	80	100,0	

**Figura 19.** Variable pares de zapatos vendidos mensualmente**Análisis**

Según los datos obtenidos se puede observar que la venta de pares de zapatos aproximadamente que realizan mensualmente los locales comerciales del cantón Cevallos oscila el mayor valor en 41,5% refiriéndose a 101 hasta 150 pares mensuales de zapatos y el otro 28% son más de 151 pares de que venden al mes, esto dependiendo del tamaño de la empresa.

En la tabla 25 y figura 20 se muestran los resultados de la pregunta dieciocho de la encuesta.

Tabla 25*Análisis de la variable nivel de ventas en dólares***18. ¿Cuál es su nivel de ventas promedio mensual?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	----------------------

Válido	De \$1001 a \$3000	33	41,25	41,25
	De \$3001 a \$5000	30	37,5	78,75
	Más de \$5001	17	21,25	100,0
	Total	80	100,0	

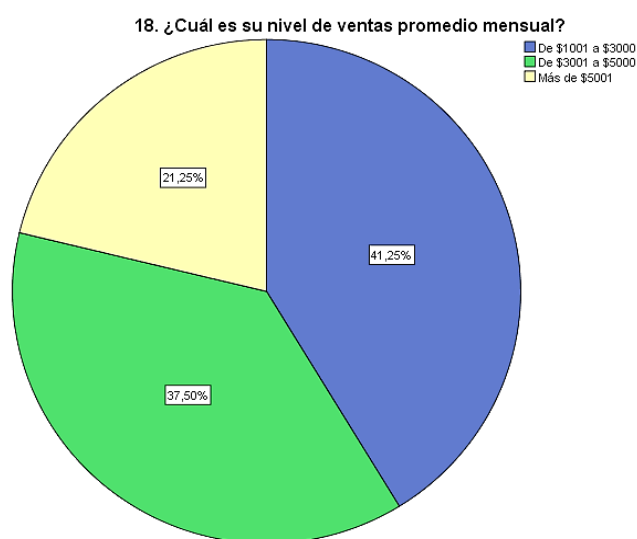


Figura 20. Variable nivel de ventas en dólares

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que el 41,25% posee un nivel de ventas entre \$1001 a \$3000 dólares mensuales como resultado de la producción y comercialización de sus productos, y sólo el 21,25% posee un nivel de ventas mayor a \$5001 dólares debido a que los factores de compra son varios y los clientes tienen más alternativas de compra.

En la tabla 26 y figura 21 se muestran los resultados de la pregunta diecinueve de la encuesta.

Tabla 26

Análisis de la variable nivel de ventas

19. ¿Cómo considera el nivel de ventas del año pasado 2017?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	----------------------

	Incremento	23	28,75	28,75
Válido	Disminución	57	71,25	100,0
	Total	80	100,0	



Figura 21. Variable nivel de ventas

Análisis

Según los datos obtenidos el 71,25% afirma que existió una disminución de sus ingresos en el año 2017 por diversas razones como económicas y políticas; y tan sólo el 28,75% argumenta que sus ventas fueron mejores en dicho año.

En la tabla 27 y figura 22 se muestran los resultados de la pregunta veinte de la encuesta.

Tabla 27

Análisis de la variable visión empresarial

20. ¿A qué año pretende alcanzar la visión que tiene como empresa dentro de este sector?				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Ninguno	60	75,0	75,0
	De 1 a 3 años	4	6,25	81,25
Válidos	De 7a 9 años	13	16,25	97,50
	10 o más	3	2,5	100,0
	Total	80	100,0	



Figura 22. Variable visión empresarial

Análisis

Según los datos obtenidos se puede visualizar que el 75% no posee visión empresarial y sólo el 16,25% desea cumplir dicha visión en un plazo de 4 a 6 años. Esto indica que la mayoría de los encuestados no dispone de planeación estratégica que pueda guiar sus actividades comerciales.

4.1.1 Síntesis del análisis univariado.

La mayoría de MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos provincia de Tungurahua no disponen de planificación estratégica para la administración de sus empresas es decir no tienen misión, visión ni objetivos estratégicos y se encuentran en la categoría de micro empresas ya que tienen menos de nueve colaboradores contratados.

El tiempo de funcionamiento es entre 6 a 10 años en las actividades de fabricación y comercialización de zapatos los cuales se caracterizan en el mercado nacional por su calidad y precio.

La venta de sus productos lo realizan de forma directa y por medio de intermediarios que compran al por mayor, uno de los factores que influyen en la poca participación en el mercado nacional es la falta de inversión para la publicidad de las empresas y así darse a conocer con sus productos.

4.2 Análisis Bivariado.

Es un análisis estadístico cuyo objetivo es determinar la magnitud y sentido de relación que tienen dos variables de una investigación a través de un análisis conjunto, este tipo de análisis involucra estadísticos que se dividen en dos grupos que son paramétricos y no paramétricos (Sulbarán, 2012).

4.2.1 Metodología.

Mediante el uso de tablas de contingencia se realizó el cruce de todas las variables cualitativas mientras que a las variables cuantitativas se aplicó el análisis correlacional cuyos coeficientes mayores de 0,5 fueron considerados más significativos para realizar los respectivos análisis.

4.2.2 Tablas de contingencia.

Es una tabla que resulta del cruce de dos variables categóricas de la investigación que son analizadas, en la cual describen en conjunto valores o porcentajes de las variables implicadas en cada una de las filas y columnas (Pardo & Ruíz , 2005).

En la tabla 28 se muestran los resultados del cruce de dos variables.

Tabla 28
Contingencia entre la pregunta 5 y 13

		13. ¿De qué manera realiza la venta de sus productos? <i>Directa</i>			Total
		Muy pocas ocasiones	Casi siempre	Siempre	
5. ¿A qué actividad se dedica la empresa?	Fabricación	12,5%	1,3%	2,5%	16,3%
	Comercialización			11,3%	11,3%
	Fabricación y comercialización			<u>72,5%</u>	72,5%
	Total	12,5%	1,3%	86,3%	100,0%

Análisis

Según los resultados del cruce de variables indica que las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de calzado el 72,5% lo realiza siempre de manera directa, a través de los puntos de venta que tienen establecidos en la plaza central del cantón de Cevallos.

En la tabla 29 se muestran los resultados del cruce de dos variables categóricas de la investigación.

Tabla 29
Contingencia entre la pregunta 5 y 13

		13. ¿De qué manera realiza la venta de sus productos? <i>Intermediarios</i>				Total
		Nunca	Muy pocas ocasiones	Ciertas ocasiones	Casi siempre	
5. ¿A qué actividad se dedica la empresa?	Fabricación				16,3%	16,3%
	Comercialización		2,5%	5,0%	2,5%	1,3%

dedica la empresa?	Fabricación y comercialización	1,3%	1,3%	15,0%	32,5%	22,5%	72,5%
	Total	1,3%	3,8%	20,0%	35,0%	40,0%	100,0%

Análisis

Según los resultados indican que las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de calzado el 32,5% la venta que realizan casi siempre es a través de intermediarios, que ayudan a expandir sus productos a diferentes destinos del país y esto se debe a los precios y a la calidad que ofertan las empresas del cantón de Cevallos.

En la tabla 30 se muestran los resultados del cruce de dos variables de la investigación.

Tabla 30
Contingencia entre la pregunta 8 y 9

		9. ¿Considera que pertenecer a una asociación le genera beneficios?				Total
		No responde	Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
8. ¿Pertenece usted a alguna asociación de productores?	Si	-	11,3%	37,5%	8,8%	57,5%
	No	42,5%	-	-	-	42,5%
Total		42,5%	11,3%	37,5%	8,8%	100,0%

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 42,5% el pertenecer a una asociación de productores no trae consigo beneficios y por ello los encuestados deciden no responder a la pregunta.

En la tabla 31 se muestran los resultados del cruce de dos variables referentes a publicidad.

Tabla 31
Contingencia entre las preguntas 10 y 13

		13. ¿De qué manera realiza la venta de sus productos? <i>Internet</i>				Total
		Nunca	Muy pocas ocasiones	Ciertas ocasiones	Siempre	
10. ¿Cuáles son los factores que considera usted por lo que realiza la venta de sus productos? <i>Publicidad</i>	Nunca	<u>22,5%</u>	10,0%	5,0%		37,5%
	Muy pocas ocasiones	2,5%	2,5%	8,8%	6,3%	20,0%
	Ciertas ocasiones	8,8%	3,8%	2,5%	8,8%	23,8%
	Casi siempre	8,8%	1,3%	3,8%	1,3%	15,0%
	Siempre	2,5%	1,3%			3,8%
Total		45,0%	18,8%	20,0%	16,3%	100,0%

Análisis

Según el cruce de variables el 22,5% manifiesta que no realiza la venta de sus productos a través de internet, como redes sociales; y tampoco consideran su factor de compra la publicidad ya que es mínima en el cantón.

En la tabla 32 se muestran los resultados del cruce de dos variables de proveedores.

Tabla 32
Contingencia entre las preguntas 15 y 16

		16. ¿Realiza un presupuesto destinado para realizar compras?					Total
		<i>Insumos</i>					
		Nunca	Muy pocas ocasiones	Ciertas ocasiones	Casi siempre	Siempre	
15. ¿Considera que sus proveedores actuales abastecen sus requerimientos de materia prima que necesita para su producción? <i>Cantidad</i>	Poco de acuerdo					1,3%	1,3%
	Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	3,8%		1,3%			5,0%
	De acuerdo	<u>26,3%</u>	17,5%	13,8%	6,3%	1,3%	65,0%
	Muy de acuerdo	11,3%	7,5%	7,5%	1,3%	1,3%	28,7%
	Total	41,3%	25,0%	22,5%	7,5%	3,8%	100,0%

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría no realiza presupuestos para sus compras y en este caso el 26,30% nunca ha realizado un presupuesto para insumos a pesar de la buena relación que existe con los proveedores ya que cumplen con sus requerimientos la mayoría de veces, y sólo en temporadas altas no logran abastecer los requerimientos de los clientes.

4.2.3 Correlaciones.

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística que analiza la relación entre dos variables de estudio, se calcula en base a los datos obtenidos en una muestra y se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones de la otra, con el mismo número de participantes o casos (Hernández Sampieri, Baptista, & Fernandez , 2014).

En la tabla 33 se indican los coeficientes de correlación a usarse.

Tabla 33

Interpretación del coeficiente de correlación

Valor del coeficiente	Interpretación
-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación
+0,00	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta

A continuación, en la tabla 34 se desarrolla la correlación entre dos variables.

Tabla 34

Correlación entre las preguntas 1 y 4

		1. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su negocio?	4. ¿Cuántos colaboradores tiene?
1. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su negocio?	Correlación de Pearson	1	,705*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
4. ¿Cuántos colaboradores tiene?	Correlación de Pearson	,705*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

Análisis

Los resultados indican que la relación entre las preguntas 1 y 4 sobre las variables del tiempo de funcionamiento del negocio y el número de empleados que cuentan las empresas tiene relación posita alta entre sí, porque posee una media correlación de 0,7. Quiere decir que, si el tiempo de funcionamiento de las empresas es mayor a 10 años, el número de colaboradores también aumentará.

En la tabla 35 se desarrolla la correlación entre dos variables de la investigación.

Tabla 35
Correlación entre las preguntas 1 y 18

		1. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su negocio?	18. ¿Cuál es su nivel de ingresos promedio mensual?
1. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su negocio?	Correlación de Pearson	1	,618*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
18. ¿Cuál es su nivel de ingresos promedio mensual?	Correlación de Pearson	,618*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

Análisis

La relación que existe entre las preguntas 1 y 18 muestran a las variables del tiempo de funcionamiento del negocio y nivel de ventas mensual tiene una media correlación de 0.6 que se considera positiva moderada y nos indica que el tiempo de funcionamiento de los negocios si incide en el nivel de ingresos mensual, pues cuentan con clientes fijos que a su vez cumplen con sus requerimientos y conocen del mercado.

En la tabla 36 se desarrolla la correlación entre dos variables de la investigación.

Tabla 36*Correlación entre las preguntas 4 y 17*

		4. ¿Cuántos colaboradores tiene?	17. ¿Cuántos pares de zapatos vende mensualmente?
4. ¿Cuántos colaboradores tiene?	Correlación de Pearson	1	,523*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
17. ¿Cuántos pares de zapatos vende mensualmente?	Correlación de Pearson	,523*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

Análisis

La relación que existe entre las preguntas 4 y 17 indica que el número de colaboradores y número de pares de zapatos vendidos mensualmente, tiene una media correlación de 0.5; quiere decir una correlación positiva moderada lo que muestra que entre mayor sea el número de colaboradores, más pares de zapatos se van a vender mensualmente ya que la productividad será mayor.

