

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

TESIS

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR.

PRESENTA:

JESÚS ANTONIO LUCERO LÓPEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA DE TESIS:

M.C. RAQUEL VALDEZ GUERRERO



LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR, MÉXICO, NOVIEMBRE 2015





"2015, Año del Generalísimo José María Morelos y Pavón"

La Paz, B.C.S., 18/noviembre/2015

DEPI/623/2015

Asunto: Autorización de impresión.

C. JESUS ANTONIO LUCERO LOPEZ
ESTUDIANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN.
PRESENTE.

Con base en el dictamen de aprobación emitido por el Comité Tutorial de la Tesis denominada: "PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR", entregada por usted para su análisis, le informamos que se **AUTORIZA** la impresión.

Atentamente,
"Ciencia es Verdad, Técnica es Libertad"

M.A.T.I. LUIS ARMANDO CARDENAS FLORIDO,
JEFE DE LA DIV. DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.



C.c.p. Coordinación de la Maestría.
C.c.p. Depto. de Servicios Escolares.

LACF/abc



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de La Paz

"2015. Año del Generalísimo José María Morelos y Pavón"

La Paz, B.C.S., a 18/Noviembre/2015

DEPI/622/2015

Asunto: Dictamen de la Comisión Revisora

**C. M.A.T.I. LUIS ARMANDO CÁRDENAS FLORIDO,
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN,
P R E S E N T E.**

Por este conducto, envío a usted dictamen de la Comisión Revisora de tesis para la obtención del grado de Maestro, con los siguientes datos generales

No. de control / Nombre del Alumno (a): M13310010 / JESUS ANTONIO LUCERO LOPEZ
Maestría en: ADMINISTRACIÓN
Título de la tesis: "PLAN ESTRATEGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR"
DICTAMEN: Se autoriza el trabajo de investigación, en virtud de que realizó las correcciones correspondientes conforme a las observaciones planteadas por esta Comisión Revisora

**Atentamente
La Comisión Revisora**


M.C. GRACIELA GUADALUPE RÍOS CALDERÓN


M.A.R.H. IELA MARGARITA ROBLES ARIAS


M.C. RAQUEL VALDEZ GUERRERO

c.c.p. Coordinación de la Maestría.
c.c.p. Interesado.
c.c.p. Departamento de Servicios Escolares.



AGRADECIMIENTOS:

A Dios, por estar siempre conmigo.

A mi familia, de ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento.

A mis maestros, que compartieron conmigo sus conocimientos y todo su apoyo siempre incondicional.

DEDICATORIA:

A mis padres, Jesús y Silvia. Les agradezco su apoyo, su guía y su confianza en la realización de mis sueños y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación. Soy inmensamente afortunado por contar siempre con su amor, comprensión y ejemplo.

Marianela, mi futura compañera de vida.

RESUMEN ANALÍTICO:

Autor: Jesús Antonio Lucero López

Título: Plan Estratégico para Franquicia CALZAPAR

Institución de Adscripción: Instituto Tecnológico de La Paz

Descripción: El objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un plan estratégico para la empresa Franquicia CALZAPAR

Metodología: Hipotético-Deductivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo ya que ambos son utilizados, interaccionando así sus metodologías. Mediante instrumentos y herramientas de recopilación, procesamiento y análisis de datos, a partir de esto se obtuvieron mediciones cuantitativas de cualidades tanto objetivas como subjetivas de la población, mediciones en la proyección que tienen las actividades de la organización y la misma visión de la empresa, analizando las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores en el mercado, con el fin de poder, en base a dicho análisis, diseñar estrategias que permitan la obtención de los objetivos planteados por la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones: La complejidad y magnitud de los retos del desarrollo y la competitividad en el mercado plantean la necesidad de adecuar la administración de la empresa, para convertirla en un instrumento que responda con eficacia, eficiencia y congruencia a objetivos de la organización. Se requiere una administración con mayor capacidad de respuesta para la instrumentación de los planes y programas, con mejores formas de organización, con controles preventivos eficientes, así como de tecnologías de vanguardia en sus procesos administrativos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

En particular, es necesario impulsar cambios para evitar duplicidad de funciones, procesos y estructura entre los departamentos, profundizar la descentralización de funciones los cargos en la empresa, promover la reorganización administrativa y mejorar las disposiciones. De esta manera, se cuenta con un área de oportunidad importante, que al solucionarla permitirá un mejoramiento en cada integrante de la organización y en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

Palabras clave: Plan estratégico, estrategia, FODA, análisis de información, procesamiento de información, recopilación de información.

ANALYTICAL SUMMARY:

Author: Jesús Antonio Lucero López

Title: Strategic Plan for CALZAPAR Franchise

Institution of Affiliation: Instituto Tecnológico de La Paz

Description: The purpose of this investigation paper is to design a strategic plan for the CALZAPAR franchise.

Methodology: Hypothetical-deductive, with a qualitative as well as quantitative focus since both are necessary, thus interacting their methodologies. Through compilation and processing tools, and data analysis instruments, we got quantitative results of objective and subjective traits of the population, and measurements in the projection of the organization's activities and vision. This we achieved by analyzing the abilities, resources, strategies, competitive advantages, strengths, weaknesses and other characteristics of the current and potential market competitors, in order to design strategies that, based in the analysis previously mentioned, make sure that the enterprise achieves its goals.

Conclusions and Recommendations: The complexity and magnitude of the development challenges and the competitiveness in the market make it necessary to adapt the enterprise's management, in order to turn it into a tool that responds to the organization's objectives with efficiency, effectiveness and coherence. The management must have a greater response capacity for the implementation of plans and programs with improved organization outlines and efficient pre-emptive controls, as well as the latest technology for its administrative processes. It is particularly important to promote change in order to avoid the duplication of functions, processes and structure among departments, to deepen decentralization of the tasks conducted by each of the enterprise's positions, to promote the managerial reorganization and

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

improve the dispositions. This way, there is a relevant area of opportunity which, when solved, will allow for an improvement of each of the organization's members in compliance with the goals and objectives of the company.

Key words: strategic plan, strategy, SWOT analysis, information analysis, information processing, information gathering.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Planteamiento y Definición del Problema.....	2
Alcance y Delimitación del Problema.....	3
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Importancia del Plan Estratégico para Franquicia CALZAPAR.....	4
Hipótesis.....	5
Descripción del Contenido.....	5

CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

1.1 Antecedentes de la Administración.....	7
1.2 La administración en las Empresas.....	8
1.3 Proceso Administrativo.....	10
1.4 La Planeación.....	11
1.5 Los Fundamentos de la Estrategia.....	11
1.6 La evolución del Pensamiento Estratégico.....	12
1.7 Los primeros Pasos del Pensamiento Estratégico.....	12
1.8 Necesidad de una Planeación Estratégica.....	13
1.9 Beneficios de la Planeación Estratégica.....	16
1.10 Propósito de la Planeación Estratégica.....	16
1.11 Plan Estratégico.....	17
1.12 Modelo General del Proceso Estratégico.....	18

CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

2.1 Industria del Calzado en México.....	22
2.2 Antecedentes de Franquicia CALZAPAR.....	23
2.3 Presencia en el Mercado.....	23
2.4 Situación Actual Franquicia CALZAPAR.....	24

CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Esquema de la Investigación y Aproximación Metodológica.....	27
3.2 Descripción de Franquicia CALZAPAR.....	27

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

3.2.1 Productos que ofrecen.....	28
3.2.2 Modelos de negocio.....	29
3.3 Recopilación, Organización y Procesamiento de la Información.....	32
3.4 Análisis e Interpretación de la Información.....	56
3