En la tabla 37 se desarrolla la correlación entre dos variables de la venta de calzado.

Tabla 37*Correlación entre las preguntas 17 y 18*

		17. ¿Cuántos pares de zapatos vende mensualmente?	18. ¿Cuál es su nivel de ingresos promedio mensual?
17. ¿Cuántos pares de zapatos vende mensualmente?	Correlación de Pearson	1	,800*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
18. ¿Cuál es su nivel de ingresos promedio mensual?	Correlación de Pearson	,800*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

Análisis

Los resultados indican que la relación entre las preguntas 17 y 18 sobre las variables de venta de pares zapatos mensual y los ingresos mensuales de las empresas tiene relación positiva alta entre sí, porque posee una media correlación de 0,8. Quiere decir que mientras el número de pares de zapatos sea alto, los ingresos también lo serán y viceversa.

4.2.4 Síntesis del análisis bivariado.

Mediante el análisis aplicado se determinó que las MIPYMES no comercializan sus productos mediante el uso de redes sociales lo cual tiene relación con la baja publicidad que ofrecen.

La mayoría de empresas estiman empíricamente los requerimientos de materiales e insumos para su producción y no realizan presupuestos para las compras que realizan a sus proveedores.

Producen un promedio de 101 a 150 pares de zapatos mensuales lo cual tiene una relación positiva alta con el nivel de ingresos de los negocios ya que a mayor producción existirán mayores ingresos.

En cuanto al tiempo de funcionamiento y el número de colaboradores también posee una relación positiva alta lo cual indica que mientras mayor sea el tiempo de funcionamiento de las empresas mayor será el número de colaboradores que puedan contratar para producir si incrementa la demanda.

4.3 Prueba de hipótesis

Es una prueba estadística que permitirá aceptar o rechazar la hipótesis plantada en esta investigación a través del análisis de la relación que tienen dos variables con diferentes niveles de medición las cuales se encuentran categorizadas, se procede a realizar el cruce de las preguntas utilizando tablas de contingencia para obtener el valor de Chi cuadrado.

La encuesta aplicada constaba de preguntas referentes a la misión, visión, objetivos y estrategias empresariales por lo cual se integró en la pregunta número 6 que trata sobre el diagnóstico estratégico y se analizó con la pregunta 19 que indica el nivel de ventas de las MIPYMES del cantón Cevallos dando como resultado un valor de Chi cuadrado de 6,828.

En la tabla 38 se indica los resultados de la prueba de Chi cuadrado.

Tabla 38

Prueba chi cuadrado

Pregunta 6 y 19			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,828 ^a	3	,078
Razón de verosimilitud	6,849	3	,077
Asociación lineal por lineal	,656	1	,418
N de casos válidos	80		

Grados de libertad

Para el cálculo de grados de libertad en esta prueba se utiliza en número de filas y columnas de acuerdo a la categorización de las variables analizadas y se aplica la fórmula

$gl = (r - 1)(k - 1)$, en este análisis el número de categorías de la pregunta acerca de diagnóstico estratégico fue de cuatro y de la pregunta sobre el nivel de ventas fue dos.

Aplicación de la formula

$$gl = (r - 1)(k - 1)$$

$$gl = (4 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = (3)(1)$$

$$gl = 3$$

Nivel de significancia

Para esta prueba se consideró un $\alpha = 0,05$ que se utiliza generalmente en investigaciones de ciencias sociales (Fernández, Baptista, & Hernández, 2014)

El valor crítico para un nivel de significancia de 0,05 y 3 grados de libertad es de 7,8174 el cual se puede encontrar la tabla de distribución Chi cuadrado, véase anexo 5.

Regla de decisión

Si $X^2 > 7,8174$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Si $X^2 \leq 7,8174$ se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

El valor de Chi cuadrado calculado es de 6,828 y es menor al valor crítico de 7,8174 por lo tanto se acepta la hipótesis nula de la investigación que es la ausencia de planificación estratégica provoca el decreciente nivel de ingresos de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos provincia de Tungurahua.

La planificación estratégica ayudará en el crecimiento y desarrollo de las MIPYMES, ya que incide en el nivel de ventas de ingresos y podría mejorar la gestión de las empresas si se elabora e implementa dicho plan.

Esta herramienta permite estar preparados para enfrentar todo tipo de desafíos del entorno y a la vez orientar sobre las decisiones que se deben tomar dentro de las empresas, es fundamental implementar en las actividades de las MIPYMES con el propósito no tan sólo de impulsar su creación y crecimiento, sino también para reforzar su permanencia en un mercado competitivo.

Con el uso de la planeación estratégica, las MIPYMES del sector manufacturero de calzado podrán detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de sus empresas, permitiendo de esta manera formular estrategias apropiadas al logro de los objetivos, lo que permitirá mayor competitividad y rentabilidad de las mismas.

Esta investigación concuerda con el estudio realizado por (Valencia Maldonado & Erazo, 2016) quienes en su artículo indican que la ausencia planificación estratégica incide en el nivel de ventas de las PYMES, pues la forma en la que operan y la informalidad de sus procedimientos responden a necesidades específicas a corto plazo, las decisiones que se toman no son formuladas en base a estrategias que les permita el cumplimiento de objetivos, en la actualidad el tema planificación estratégica radica en la cantidad de emprendimientos que se realizan en América Latina y por tal motivo son las pequeñas y medianas empresas quienes deben implementar estrategias en base a su situación real que les permita adaptarse a los cambios del entorno y de esta manera ser más competitivas y garanticen su estabilidad para su permanencia en mercado.

4.4 Análisis de Impuesto a la renta causado.

Para evidenciar la variación del nivel de ventas de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos y saber si aumentó o existió disminución se procedió a realizar la búsqueda en fuentes de información que refleje la tendencia del nivel de ventas en periodos anuales desde el año 2013 al año 2017, en la Superintendencia de Compañías no se pudo encontrar

información financiera, ya que son empresas que no están obligadas a llevar contabilidad y por ende no presentan datos financieros de su actividad empresarial.

También se realizó la búsqueda en el Servicio de Rentas Internas en donde se encontró el valor del impuesto causado de los años 2013 – 2017 véase en el anexo 6 de esta investigación, con los valores encontrados se pretende realizar un análisis comparativo año a año para verificar su variación.

En la tabla 39 y figura 23 se muestran los resultados de la investigación en el SRI.

Tabla 39
Observaciones de los contribuyentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	El contribuyente no tiene información registrada en la base de datos del SRI	23	28,7
	La declaración de Renta aún no ha sido presentada	3	3,8
	La búsqueda no genero resultados	5	6,3
	Declaraciones hasta años anteriores	2	2,5
	Declaración en cero	47	58,8
	Total	80	100,0

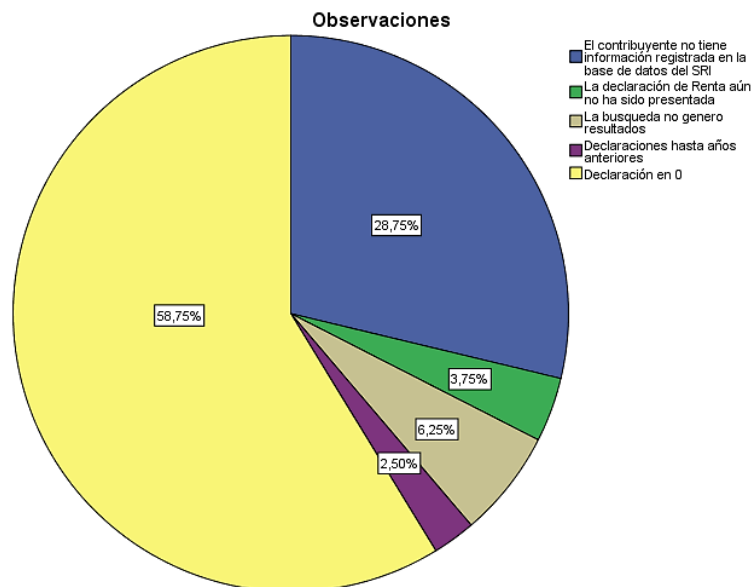


Figura 23 Resultados del impuesto causado

La información obtenida a través del Servicio de Rentas Internas indicó que, el 58,75% de las empresas declaran en cero, el 28,75% de los contribuyentes no tienen registrada la información para el acceso a terceros, el 3,75% no han realizado declaración de impuestos en los años 2013 al 2017, el 6,25% no obtuvo resultados de la búsqueda y el 2,50% tiene declaraciones realizadas de años anteriores a los años revisados en el análisis.

La mayoría de los contribuyentes del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos han declarado en cero desde el año 2013 hasta el año 2017, indicando de esta manera que no han tenido utilidad en esos periodos, sin embargo, existen pocas declaraciones realizadas con valores gravados diferentes de cero, con los datos obtenidos no se puede realizar una comparación del valor de impuestos causados en los diferentes años para verificar su variación.

4.5 Propuesta.

Para el desarrollo de la guía metodológica básica de las MIPYMES manufactureras de calzado se mantendrá la siguiente aclaración sobre el término de planificación estratégica el cual hace referencia sobre todo el proceso de administración estratégica que está compuesto por dos etapas: en la primera estarán las instrucciones de cómo desarrollar cada fase de la planificación estratégica y en la siguiente etapa se encontrará un ejemplo general para que las MIPYMES puedan guiarse al momento de desarrollar esta herramienta administrativa.

4.5.1 Descripción de la guía metodológica básica de planificación estratégica

Las MIPYMES de todos los sectores productivos del país han tenido que enfrentar diversos factores externos o internos que obstaculizan el desarrollo de sus actividades empresariales, por lo cual se requiere identificarlos para adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno esto ayudará a contrarrestar los problemas que estén afectando a las empresas, sin embargo mediante la aplicación de un plan estratégico se puede mejorar el nivel competitivo de las mismas y así obtener mayores beneficios.

4.5.2 Objetivos.

Objetivo General.

Elaborar una guía metodológica básica para las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos provincia de Tungurahua que permita conocer la manera en que deberían administrar sus empresas estratégicamente para ser más competitivas

Objetivos Específicos.

- Diseñar una guía metodológica básica para la elaboración del plan estratégico.
- Desarrollar la validación de la propuesta para las MIPYMES del cantón.
- Guiar en la implementación del plan estratégico, el seguimiento y control del mismo.

4.5.3 Importancia

La elaboración de esta propuesta es importante para las personas ya sean propietarios, empleados o clientes de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón, se considera que los propietarios son a quienes más beneficiará la propuesta de esta guía metodológica puesto que al ser un sustento para la toma de decisiones sobre empleados, producción, proveedores y otros factores mejorará la administración de sus empresas.

4.5.4 Estructura de la guía para el diseño de planificación estratégica.

Para el diseño de la propuesta se consideró el modelo de planificación estratégica de Gooddstein, Nolan y Pfeiffer pues se considera que es útil para empresas de pequeña y mediana magnitud, el modelo consta de 4 fases que se indica en la tabla 40 y se aprecia la estructura del modelo para el diseño de planificación estratégica que posteriormente se aplicará en el manual para las MIPYMES del sector manufacturero de calzado.

Tabla 40
Estructura del diseño de planificación

Modelo de planificación estratégica	
Fase I: Planeación para planear	Identificar y conformar un equipo trabajo Capacitar sobre la metodología Análisis situacional Síntesis FODA
Fase II: Formulación	Misión Visión Principios y valores Objetivos estratégicos Política
Fase III: Implementación	Diseño de estrategias de negocio Plan de acciones Cronograma Presupuesto Comunicar el plan. Recursos humanos y motivación.
Fase IV: Control y evaluación	Control Evaluación del plan estratégico

4.5.5 Descripción de la propuesta.

Fase I: Planeación para planear.

1.1 Identificar y conformar un equipo de trabajo.

Para iniciar con este proceso es importante seleccionar a los responsables de la toma de decisiones de la empresa quienes eligen el equipo de trabajo con el que se va a trabajar, donde se comprometen propietarios y trabajadores; pero también es fundamental contar con un profesional para tener mayor éxito en la formulación del plan (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2005).

Posteriormente se deberá identificar otro grupo que está integrado por los participantes que aplicarán el plan estratégico en conjunto con los propietarios de las empresas.

1.2 Capacitar sobre la metodología

Desde el inicio de la planificación estratégica se debe involucrar al equipo de trabajo y es importante informarlos y educarlos sobre el tema ya que de esta manera tendrán el conocimiento para poder aportar a la elaboración del plan estratégico orientando sus esfuerzos a mejorar la calidad del producto y así no existirá resistencia a cambios por falta de entendimiento (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2005).

Para la capacitación es importante identificar los participantes, establecer un cronograma y compartir el material que va a ser utilizado para tener mejor entendimiento con los miembros del equipo de trabajo.

1.3 Análisis Situacional

Se analiza lo que está ocurriendo en la actualidad con las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos para lo cual se consideran factores externos e internos de la empresa y se identifica los problemas que deban ser solucionados o las oportunidades que deban ser aprovechadas a beneficio de la empresa, este análisis está conformado por el análisis externo e interno.(Hanel del Valle & Hanel González, 2014).

1.3.1 Análisis externo

En este análisis se encuentran las situaciones que no pueden ser controladas por los propietarios o administradores, se determina la manera en que puede afectar o fortalecer las actividades de las empresas del sector manufacturero, se utilizan herramientas de apoyo como el análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter.

Análisis PEST. - Este análisis es una herramienta que permite analizar el entorno en el que se va a desarrollar la empresa, esto permite detectar posibles oportunidades de crecimiento o amenazas en cuanto a 4 factores del macro ambiente empresarial que puede afectar de manera positiva o negativa (Rodríguez, 2018).

En la tabla 41 se indica los factores a considerar en el análisis externo.

Tabla 41

Factores del macro ambiente

Políticos	Económicos	Socio Culturales	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • Política productiva. • Ley orgánica de fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés. • Tasa de interés activa. • Inflación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Población. • Población. Económicamente activa. • Desempleo. • Ferias artesanales de calzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad tecnológica de apoyo al calzado. • Las TIC en MIPYMES. • Acuerdo de comercio digital para MIPYMES.

También es importante considerar los factores que se encuentran en el entorno de las empresas, ya que algunos pueden ser controlados mediante la aplicación de estrategias lo cual ayudará a obtener mejores beneficios y a maximizar las utilidades de las empresas.

Cinco fuerzas de Porter. - Es un modelo utilizado para la administración de empresas en el cual indica que las MIPYMES deben evaluar desde varias perspectivas los factores del micro ambiente, así también como los recursos que intervienen en el logro de sus objetivos y la capacidad que tienen para contrarrestar los posibles factores que afecten a sus empresas (Chiavenato, 2011).

En la tabla 42 se muestra la manera de identificar las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 42
Factores del micro ambiente

Clientes	Proveedores	Nuevos Competidores	Productos sustitutos	Rivalidad entre competidores
¿Quiénes son mis clientes? ¿Qué características poseen? ¿Cómo me afectan? Se llega a la segmentación	¿Quiénes son mis proveedores? ¿Qué características poseen? ¿De qué manera afectan? Se conoce a los proveedores	¿Quiénes son mis nuevos competidores? ¿Qué los caracteriza? ¿Cómo me afectan? Se conoce sobre las barreras	¿Quiénes son mis productos sustitutos? ¿Qué características poseen? ¿De qué manera me afectan? Se diferencian los productos	¿Quiénes son mis competidores? ¿Qué características poseen? ¿Cómo me afectan? Se conoce la competencia

1.3.2 Análisis interno

Este análisis tiene el propósito de evaluar la capacidad, recursos y habilidades que posee una empresa para utilizar herramientas estratégicas que permitan tener resultados óptimos y mejorar su nivel competitivo, para el desarrollo de este análisis se considera como herramienta a la cadena de valor (Rodríguez, 2018).

Cadena de valor. - Esta técnica permite realizar un análisis estratégico de las actividades internas de la empresa y los recursos que dispone considerando las ventajas que puede tener la empresa frente a sus competidores (Rodríguez, 2018).

En la tabla 43 se desarrolla la cadena de valor con las actividades a considerar.

Tabla 43
Cadena de valor.

Actividades primarias	Actividades de apoyo
Para identificar cada actividad se de responder las siguientes preguntas. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Logística de entrada:</i> Existen problemas con el abastecimiento de materia prima (calidad, cantidad, precios, tiempo). Mantiene sistemas de 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestión general:</i> Tiene cultura organizacional (ambiente laboral, valores, relación entre empleados). Posee un organigrama funcional. Maneja algún sistema de contabilidad. Posee

CONTINÚA ➔

control de inventario. Conoce sobre el costo de almacenamiento. Conoce a sus proveedores. La compra de materia prima se basa en los pronósticos de venta.

- *Operaciones:* Niveles de producción diaria, semanal y mensual. Tipos de procesos. Tiene sistemas de control de calidad. Posee capacidad en la planta.
 - *Logística externa:* Mecanismos de entrega los clientes. Incentivos a los clientes por volumen. Las bodegas son propias o alquiladas. Control de pedidos pendientes.
 - *Comercialización y ventas:* Como es el nivel de demanda. Conoce sobre las características de sus consumidores. Realiza pronósticos de ventas. Diseñó los empaques de sus productos.
 - *Servicio:* Requiere de un servicio antes, durante o después de la entrega del producto. Ofrece garantía sobre sus productos. Programa los servicios que brinda.
-

sistemas de control. Usa sistemas de información.

- *Gestión de talento humano:* Incentiva a los empleados por nuevas ideas. Evalúa al personal. Existen capacitaciones. Motiva al personal operativo.
 - *Desarrollo tecnológico:* Que aspectos obstaculizan o facilitan el desarrollo tecnológico y su competitividad. Maneja diversos tipos de tecnología. Cultura para aumentar la creatividad y la innovación.
 - *Abastecimiento:* Análisis previo de los proveedores. Que elementos considera para la evaluación de los proveedores. La empresa que proceso usa para realizar compras. Tiene problemas de disponibilidad de materia prima.
-

1.4 Síntesis FODA.

Es una síntesis del análisis situacional que se realiza con el equipo de trabajo a través de un taller, donde se revisa la información del entorno tanto de los factores externos como internos analizados anteriormente permitiendo la identificación de las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno; y las oportunidades y amenazas del análisis externo que rodean a las MIPYMES del sector manufacturero de calzado, de esta manera se establece los cambios que sean necesarios realizar; y posteriormente se define las estrategias que se deban implementar para mejorar la situación de las empresas (Rodríguez, 2018).

Fase II: Formulación.

En esta fase se formula los siguientes parámetros.

2.1 Misión. – Es la “razón de ser” de la empresa, respondiendo de esta manera a la pregunta:

¿Quiénes somos? Existen ocho aspectos que permiten definir la misión empresarial:

- a. *Clientes:* a qué personas está dirigido nuestro producto.
- b. *Productos y servicios:* qué ofrece la empresa.
- c. *Mercados:* en dónde ofrece sus productos (lugar).
- d. *Tecnología:* en el caso que sea vital en su empresa.
- e. *Interés por la supervivencia:* qué ganancias deseo obtener.
- f. *Filosofía:* valores éticos y morales que tiene la empresa.
- g. *Concepto propio:* qué nos hace diferentes de los demás (ventaja competitiva).
- h. *Imagen pública:* cómo nos ve la sociedad es decir si estamos colaborando con el medio ambiente.

2.2 Visión. – La visión refleja lo que la empresa quiere “llegar a ser en el futuro”, es decir,

lo que se quiere lograr en tiempo de 3 a 5 años. Sus elementos son:

- a. *Objetivo:* a donde queremos llegar a largo plazo.
- b. *Mecanismo:* Estrategia a utilizar
- c. *Tiempo:* que nos llevará cumplir a largo plazo
- d. *Clientes:* A quién nos vamos a dirigir.

2.3 Principios y valores. - Son pautas generales que orientan el comportamiento común de las personas dentro de la empresa.

- a. *Principios:* parámetros que nos permiten medir las consecuencias de nuestra conducta.

b. *Valores*: son los alimentadores de nuestra conducta definiendo nuestra personalidad

2.4 Objetivos estratégicos. – son resultados que la empresa espera alcanzar en un periodo de tiempo, se caracterizan por: ser medibles, específicos, alcanzables, rentables y a tiempo.

Los objetivos estratégicos deben estar compuestos por los siguientes elementos:

- a. *Verbo*: empieza con un verbo en infinitivo
- b. *Producto de la acción*: responde la pregunta ¿Qué?
- c. *Valor de la acción*: valor de medición (porcentaje o dólares).
- d. *Tiempo*: a ejecutarse en 1 año.

Se definen como mínimo los indicadores para el desarrollo de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas siguientes, lo mencionado se encuentra en la tabla 44.

Tabla 44
Indicadores de objetivos estratégico

Perspectiva	Objetivo	Significado
Financiera	Ingresos	Volumen de ventas
	Costos	Reducción de costos
	Utilidad	Operación de los ingresos menos los costos
Enfoque al cliente	Satisfacción al cliente	Clientes satisfechos
	Fidelización de clientes	Retención de clientes
	Adquisición de clientes	Captación de nuevos clientes
	Rentabilidad de clientes	Cantidad de consumo de clientes
Procesos internos	Producción	Volumen de producción
	Calidad de productos	Controles de calidad
	Tiempos de producción	Límites de tiempo
Aprendizaje y desarrollo	Capacitación	Horas de capacitación
	Capacidades del personal	Habilidades y destrezas del personal
	Satisfacción laboral	Empleados satisfechos

Se estable el formato para el desarrollo de los objetivos estratégicos que se encuentra en la tabla 45.

Tabla 45:
Formato para el desarrollo de objetivos estratégicos.

Perspectiva	Objetivo	Valor	Año
Financiera	1.		
	2.		
	3.		
Enfoque en el cliente	1.		
	2.		
	3.		
Procesos internos	1.		
	2.		
	3.		
Aprendizaje y desarrollo	1.		
	2.		
	3.		

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se establecerán metas mensuales que serán los resultados a corto plazo y se cumplirán con las acciones asignadas las cuáles serán las necesarias para llegar a cumplir los objetivos propuestos, cabe mencionar que para la propuesta y su validación se define una acción para cada meta lo cual se desarrollará en el ítem 3.2 Plan de acción.

2.5 Políticas. - Son guías que orientaran a la realización de actividades de la empresa y que son favorables para la misma. Estos son los pasos para realizar las políticas de una empresa:

- a. *Proyectar y desarrollar las políticas:* que se atienda a la necesidad y utilidad.
- b. *Aprobación de las políticas:* Se revisan y se realizan las adaptaciones necesarias, para que puedan ser aprobadas por la autoridad de la empresa.
- c. *Difundir las políticas de la empresa.* Comunicar a todo el personal de la compañía, y formalizar su aplicación.
- d. *Mantener la aplicación:* el cumplimiento y la vigencia de las políticas. Es aconsejable hacer actualizaciones, en caso de ser necesario.

Fase III: Implementación.

3.1 Diseño de estrategia de negocio.

Son acciones que se implementan para que maximicen el beneficio de las empresas y permitan cumplir los objetivos estratégicos. Para la determinación de ventaja competitiva las MIPYMES deben seleccionar una de las cuatro estrategias de negocio que se especifica cada una de ellas a continuación.

- *Liderazgo en costes.* - este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria en reducir los costos de producción, en otras palabras, su enfoque está relacionado a la productividad ya que su costo será menor al de sus competidores y logrará un volumen más alto de ventas.
- *Diferenciación.* – está enfocado a construirse su propio nicho en el mercado, se basa en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas competidoras.
- *Enfoque en liderazgo en costos.* - consiste en especializarse en un segmento del mercado y en ofrecer un producto reduciendo los costos para cumplir con los requerimientos de nuestro segmento.
- *Enfoque en diferenciación.* – se dedica a un segmento del mercado y ofrece el mejor producto pensado expresamente en las necesidades de nuestro segmento.

El administrador o propietario deberá elegir una de las estrategias de negocio, y la selección se debe realizar de acuerdo a las características de la empresa (fortalezas y debilidades) y a las características del mercado (oportunidades y amenazas).

3.2 Plan de acción.

Para el desarrollo del plan de acción se deberá considerar los siguientes aspectos: los objetivos estratégicos y la estrategia de negocio seleccionada anteriormente; también las metas mensuales para las cuales se definirán las acciones que sean necesarias para alcanzar dichas metas, el responsable de cada acción y el tiempo de inicio y finalización, para guiarse en el plan de acción utilice el formato que se muestra en la tabla 46.

Tabla 46:
Contenido del plan de acción

Objetivos estratégicos	Meta mensual	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Definidos en el ítem 2.4 objetivos estratégicos	Definidas en el ítem 2.4 Resultado para alcanzar en Corto plazo.	Se define el número de actividades mensuales que sea necesario para alcanzar la meta.	Persona quien va a estar encargada de realizar cada acción	Fecha que empieza la ejecución de cada acción	Fecha que finaliza la ejecución de cada acción

A continuación, en la tabla 47 se presenta el diseño del plan de acción.

Tabla 47
Formato para el plan de acciones

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Metas	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin

3.3 Cronograma

Para la realización del cronograma del plan de acción se requiere saber las acciones que se van a realizar, la persona responsable de la acción, las fechas de inicio y fin, la información se obtiene de lo establecido en ítem 3.2 y se asigna el costo de cada una de las acciones, lo mencionado se encuentra en la tabla 48.

Tabla 48
Contenido para la elaboración de cronograma

Actividad	Responsable	Fecha de Inicio- Fin												Costo	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Poner las acciones desarrolladas en el ítem 3.2 del plan de acción.	Persona encargada en realizar cada acción, ítem 3.2													Ubicar en cada mes la fecha de iniciación de y finalización de cada acción	Valor en dólares de la estimación realizada de cada acción.

A continuación, en la tabla 49 se indica un formato a seguir del cronograma.

Tabla 49
Formato de cronograma

Acción	Responsable	Fecha de Inicio - Fin												Presupuesto
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

3.4 Presupuesto

El presupuesto se obtiene de restar los ingresos que se definieron en el objetivo de ventas, menos los egresos que corresponden a la sumatoria de costos de cada una de las acciones del plan de acción, es importante mencionar que el resultado de esta diferencia corresponde solo a la utilidad

bruta, ya que posteriormente de este valor se destina a gastos de producción y administración de las MIPYMES, en la tabla 50 se desarrollará el formato del plan de acción.

Tabla 50:

Formato de diseño de presupuesto

Presupuesto	
Ingresos	
Objetivo de ventas desarrollado en el ítem 2.4	
Egresos	Valor en dólares
Acciones desarrolladas en el ítem 3.2	
Presupuesto total	

3.5 Comunicar el plan.

La comunicación es un elemento primordial al momento de realizar la fase de implementación por ello se debe tener mucho énfasis en lograr una buena comunicación entre propietarios y empleados. Entre las características que debe tener la comunicación son: el lenguaje tiene que ser claro y sencillo, debe proporcionar credibilidad esto quiere decir que tiene que estar adaptada a la realidad, pero a la vez debe especificar los beneficios que va a generar la aplicación de las estrategias.

3.6 Recursos humanos y motivación

De acuerdo con (D'Alessio, 2015) manifestó que el factor humano es el principal recurso de una organización. En ese sentido el desarrollo del talento humano es indispensable para facilitar la implementación de la estrategia y la estructura de la organización.

Fase IV: Control y evaluación.

4.1 Control.

Se enfoca en medir o verificar el nivel de ejecución de las acciones que se definieron en el plan de acción. A través de esta etapa se puede precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir equivocaciones, se identifica a los responsables y se procede a corregir dichos errores, lo cual se desarrolla en la tabla 51.

Tabla 51

Diseño de control de acciones

Acciones	Ejecución		Nivel de ejecución			Observaciones
	Si	No	Alto	Medio	Bajo	
Desarrolladas en el ítem 3.2 en el plan de acción	Si se ejecutó la acción	Si no se ejecutó la acción				Si se requiere poner cualquier tipo de observación

En el caso de que una o varias acciones tengan un nivel de ejecución bajo se debe buscar las razones por la falta de ejecución y posteriormente se debe definir acciones correctivas con el fin de evitar su repetición, esta medida involucra un cambio en las actividades de la organización, lo mencionado se encuentra en la tabla 52.

Tabla 52

Acciones Correctivas del control

Acción afectada	Razones de no conformidad	Acción correctiva	Responsable
Ubicar las acciones con nivel de ejecución bajo del ítem 4.1 Control.	Analizar las razones por la falta de ejecución de las acciones.	Definir la acción correctiva.	Persona encargada de la acción correctiva.

4.2 Evaluación.

La evaluación es un proceso que permite comprobar el cumplimiento de las metas mensuales planteadas; su objetivo es evaluar el nivel de cumplimiento de los resultados deseados

en comparación a los resultados logrados, se asignara observaciones en caso de ser necesario. A continuación, en la tabla 53 se presenta el formato de evaluación.

Tabla 53:
Formato de diseño de evaluación de acciones

Metas	Resultado esperado	Resultado obtenido	Nivel de cumplimiento			Observaciones
			Alto	Medio	Bajo	
Establecidos en el ítem 3.2	Valor definido en la meta mensual.	Valor obtenido de la meta ejecutada.	Resultado obtenido igual y sobre el valor de la meta establecida	Resultado obtenido dentro de un valor aceptable de la meta.	Resultado obtenido muy bajo de la meta establecida	Si se requiere poner cualquier tipo de observación

En el caso de que una o varias metas tengan un nivel de cumplimiento bajo se debe buscar las razones por su bajo cumplimiento y posteriormente se debe definir acciones correctivas con el fin de tomar medidas a continuación, en la tabla 54 se indica el formato a seguir en el caso de requerir acciones correctivas.

Tabla 54
Acciones correctivas de la evaluación

Meta afectada	Razones de no conformidad	Acción correctiva	Responsable
Ubicar las metas con nivel de cumplimiento bajo del ítem 4.2 Evaluación.	Analizar las razones por la falta de cumplimiento de las metas.	Definir la acción correctiva.	Persona encargada de la acción correctiva.

4.5.6 Desarrollo de la guía metodológica.

Fase I: Planeación para planear

1.1 Identificar y conformar un equipo de trabajo

Se recomienda que el equipo de trabajo este conformado por el propietario, el administrador y un trabajador que cuente con varios años en la empresa, de manera que aporten con sus opiniones durante el proceso generando de este modo compromiso entre los involucrados. Este grupo se encargará de analizar la situación dentro y fuera de la empresa, evaluar los cambios futuros y el impacto de la toma de decisiones de la empresa.

Se sugiere incluir dentro de este equipo a un profesional en la materia que oriente el desarrollo del plan y facilite el aprendizaje; sin embargo, se debe considerar el costo de este servicio.

Para el segundo equipo de trabajo, se debe considerar a todos los participantes de la empresa que van a hacer posible la ejecución del plan estratégico, con la ayuda de los parámetros que han sido establecidos por el equipo líder.

1.2 Capacitar sobre la metodología

Para capacitar sobre la metodología primero se debe considerar los recursos disponibles que son de diferentes tipos como indica la tabla número 55.

Tabla 55
Tipos de recursos

Recursos	
Humano	Administradores, obreros, contadores o propietarios.
Tecnológico	Equipos de computación, sistemas de administrativos o de producción y aplicaciones.
Materiales	Local comercial, maquinarias, herramientas, materias primas todo lo que sea propiedad de la empresa.

También se debe considerar el apoyo brindado por parte del equipo de trabajo ya que es una condición especial para el éxito del plan. Se debe tener claro los objetivos que se desea conseguir

y con ello el tiempo de disposición que tienen los integrantes y también considerando el plazo establecido para cumplir los objetivos.

Los temas a tratar en esta fase pueden ser:

- Concepto de Visión y Misión
- Metodología para realizar el diagnóstico estratégico
- Definición de objetivos estratégicos
- Características del proceso de implementación del plan estratégico.

1.3 Análisis situacional

Análisis PEST. - En base a la información obtenida con la investigación de campo y de las fuentes secundarias consideramos los siguientes factores que afectan a las MIPYMES del cantón Cevallos.

Factor político

Política productiva

El gobierno ecuatoriano mediante el Ministerio de Industrias y Productividad impulsa el cambio de la matriz productiva del país apoyando a los diferentes productores nacionales en especial a micro, pequeñas y medianas empresas, el objetivo de la política productiva es incluir e integrar a las MIPYMES en el dinamismo productivo ecuatoriano para el desarrollo de la economía nacional mediante la generación de capacidades de productividad y la gestión de mercados (Jácome & King, 2013).

La aplicación de políticas públicas establecidas favorecerá al desarrollo de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos ya que incentivan su producción y establecen barreras arancelarias a las importaciones de zapatos con costos más reducidos.

Ley orgánica de fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio fiscal.

Esta ley busca fomentar la producción nacional mediante la atracción de inversiones en los diferentes sectores productivos del país, mediante la aplicación de incentivos a las inversiones mediante la exoneración de impuestos, remisiones tributarias, beneficios a exportadores, priorización a la economía de las MIPYMES (Rodríguez, 2016).

Las empresas del sector privado al realizar inversiones en MIPYMES aportarán a incrementar la competitividad de estas empresas a quienes les hace falta capital ya que no tienen facilidad para acceder a créditos en entidades financieras.

Factor económico

Tasa de interés

La tasa de interés es el precio que se recompensa por usar el dinero ajeno, o es la ganancia que se obtiene por prestar o hacer un depósito de dinero. Hay dos tipos de interés, la tasa de interés activa que es el precio que cobra una persona o institución financiera por prestar dinero, y la tasa de interés pasiva es el precio que paga las instituciones financieras a sus clientes por tener ahorros en el mismo (Delgado & Italo, 2013).

Tasa de interés activa

Mediante Resolución N° 154-2015-F de 25 de noviembre de 2015, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera resuelve reformar el artículo 2 de la Resolución N°044-2015-F de 5 de marzo de 2015 manifestando que se agregue las tasas de interés activa máximas vigentes dependiendo del tipo de crédito a otorgar a los clientes, dichas tasas se han mantenido hasta la actualidad y el Banco Central se basa en las mismas para colocar las tasas activas referenciales que a continuación se muestran en la tabla número 56 (Junta de Resolución Monetaria y Financiera, 2014).

Tabla 56

Tasas de interés activas efectivas referenciales y máximas a junio 2018.

Tasas de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público y, popular y solidario - junio 2018.	% Tasa referencial.	% Tasas máximas.
Productivo Corporativo	7.31	9.33
Productivo Empresarial	9.82	10.21
Productivo PYMES	10.19	11.83
Comercial Ordinario	7.93	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.33	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.64	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.43	11.83
Consumo Ordinario	16.59	17.30
Consumo Prioritario	16.65	17.30
Educativo	9.48	9.50
Inmobiliario	10.38	11.33
Vivienda de Interés Público	4.88	4.99
Microcrédito Minorista ¹ .	26.91	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹ .	23.78	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹ .	20.10	23.50
Inversión Pública	8.00	9.33

La resolución aplica tanto para la banca pública, privada y sector de economía popular y solidaria. La fijación de dichas tasas ha permitido contar con un estándar de tasas de interés referenciales para cada segmento de crédito, logrando que las instituciones financieras se

encuentren en condiciones similares de ofertar créditos. Hasta junio del año 2018 la tasa de interés activa efectiva referencial para los créditos productivo y comercial prioritario PYMES son 9,80% y 10,40% respectivamente, mientras que los porcentajes de tasa activa efectiva máxima para los créditos productivo y comercial prioritario PYMES son 11,83% para ambos.

Hasta Julio del presente año el costo de acceder a un crédito es más barato en comparación del año 2017 ya que el valor de la tasa activa efectiva referencial se ha reducido para los tipos de crédito que podrían solicitar los fabricantes de zapatos.

Inflación.

Para el año 2017, Ecuador registró un decremento de inflación de 0,20% en comparación con el 2016 que fue de 1,12%, según un catedrático de la Universidad Católica explica que ese dato refleja una economía donde existe sobreproducción o falta de demanda. Las ciudades donde hay mayor inflación es Manta y Ambato, y las de menor inflación están Esmeraldas y Loja. Los rubros que aportaron al incremento de los precios fueron: recreación y cultura, alimentos y bebidas no alcohólicas, salud, educación y servicios de alojamiento; mientras que hubo baja en los precios de bebidas alcohólicas, prendas de vestir y calzado, y telecomunicaciones (El Telégrafo, 2018).

A continuación, en la figura 24 se muestran las cifras de inflación del país.

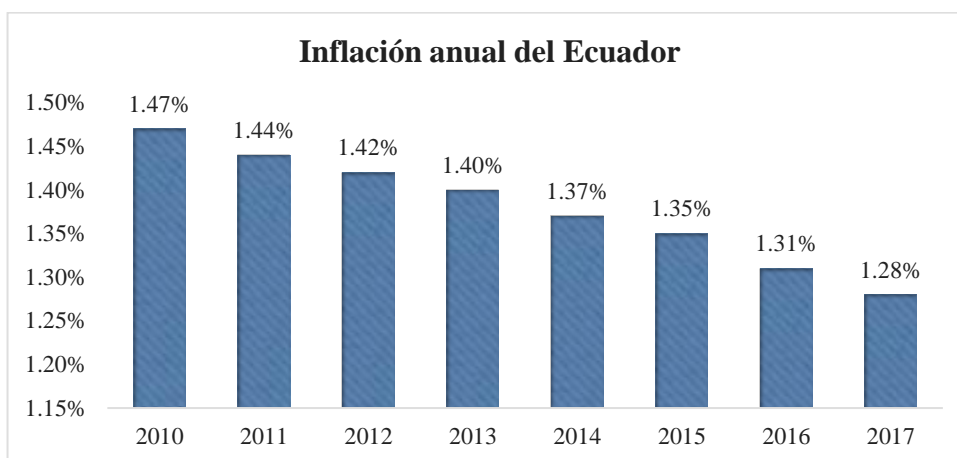


Figura 24: Inflación anual

La variación de los porcentajes de inflación del país desde el año 2014 han disminuido y hasta el año 2017 el valor es el más bajo de los últimos 10 años con un valor de 0,20% el decremento de la inflación indica que los precios no han tenido incrementos significativos beneficiando a la economía de las familias y de esta manera incrementa el poder adquisitivo y el consumo de los hogares siendo una oportunidad de para el sector manufacturero de calzado por el aumento de la demanda.

Factor Social

Población

La población presenta una variación anual promedio como resultado de nacimientos y muertes del Ecuador y el saldo de migrantes que ingresan y salen del país la tasa de crecimiento desde el año 2010 hasta el año 2017, cuya información se muestra en la figura 25 (Index Mundi, 2017).

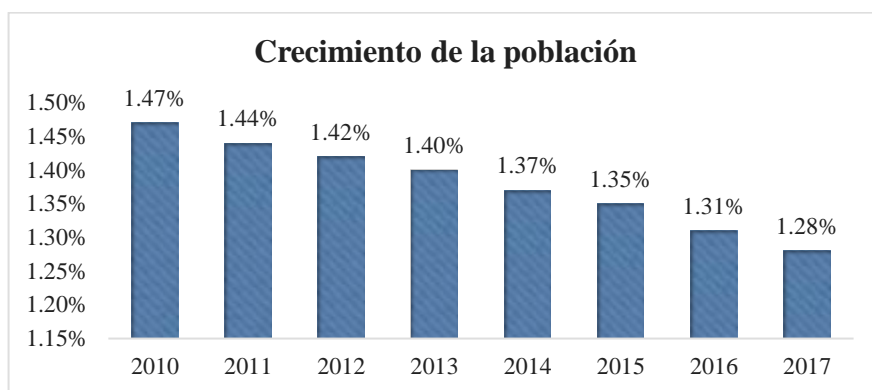


Figura 25: Población del Ecuador

Al incrementar la población del país existiría mayor demanda de bienes como los zapatos que deberá aprovechar el sector manufacturero de calzado nacional.

Población económicamente activa

La característica de este grupo de personas es que son mayores de 15 años y están en capacidad para trabajar, según los datos obtenidos hasta marzo del año 2018 el 95,6% de este grupo se encuentran laborando mientras que el 4,4% son desempleados (INEC, 2018).

La información antes menciona se encuentra en la figura 26 de la investigación.

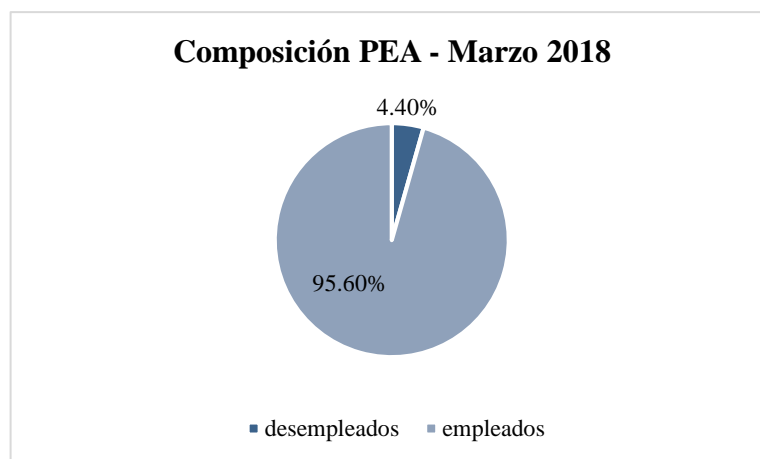


Figura 26: Población Económicamente Activa

La mayoría de personas que conforman la Población Económicamente Activa del país se encuentran empleados lo que permitiría un incremento en su poder adquisitivo para poder comprar bienes que satisfagan sus necesidades de vestimenta por ejemplo zapatos.

Desempleo

El desempleo ha disminuido de un 5.7% a finales del 2016 frente a un 4.4% en marzo del 2017, es decir se ha dado un descenso del 1, 3%, lo que significa que alrededor de 94000 personas han salido del desempleo; el crecimiento del desempleo se ha reflejado en varios sectores, principalmente: comercio, agricultura y construcción, con 61000, 17000 y 58000 empleos nuevos respectivamente (Berrezueta, 2017).

Las cifras de desempleo se pueden encontrar en la figura 27.

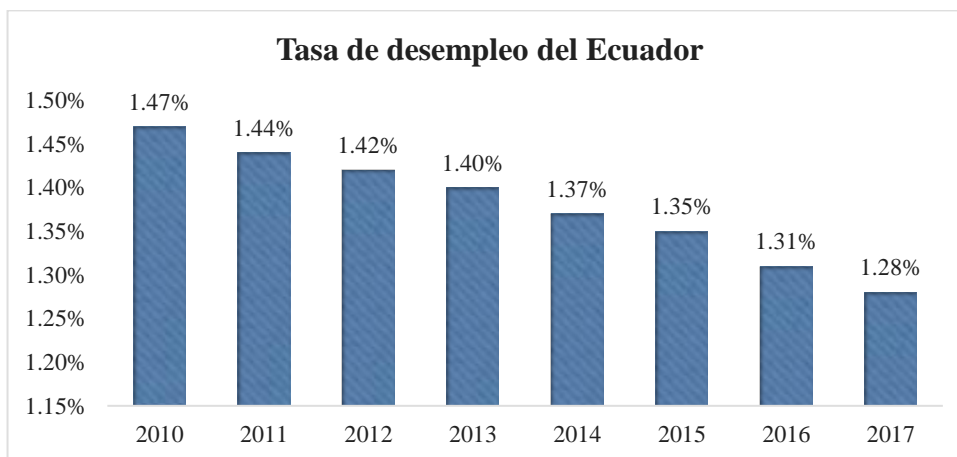


Figura 27: Tasa de desempleo

La falta de empleo para las personas limita la adquisición de bienes lo que disminuiría el consumo de zapatos y perjudicará los niveles de venta de las MIPYMES del cantón.

Ferias artesanales de calzado

Existen varias entidades del estado como el Ministerio de Inclusión Económica y Social que organiza ferias de cuero y calzado en las cuales las organizaciones de artesanos van a ofertar sus productos como zapatos para damas, caballeros, niños y niñas a precios accesibles, el gobierno brinda espacios que fortalecen las capacidades de este sector (MIES, 2017).

En festivales culturales de los diferentes lugares del país se podrían promocionar los productos que se realizan las MIPYMES de esta manera promocionan el cantón Cevallos a nivel nacional y la producción de calzado que es su símbolo distintivo.

Factor tecnológico

Unidad tecnológica de apoyo al calzado

Es una empresa que dispone de maquinaria con tecnología de punta que cuenta con software de diseño y corte a bajos costos, las maquinas fueron adquiridas mediante la contribución del Fondo Italo ecuatoriano y la Cámara de calzado de Tungurahua quienes desarrollan un proyecto que beneficiará a los pequeños productores de calzado además se encargan de realizar programas de capacitación de diseño, corte, destallado, aparado y temas de publicidad (La Hora, 2011).

Las empresas del cantón disponen de maquinaria que complementa la producción de calzado de manera artesanal, no obstante, conocen que al disponer de maquinaria con más tecnología mejorarían sus niveles de producción y la calidad de los zapatos que fabrican esto les ayudará a competir en mejores condiciones y obtener mayor participación de mercado.

Las TIC en MIPYMES

El uso de tecnologías de información y comunicación es muy importante en el funcionamiento de una empresa ya que le brinda ventaja competitiva a diferencia del resto de empresas pues asocian los procesos de producción con tecnología para mejorar su competitividad (Narvaéz, Fernández, & Gutierrez, 2006).

El uso de las TIC constituye una herramienta que les permite a las empresas adaptarse a las condiciones del mercado actual se vinculan al mundo globalizado para aprovechar nuevas oportunidades y competir en nuevos mercados de difícil acceso por su ubicación geográfica (Montoya & Boyero, 2011).

Las MIPYMES del país tienen poco uso de las TIC lo que les limita en aspectos de competitividad e innovación ya que el desarrollo de los negocios en la actualidad y la optimización y funcionamiento de algunos procesos de la empresa depende mucho de la implementación y uso de las mismas (González, 2009).

Acuerdo de comercio digital para MIPYMES.

El Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador firmó un convenio con la empresa DOMINIOS ECUADOR NI.ec S.A y las MIPYMES del sector económico, popular y solidario para que puedan acceder a herramientas tecnológicas que mejoren su participación en el mercado, el convenio consiste en la obtención de un sitio web con dominio PUNTO EC, correos electrónicos, diseño y formas de pago digitales permitiéndoles comercializar sus productos en dicho sitio (El Universo, 2018).

Las MIPYMES del cantón Cevallos tienen la oportunidad de firmar el acuerdo de comercio digital esto les permita obtener sitios web diseñados por profesionales quienes a su vez les brindan

capacitación sobre el manejo, el costo es bajo y pueden darse a conocer a nivel nacional y llegar a más clientes.

Cinco fuerzas de Porter.

Clientes.

¿Quiénes son los clientes?

Son todas las personas que acuden al cantón Cevallos en busca de zapatos para satisfacer su necesidad de adquirirlos por el precio, calidad y diseño de los mismos.

Encontrando principalmente a mujeres y hombres con edades que oscilan entre 35 a 50 años, Además existen intermediarios que realizan compras al por mayor los cuales distribuyen a diferentes provincias del país principalmente a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

¿Qué características poseen?

El tipo de preferencia de estos consumidores no son las marcas de calzado extranjero y consumen productos nacionales de calidad y que su precio sea accesible.

¿Cómo me afectan?

Los clientes crean un impacto positivo ya que incrementan el volumen de ventas de las empresas y al acudir al cantón a realizar compras de zapatos en los almacenes de forma directa se evitan la venta mediante intermediarios.

Proveedores

¿Quiénes son mis proveedores?

Los proveedores de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón son nacionales en su totalidad ellos no importan materia prima ni insumos debido a que al adquirir a

un proveedor nacional sus costos de producción son menores, pero mantienen la calidad de sus materiales que garantizan la durabilidad de sus productos.

¿Qué características poseen?

Sus proveedores se sitúan fuera del cantón Cevallos y sus pedidos los realizan contactándolos mediante visitas de sus representantes de ventas, llamadas telefónicas y el uso de aplicaciones móviles.

¿Cómo me afectan?

La informalidad de la comunicación que tienen con sus proveedores afecta de manera negativa ya que se generan problemas en cuanto al tiempo de entrega, la escasez de materia prima en fechas de alta demanda y los plazos de pago que no son extensos.

Nuevos competidores

¿Quiénes son mis competidores?

- Competencia extranjera: Los competidores del extranjero tienen productos de menor precio debido a que fabrican en lugares donde la mano de obra es barata.
- Apertura de nuevas empresas: La facilidad de apertura de nuevas empresas productoras de calzado podría afectar la participación del mercado actual.

¿Qué características poseen?

Los competidores tienen productos con precios más bajos, poseen canales de distribución para llegar a más mercados en el país.

¿Cómo me afectan?

Los competidores son una amenaza para las empresas ya que existen clientes que consideran el factor precio como el más importante al momento de comprar sus productos debido a la economía de sus familias.

Productos sustitutos

¿Cuáles son los productos sustitutos?

Los productos sustitutos que podemos encontrar para el tipo de zapatos que producen las MIPYMES del cantón Cevallos son zapatos elaborados con materiales sintéticos.

¿Qué características poseen?

Son productos elaborados con otros materiales que no garantizan su durabilidad pero que también cumplen con la función de proteger los pies de los consumidores, el precio de los mismos es más barato.

¿Cómo me afectan?

Los productos sustitutos afectan de manera negativa, son una amenaza debido a que los clientes podrían dejar de comprar productos de calidad que son un poco más costosos.

Rivalidad entre competidores

¿Quiénes son mis competidores?

Son todos los productores de calzado del cantón Cevallos.

¿Qué características poseen?

Ofrecen productos de bajo costo a los clientes debido a que utilizan materiales sintéticos que no garantizan la calidad de los productos y afectan a la credibilidad de la producción local.

¿Cómo me afectan?

Los competidores del cantón son una amenaza para cada una de las empresas ya que si ofrecen precios extremadamente bajos van a captar más clientes y perjudican la credibilidad de la calidad de los productos de los demás almacenes.

Cadena de valor para MIPYMES del cantón Cevallos

En la figura número 28 que se muestra a continuación se puede ver la propuesta de cadena de valor para las MIPYMES del cantón Cevallos.

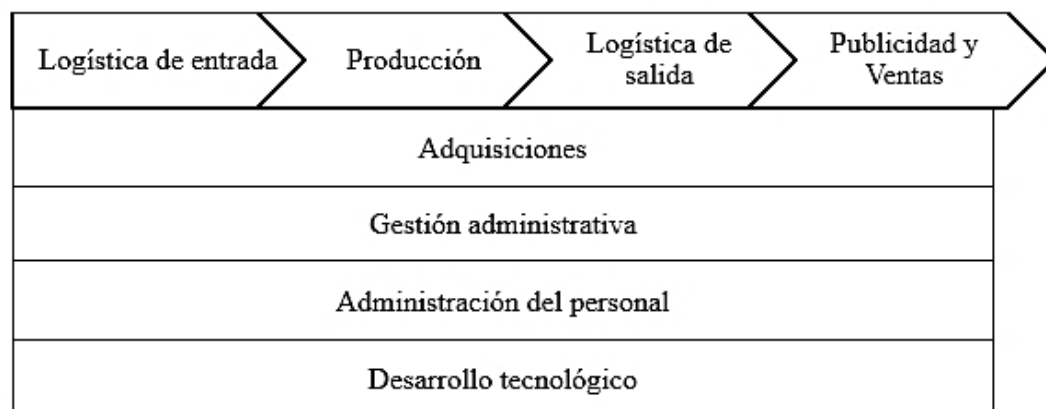


Figura 28: Cadena de Valor

- **Actividades primarias**

En la tabla 57 se desarrolla un modelo de las actividades primarias de la cadena de valor.

Tabla 57

Actividades primarias de la cadena de valor.

Actividades	
Logística de entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y almacenaje de materia prima e insumos como: cuero, suelas, cordones, pegamentos, broches y herramientas. - Registro de ingresos con documentos como: facturas, órdenes de pedido o recibos. - Comprobación de calidad y cantidad
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño - Corte - Unión de piezas - Montaje de hormas

	<ul style="list-style-type: none"> - Confección o costura - Acabado - Control de calidad - Clasificación - Empaque
Logística de salida	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de despacho de pedidos - Distribución de pedidos - Coordinación con clientes
Publicidad y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Venta directa: almacén - Intermediarios: Mayoristas y Minoristas - Ferias - Venta por internet: Mediante el uso de redes sociales y catálogos digitales <p style="text-align: right;">CONTINÚA ➡</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad y venta mediante el uso de redes sociales con catálogos digitales - Publicidad directa a clientes mediante el uso de pancartas y rótulos

- **Actividades de apoyo**

En la tabla 58 se desarrolla un modelo de las actividades de apoyo de la cadena de valor.

Tabla 58

Actividades de apoyo de la cadena de valor

Actividades	
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el presupuesto de materia prima e insumos en cantidad y precio - Contactar a proveedores y asegurar la compra de materiales de calidad y en el tiempo establecido - Compras para adecuación, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - El administrador se encarga de actividades financieras del negocio es decir de ingresos y gastos - Supervisión de actividades de producción y control de calidad de zapatos - Manejo de aspectos legales y permisos de funcionamiento
Administración de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de mano de obra calificada o con experiencia en la elaboración de zapatos - Capacitar al personal de toda la empresa en los programas que ofrecen el gobierno provincial en los diferentes cantones
Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de redes sociales - Manejo de equipos de computación que agilicen el registro de información de clientes, proveedores y gestión interna de la empresa.

1.4 Síntesis FODA

La elaboración de esta matriz es el resultado del análisis del entorno externo e interno de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado; a continuación, en la tabla número 59 se presenta la síntesis FODA, que servirá como insumo para la elaboración del plan.

Tabla 59
Análisis FODA

Fortalezas	
F1	Infraestructura adecuada
F2	Ubicación geográfica
F3	Calidad de sus productos
F4	Mano de obra calificada y con experiencia
F5	Disponibilidad de permisos de funcionamiento
F6	Productos con precios accesibles
F7	Diversidad de tipos de calzado
F8	Participación en talleres de capacitación
F9	Diferentes maneras de comercialización de productos
F10	Disponibilidad de espacio físico para ampliar sus instalaciones
F11	Comunicación adecuada entre administrador y trabajadores
F12	Buen servicio y atención al cliente
Debilidades	
D1	Falta de tecnología adecuada
D2	Ausencia de personal profesional para administración
D3	Falta de innovación en los productos
D4	Carencia de plan estratégico
D5	Improvisación de las actividades
D6	Escasa publicidad
D7	Producción artesanal con altos costos de producción
D8	Ausencia de catálogo de productos
D9	No existe base de datos de clientes
D10	No disponer de un manual de procesos
D11	No mide el desempeño laboral
D12	No se realiza estudio de mercado
D13	Falta de elaboración de presupuestos
Oportunidades	
O1	Fácil acceso a proveedores
O2	Crecimiento de la población
O3	Población Económicamente Activa
O4	Expectativa de los clientes
O5	Competidores con precios altos

CONTINÚA ➡

O6	Vías de acceso al cantón en buenas condiciones
O7	Incremento del gasto de consumo de los hogares
O8	Programas de apoyo para difusión y turismo del cantón
O9	Eliminación de aranceles para importación de materia prima
O10	Política de desarrollo y fomento productivo
O11	Ley de fomento productivo
O12	Acuerdo de comercio digital para MIPYMES
O13	TIC para MIPYMES
O14	Disminución de la inflación
O15	Unidad tecnológica de apoyo al calzado

Amenazas

A1	Incremento de competidores
A2	Competencia desleal
A3	Consumidores con preferencia a marcas extranjeras
A4	Crecimiento de poder de negociación de los clientes
A5	Publicidad masiva de empresas competidoras
A6	Difícil acceso a créditos para financiamiento
A7	Tasa de interés activa alta para PYMES
A8	Reformas al sistema de seguridad social
A9	Incremento del desempleo

Fase II: Formulación

A continuación, se formulará una guía base sobre planificación estratégica para las MIPYMES del sector manufacturero de calzado.

2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado con diseños de alta calidad, manteniendo altos grados de satisfacción y fidelidad de nuestros clientes trabajando bajo valores y principios empresariales.

2.2 Visión

En el 2021 ser una empresa líder en fabricación y distribución de calzado, brindando productos de excelente diseño, calidad y precio enmarcados en un trabajo de responsabilidad, honestidad y profesionalismo.

2.3 Principios y valores

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Profesionalismo.
- Respeto.
- Calidad humana.
- Creatividad

2.4 Objetivos estratégicos

En el ejemplo de esta investigación se plantean objetivos estratégicos de un año para las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En la tabla 60 se detalla lo que se quiere lograr y en el tiempo establecido.

Tabla 60
Desarrollo de objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Valor	Año
<i>Financiera</i>	Vender zapatos	\$50.000	2019
	Reducir costos de producción	30%	2019
	Aumentar la utilidad anual	10%	2019
<i>Clientes</i>	Incrementar la satisfacción de clientes	90%	2019
	Fidelizar a clientes antiguos y nuevos	90%	2019
	Adquirir nuevos clientes	90%	2019
	Mantener la rentabilidad de clientes	80%	2019
<i>Procesos internos</i>	Incrementar la producción	95%	2019
	Garantizar la calidad de los productos	100%	2019

	Optimizar tiempos de producción	90%	2019
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>	Capacitar al personal	100%	2019
	Desarrollar las capacidades del personal	100%	2019
	Incrementar la satisfacción laboral del personal	95%	2019

Descripción de los objetivos estratégicos

Perspectiva financiera

- Vender \$50000 en el año 2019.
- Reducir los costos de producción en 30% en el año 2019.
- Aumentar el 10% de utilidad anual de la empresa en el año 2019.

Perspectiva clientes

- Incrementar la satisfacción de clientes al 90% en el año 2019.
- Tener un nivel de fidelidad de clientes de 90% de clientes en el año 2019.
- Aumentar 20% de nuevos clientes en el año 2019.
- Mantener el 80% de clientes rentables en el año 2019

Perspectiva procesos internos

- Incrementar la producción en 2500 pares de zapatos en el año 2019.
- Optimizar los procesos de fabricación en 95% para el año 2019.
- Garantizar la calidad de los productos obteniendo certificaciones en el Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización para el año 2019.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Capacitar al 100% del personal para mejorar su desempeño laboral en el año 2019.

- Desarrollar el 100% de capacidades del personal habilidades y destrezas de los trabajadores en el año 2019.
- Incrementar el nivel de satisfacción laboral al 95% en el año 2019

2.5 Políticas.

- Trabajar bajo normas de gestión de calidad.
- Innovar constantemente los productos.
- Formar parte del mejoramiento continuo.
- Captar clientes nuevos.

Fase III: Implementación

3.1 Diseño de estrategias de negocio

Luego de haber revisado las características de la empresa y del mercado se determina que la estrategia de negocio recomendable para las MIPYMES, sería una estrategia de enfoque en diferenciación ya que esta analiza a sus clientes y cumple con los requerimientos y necesidades que posee su mercado, ofreciendo un valor agregado diferente al de sus competidores.

3.2 Plan de acción.

Para la elaboración del plan de acción se tomaron en cuenta a las cuatro perspectivas como son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En el ítem 2.4 se definieron los objetivos estratégicos de cada perspectiva y se consideró un objetivo anual por perspectiva el mismo que se ha dividido en metas mensuales.

Las metas mensuales se cumplirán con las acciones que sean necesarias, pero para este ejemplo se desarrolló una acción para cada meta, un responsable y las fechas de inicio y fin.

A continuación, el plan de acción en la tabla 61.

Tabla 61
Plan de acción

Perspectiva	Objetivo estratégico	Meta		Acciones	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin
		Mes	Valor				
<i>Financiera</i>	• Vender \$50000 en el año 2019	Enero	\$2.500	Producir nuevos diseños de zapatos	Propietario o Administrador	1-ene-19	31-ene-19
		Febrero	\$4.000	Crear una marca y empaque agradable	Operarios	1-feb-19	28-feb-19
		Marzo	\$2.000	Realizar visitas a empresas corporativas para ofrecer sus productos	Propietario o Administrador	1-mar-19	30-mar-19
		Abril	\$2.500	Crear catálogos virtuales	Propietario o Administrador	1-abr-19	30-abr-19
		Mayo	\$6.000	Realizar publicidad redes sociales	Vendedor	1-may-19	31-may-19
		Junio	\$3.000	Realizar publicidad en anuncios de radios locales	Propietario o Administrador	1-jun-19	30-jun-19
		Julio	\$3.000	Realizar convenios con asociaciones de artesanos para distribuir sus productos	Propietario o Administrador	1-jul-19	31-jul-19
		Agosto	\$6.000	Participar en ferias de artesanos a nivel nacional	Propietario o Administrador	1-ago-19	31-ago-19
		Septiembre	\$3.500	Implementar entregas a domicilio	Propietario o Administrador	1-sep-19	30-sep-19
		Octubre	\$3.500	Participar los programas de televisión del gobierno autónomo descentralizado de Cevallos que promociona la venta de zapatos	Propietario o Administrador	1-oct-19	31-oct-19
		Noviembre	\$4.000	Apertura de nuevos locales en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca	Propietario o Administrador	1-nov-19	30-nov-19
		Diciembre	\$10.000	Realizar alianzas estratégicas con almacenes de los centros comerciales de mayor afluencia para vender los productos	Propietario o Administrador	1-dic-19	31-dic-19

CONTINÚA



<i>Cientes</i>	•Tener un nivel de fidelidad de clientes del 90% en el año 2019	Enero	60%	Elaborar una base de datos de los clientes	Propietario o Administrador	1-ene-19	31-ene-19
		Febrero	63%	Comunicar a los clientes sobre el lanzamiento de nuevos productos mediante redes sociales, anuncios de radio, volantes publicitarios	Propietario o Administrador	1-feb-19	28-feb-19
		Marzo	68%	Realizar ventas a través de WhatsApp	Vendedor	1-mar-19	30-mar-19
		Abril	70%	Otorgar descuentos por la compra a clientes frecuentes	Propietario o Administrador	1-abr-19	30-abr-19
		Mayo	73%	Realizar promociones 2x1 en mercadería seleccionada	Propietario o Administrador	1-may-19	31-may-19
		Junio	75%	Vender el segundo par a mitad de precio en fechas especiales	Propietario o Administrador	1-jun-19	30-jun-19
		Julio	78%	Entregar tarjetas de regalo por el día de cumpleaños de clientes	Propietario o Administrador	1-jul-19	31-jul-19
		Agosto	80%	Entregar tarjetas para acumulación de puntos para canjes por zapatos	Vendedor	1-ago-19	31-ago-19
		Septiembre	83%	Proporcionar asesoría sobre productos de tendencias actuales	Vendedor	1-sep-19	30-sep-19
		Octubre	85%	Brindar varias opciones de pago: efectivo, tarjetas de crédito o débito, transferencias bancarias.	Vendedor	1-oct-19	31-oct-19
		Noviembre	88%	Otorgar créditos de pago	Propietario o Administrador	1-nov-19	30-nov-19
		Diciembre	90%	Brindar servicio de atención al cliente personalizado	Vendedor	1-dic-19	31-dic-19
<i>Procesos internos</i>	• Incrementar la producción a 2500 pares de zapatos en el año 2019	Enero	125 pares	Contratar la mano de obra necesaria para producir	Propietario o Administrador	1-ene-19	31-ene-19
		Febrero	200 pares	Adecuar las instalaciones con espacio suficiente para el manejo de materiales	Propietario o Administrador	1-ene-19	31-ene-19

CONTINÚA



	Marzo	100 pares	Adquirir cantidades adecuadas de materia prima e insumos	Propietario o Administrador	1-feb-19	28-feb-19
	Abril	125 pares	Adquirir maquinaria con más tecnología	Propietario o Administrador	1-mar-19	31-mar-19
	Mayo	300 pares	Organizar y comunicar el trabajo que se realizará	Propietario o Administrador	1-mar-19	30-jun-19
	Junio	150 pares	Llevar un registro de las cantidades que se van a producir	Operarios	1-jul-19	30-sep-19
	Julio	150 pares	Optimizar los materiales en los procesos de fabricación	Propietario o Administrador	1-jul-19	30-sep-19
	Agosto	300 pares	Establecer controles en la fabricación	Propietario o Administrador	1-feb-19	31-dic-19
	Septiembre	175 pares	Controlar la calidad de materia prima e insumos	Operarios	1-ago-19	31-dic-19
	Octubre	175 pares	Disminuir procesos innecesarios	Operarios	1-ago-19	31-ago-19
	Noviembre	200 pares	Utilizar la capacidad máxima de las instalaciones para producir	Operarios	1-sep-19	31-oct-19
	Diciembre	500 pares	Contratar mano de obra extra	Propietario o Administrador	1-nov-19	31-dic-19
Aprendizaje y crecimiento	Enero	4 horas	Identificar las necesidades de los temas para capacitación y elaborar un plan de capacitación	Propietario o Administrador	1-ene-19	31-ene-19
	Febrero	8 horas	Ejecutar el plan de capacitación	Propietario o Administrador	1-feb-19	28-feb-19
	Marzo	12 horas	Ejecutar el plan de capacitación	Propietario o Administrador	1-mar-19	30-mar-19
	Abril	16 horas	Ejecutar el plan de capacitación	Propietario o Administrador	1-abr-19	30-abr-19
	Mayo	20 horas	Ejecutar el plan de capacitación	Propietario o Administrador	1-may-19	31-may-19

• Capacitar al 100% del personal para mejorar su desempeño laboral en el año 2019.

Nota: La capacitación se realizará solo en los 5 primeros meses con 4 horas hombre al mes.

3.3 Cronograma

En la tabla 62 se presenta un ejemplo del cronograma para la realización del plan de acción del año 2019 y el presupuesto total estimado de las acciones es de \$5530.00 al año.

Tabla 62*Cronograma del plan de acción*

Acciones	Responsable	2019												Presupuesto	
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
Producir nuevos diseños de zapatos	Propietario o Administrador	■													\$500,00
Crear una marca y empaque agradable	Operarios		■												\$100,00
Realizar visitas a empresas corporativas para ofrecer sus productos	Propietario o Administrador			■											\$50,00
Crear catálogos virtuales	Propietario o Administrador				■										\$200,00
Realizar publicidad redes sociales	Vendedor					■									\$20,00
Realizar publicidad en anuncios de radios locales	Propietario o Administrador						■								\$100,00
Realizar convenios con asociaciones de artesanos para distribuir sus productos	Propietario o Administrador							■							\$50,00
Participar en ferias de artesanos a nivel nacional	Propietario o Administrador								■						\$100,00
Implementar entregas a domicilio	Propietario o Administrador									■					\$30,00
Participar los programas de televisión del gobierno autónomo descentralizado de Cevallos que promociona la venta de zapatos	Propietario o Administrador											■			\$20,00

Apertura de nuevos locales en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca	Propietario o Administrador				\$1.000,00
CONTINÚA →					
Realizar alianzas estratégicas con almacenes de los centros comerciales de mayor afluencia para vender los productos	Propietario o Administrador				\$100,00
Elaborar una base de datos de los clientes	Propietario o Administrador				\$50,00
Comunicar a los clientes sobre el lanzamiento de nuevos productos mediante redes sociales, anuncios de radio, volantes publicitarios	Propietario o Administrador				\$20,00
Realizar ventas a través de WhatsApp	Vendedor				\$20,00
Otorgar descuentos por la compra a clientes frecuentes	Propietario o Administrador				\$20,00
Realizar promociones 2x1 en mercadería seleccionada	Propietario o Administrador				\$40,00
Vender el segundo par a mitad de precio en fechas especiales	Propietario o Administrador				\$40,00
Entregar tarjetas de regalo por el día de cumpleaños de clientes	Propietario o Administrador				\$20,00
Entregar tarjetas para acumulación de puntos para canjes por zapatos	Vendedor				\$50,00

Disminuir procesos innecesarios	Operarios			\$50,00
Utilizar la capacidad máxima de las instalaciones para producir	Operarios			\$50,00
Contratar mano de obra extra	Propietario o Administrador			\$1.500,00
Identificar las necesidades de los temas para capacitación y elaborar un plan de capacitación	Propietario o Administrador			\$30,00
Ejecutar el plan de capacitación	Propietario o Administrador			\$20,00
Ejecutar el plan de capacitación	Propietario o Administrador			\$20,00
Ejecutar el plan de capacitación	Propietario o Administrador			\$20,00
TOTAL				\$5.530,00

3.4 Presupuesto

En el presupuesto se obtiene de los ingresos que se obtendrán con el objetivo de ventas el cual es: vender \$50000 al año, menos los egresos que corresponden a la sumatoria de costos de cada una de las acciones en la tabla 63 se desarrollará el formato para la lista de costos de las acciones.

Tabla 63:
Presupuesto del plan de acción.

Presupuesto	
Ingresos	\$50000
Ventas	\$50000
Egresos	\$5530
Producir nuevos diseños de zapatos	\$500,00
Crear una marca y empaque agradable	\$100,00
Realizar visitas a empresas corporativas para ofrecer sus productos	\$50,00
Crear catálogos virtuales	\$200,00
Realizar publicidad redes sociales	\$20,00
Realizar publicidad en anuncios de radios locales	\$100,00
Realizar convenios con asociaciones de artesanos para distribuir sus productos	\$50,00
Participar en ferias de artesanos a nivel nacional	\$100,00
Implementar entregas a domicilio	\$30,00
Participar los programas de televisión del gobierno autónomo descentralizado de Cevallos que promoció la venta de zapatos	\$20,00
Apertura de nuevos locales en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca	\$1.000,00
Realizar alianzas estratégicas con almacenes de los centros comerciales de mayor afluencia para vender los productos	\$100,00
Elaborar una base de datos de los clientes	\$50,00
Comunicar a los clientes sobre el lanzamiento de nuevos productos mediante redes sociales, anuncios de radio, volantes publicitarios	\$20,00
Realizar ventas a través de WhatsApp	\$20,00
Otorgar descuentos por la compra a clientes frecuentes	\$20,00
Realizar promociones 2x1 en mercadería seleccionada	\$40,00
Vender el segundo par a mitad de precio en fechas especiales	\$40,00
Entregar tarjetas de regalo por el día de cumpleaños de clientes	\$20,00
Entregar tarjetas para acumulación de puntos para canjes por zapatos	\$50,00
Proporcionar asesoría sobre productos de tendencias actuales	\$30,00

CONTINÚA ➡

Brindar varias opciones de pago: efectivo, tarjetas de crédito o débito, transferencias bancarias.	\$20,00
Otorgar créditos de pago	\$10,00
Brindar servicio de atención al cliente personalizado	\$20,00
Contratar la mano de obra necesaria para producir	\$50,00
Adecuar las instalaciones con espacio suficiente para el manejo de materiales	\$30,00
Adquirir cantidades adecuadas de materia prima e insumos	\$30,00
Adquirir maquinaria con más tecnología	\$700,00
Organizar y comunicar el trabajo que se realizará	\$100,00
Llevar un registro de las cantidades que se van a producir	\$40,00
Optimizar los materiales en los procesos de fabricación	\$20,00
Establecer controles en la fabricación	\$50,00
Controlar la calidad de materia prima e insumos	\$20,00
Disminuir procesos innecesarios	\$50,00
Utilizar la capacidad máxima de las instalaciones para producir	\$50,00
Contratar mano de obra extra	\$1.500,00
Identificar las necesidades de los temas para capacitación y elaborar un plan de capacitación	\$30,00
Ejecutar el plan de capacitación	\$20,00
Ejecutar el plan de capacitación	\$40,00
Ejecutar el plan de capacitación	\$20,00
Ejecutar el plan de capacitación	\$20,00
Motivar a los empleados para que asistan a las capacitaciones	\$20,00
<i>Presupuesto total</i>	\$44.470,00

Es importante mencionar que el resultado obtenido de \$44.470,00 corresponde a la utilidad bruta la cual se tendrá que destinar para gastos de producción y administración de las MIPYMES.

3.5 Comunicar el plan estratégico

Una comunicación eficiente es crucial para lograr el éxito de la implementación, entre los medios que se utilizarán están los digitales e impresos como, por ejemplo:

La digitalización y la tecnología han proporcionado a las empresas un medio de comunicación como puede ser: el móvil, las redes sociales, el e-mail, etc.

Impresos: se entregará afiches y trípticos que contenga la información necesaria y sea fácil de recordar para los participantes de la ejecución del plan estratégico.

3.6 Recursos humanos y motivación

El principal recurso de una empresa es el factor humano, se recomienda estar pendiente del personal; para esto se desarrollará capacitaciones y se les otorgará incentivos.

Las capacitaciones se referirán a:

- Competencias laborales para focalizar el desempeño, mejorar el desarrollo y relacionar con la estrategia del plan estratégico.
- Cumplimiento del plan estratégico.

En lo que se refiere a incentivos se puede considerar a los siguientes:

- Dar reconocimientos del buen desempeño laboral y escuchar propuestas.
- Ofrecer incentivos económicos.

Fase IV: Control y evaluación.

4.1 Control.

Se presenta un ejemplo del control de las acciones que se lleva a cabo y su nivel de ejecución a través de esta etapa se puede precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir equivocaciones, se identifica a los responsables y se procede a corregir dichos errores.

Para el ejemplo de la tabla 64 se utilizarán las acciones del objetivo de ventas de la perspectiva financiera.

Tabla 64*Ejemplo de control de acciones*

Acciones	Ejecución		Nivel de ejecución			Observaciones
	Si	No	Alto	Medio	Bajo	
Producir nuevos diseños de zapatos	X					
Crear una marca y empaque agradable	X					
Realizar visitas a empresas corporativas para ofrecer sus productos	X					
Crear catálogos virtuales	X					
Realizar publicidad redes sociales	X					
Realizar publicidad en anuncios de radios locales	X					
Realizar convenios con asociaciones de artesanos para distribuir sus productos	X					
Participar en ferias de artesanos a nivel nacional	X					
Implementar entregas a domicilio	X					
Participar los programas de televisión del gobierno autónomo descentralizado de Cevallos que promociona la venta de zapatos	X					
Apertura de nuevos locales en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca		X				Acción correctiva
Realizar alianzas estratégicas con almacenes de los centros comerciales de mayor afluencia para vender los productos	X					

En el ejemplo se puede observar que se tiene un nivel de ejecución bajo en una de las acciones y para ello se tomará medidas que en este caso es determinar una acción correctiva la cual se presenta en la tabla 65.

Tabla 65*Acción correctiva del control*

Acción afectada	Razones de no conformidad	Acción correctiva	Responsable
Apertura de nuevos locales en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca	Se requiere de financiamiento. Encontrar una buena ubicación. Distancia. Contratación de personal.	Establecer asociaciones con almacenes de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.	Propietario o administrador

4.2 Evaluación.

En la tabla 66 se presenta un ejemplo de evaluación de las metas mensuales planteadas, mediante la evaluación del nivel de cumplimiento de los resultados deseados en comparación a los resultados logrados, se asignará observaciones en caso de ser necesario.

Para este ejemplo de evaluación se consideró las metas mensuales del objetivo vender \$50000 en el año 2019.

Tabla 66
Evaluación del plan de acción.

Metas	Resultado esperado	Resultado obtenido	Nivel de cumplimiento			Observaciones
			Alto	Medio	Bajo	
Enero \$2500	\$2.500	\$3.000				
Febrero \$4000	\$4.000	\$4.500				
Marzo \$2000	\$2.000	\$1.500				
Abril \$2500	\$2.500	\$2.800				
Mayo \$6000	\$6.000	\$7.000				
Junio \$ 3000	\$3.000	\$3500				
Julio \$3000	\$3.000	\$3.700				
Agosto \$6000	\$6.000	\$6.500				
Septiembre \$3500	\$3.500	\$4.000				
Octubre \$3500	\$3.500	\$4.000				
Noviembre \$4000	\$4.000	\$1000				Acción correctiva
Diciembre \$10000	\$10.000	\$9.000				

En el ejemplo desarrollado se observa que una meta no alcanzó el resultado esperado por esta razón se toma una acción correctiva la cual está desarrollada en la tabla 67.

Tabla 67
Acción correctiva de evaluación

Meta afectada	Razones de no conformidad	Acción correctiva	Responsable
Vender en el mes de noviembre \$4000	No se pudo abrir las sucursales en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.	Noviembre \$2000	Propietario o administrador

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusiones.

- La mayoría de MIPYMES del cantón Cevallos son administradas de manera empírica por esta razón la inexistencia de planificación estratégica influye en el decreciente nivel de ventas.
- Las teorías y conceptos de esta investigación sirvieron para la aplicación y desarrollo de una guía metodológica básica sobre planificación estratégica la cual fue desarrollada con información general de las MIPYMES del sector manufacturero de calzado, proponiendo su implementación para que puedan ser más competitivas e incrementar sus niveles de ventas ya que al tener planes de acción podrán afrontar situaciones futuras que afecte el desarrollo empresarial.
- La manufactura de calzado es uno de los sectores priorizados por parte del gobierno ecuatoriano para fomentar y potenciar la producción de las pequeñas empresas ya que son un eje importante en la economía del país.
- Con el trabajo de campo se pudo confirmar que en el año 2017 el nivel de ingresos de las MIPYMES de calzado tuvo un decremento por diferentes razones como: ausencia de planificación en sus actividades comerciales, inestabilidad económica del país, falta de publicidad y la competencia desleal de los productores locales.
- La mayoría de MIPYMES se dedican a la fabricación y comercialización calzado en el cantón Cevallos, la forma en que realizan la venta de los zapatos es en los almacenes ubicados en el centro del cantón a donde acude el consumidor final y también venden a

través de intermediarios mayoristas que ayudan a la distribución de calzado en otras ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.

- Las razones de compra de los productos que se ofertan en el cantón son: calidad debido a que la mayoría de proveedores les abastecen de materia prima de calidad por lo que garantizan la durabilidad de sus productos y el precio ya que no son altos y se encuentran en promedio de USD 35.

5.2 Recomendaciones.

- Las MIPYMES del sector manufacturero de calzado del cantón Cevallos deberían disponer de un plan estratégico que les ayude a mejorar la gestión de sus actividades empresariales para ser más eficientes y competitivas en el mercado nacional.
- Aceptar la propuesta de la guía metodológica básica para la elaboración del plan estratégico ya que el contenido es entendible para adaptarlo e implementarlo en las empresas.
- Participar en los programas, proyectos y acuerdos que ofrece el gobierno ecuatoriano a través del Ministerio de Industrias y Productividad que benefician a las MIPYMES para potenciar sus capacidades en cuanto a la producción y comercialización de productos.
- Aplicar la estrategia de negocio propuesta y realizar planes de acción como los utilizados en el ejemplo para que contrarresten el impacto de los factores que afecten la venta de los productos, de esta manera se pueden obtener mejores resultados y beneficios para las empresas.

- Que los productores utilicen las TICS para promocionarse fuera del cantón y llegar ofrecer sus productos a más clientes, puesto que actualmente el acceso a internet y el uso de redes sociales facilitan la comunicación y brindan variedad de opciones para vender sin tener que desplazarse de un lugar a otro.
- Las MIPYMES deben incursionar en la innovación y desarrollo de procesos de producción y productos para poder ampliar la oferta a sus clientes y establecer precios mínimos con todos los comerciantes del cantón para evitar la competencia desleal.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, J. (2 de Febrero de 2018). *Las estrategias genéricas de Porter: ¿Para qué sirven?* Obtenido de PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/>
- Bertalanffy, L. V. (2003). *Teoría general de sistemas*.
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*, 13. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Cairo, J. (2013). *Teoría de la planificación estratégica*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-planificacion-estrategica/>
- Candelas, E., Hernández, F., & Montero, G. (2017). *Fundamentos de la administración*. Obtenido de Administración: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/868/mod_resource/content/2/contenido/index.html
- Carro, R., & González, D. (2014). Productividad y competitividad. *Administración de las operaciones*, 15.
- Castillo, M. (19 de Marzo de 2017). El calzado atrae también turismo a Tisaleo. *El telégrafo*.
- Castro, G. (2012). *Fundamentación teórica*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094225/cap02.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración - Proceso Administrativo*. Bogotá: McGraw Hill.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*.

D'Alessio. (2015). *Enfoque Estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.

Definición. (4 de Abril de 2017). *Definición de Gestión*. Obtenido de <https://definicion.mx/gestion/>

Delgado , S., & Italo, M. (2013). *Aplicación de los intereses pasivos y activos en el sistema bancario ecuatoriano y sus efectos macroeconomicos 2007-2013*. Quito. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1502/#indice>

Domínguez, V., & López, M. (2016). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Tecnociencia*, 130.

El Telégrafo. (5 de Enero de 2018). Inflación de Ecuador de -0,20% en 2017, la más baja en una década. *Economía*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inflacion-de-ecuador-de-0-20-en-2017-la-mas-baja-en-una-decada>

El Universo. (28 de Junio de 2018). Acuerdo de comercio digital para MIPYMES. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/06/28/nota/6832694/acuerdo-comercio-digital-mipymes>

Fernández, C., Baptista, P., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México.

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. En *Administración estratégica* (págs. 5-6). México: Pearson.

García, O. (Junio de 2015). *Competitividad*. Obtenido de Milenio: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>

Garza, E. (01 de Marzo de 2017). *Estrategias y ventajas competitivas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>

- González, Á. R. (2009). Utilización de las TIC y su impacto. *UROSARIO*. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1070/968>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2005). *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Baptista, M., & Fernandez, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill .
- Hernández, Z. (2014). Administración. En *Teoría general de la administración* (pág. 23). México: Grupo editorial Patria.
- Index Mundi. (2017). *Ecuador distribución por edad*.
- INEC. (2018). Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf
- Inzunza, S. (2016). *Análisis de datos bivariados en un ambiente basado en software dinámico*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ed/v28n3/1665-5826-ed-28-03-00061.pdf>
- ISO 9000. (2015).
- Jácome, H., & King, K. (2013). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. *FlacsoAndes*. Obtenido de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52079.pdf>
- Junta de Resolución Monetaria y Financiera. (2014). *Resolución*. Obtenido de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion153f.pdf?dl=0>
- La Hora. (Noviembre de 2011). Tecnología de punta para fabricar calzado. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101234605/tecnologic3ada-de-punta-para-fabricar-calzado>
- La Hora. (13 de Mayo de 2016). *Ecuador: Cantón Cevallos proyecta su producción agrícola, artesanal y gastronómica*. Obtenido de El productor:

<https://elproductor.com/noticias/ecuador-canton-cevallos-proyecta-su-produccion-agricola-artesanal-y-gastronomica/>

Maisanche, F. (4 de Diciembre de 2015). *Tres cantones de Tungurahua ofertan ropa, calzado y muebles*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/cantones-tungurahua-ropa-calzado-comercio.html>

Martí, J. (2010). *Guía para la planificación en la pyme*. Obtenido de Tesis de la Universidad de León:

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/767/2010MART%C3%8D%20RAMOS%2C%20JOS%C3%89%20MANUEL.pdf?sequence=1>

MIES. (2017). *Artesanos del cuero y calzado ofertaron sus productos en feria organizada por el mies en Guayaquil*. Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/artesanos-del-cuero-y-calzado-ofertaron-sus-productos-en-feria-organizada-por-el-mies-en-guayaquil/>

Montoya , C., & Boyero, M. (2011). Los sistemas de información como herramienta para la competitividad organizacional.

Moreno, D. (Marzo de 2018). *¿Qué es rentabilidad?* Obtenido de Finanzas para mortales: <http://www.finanzasparamortales.es/que-es-la-rentabilidad/>

Moreta, M. (03 de Abril de 2018). *Los productores y comerciantes de calzado y textiles marcharon contra la informalidad y el contrabando*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/productores-comerciantes-calzado-textiles-marcha.html>

Narvaéz, M., Fernández, G., & Gutierrez, C. (2006). Tecnologías de información. *Multiciencias*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460202>

Pardo, Á., & Ruíz , M. (2005). *Análisis de Datos con SPSS*. Madrid: Mc Graw Hill .

- Porter, M. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
Obtenido de Harvard Business Review. América Latina:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2012). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Obtenido de Telos: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las cinco fuerzas de Porter- Clave para el éxito de la empresa Santiago de Chile*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Robbins, Stephen, & Coulter. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Roca, R. (2016). *la planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las PYMES en el Ecuador*. Obtenido de Flacso andes:
<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6229/2/TFLACSO-2014RRRS.pdf>
- Rodríguez, M. (2016). 5 Herramientas de análisis estratégico para elaborar un plan de negocio.
euroresidentes viaintelignete. Obtenido de
<https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio>
- Rodríguez, M. (2018). 5 Herramientas de análisis estratégico para elaborar un plan de negocio.
Euroresidentes.
- Sandro. (07 de Marzo de 2016). *Tungurahua abarca el 44% de producción en calzado ecuatoriano*.
Obtenido de Cámara de Industrias de Tungurahua:
<https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>

- Sulbarán, D. (2012). *Análisis Bivariado de Datos* . Universidad Central De Venezuela . Obtenido de: <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/11400/1/An%C3%A1lisis%20bivariado%20de%20datos.pdf>
- Torreblanca, F. (2015). *Cadena de Valor*. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Valencia Maldonado, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las pymes. *Publicando*.
- Venegas, L. (2013). *Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán*. Obtenido de Red de bibliotecas- Chile: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/958/1/Venegas%20Canales%2C%20Luis%20Arnaldo.pdf>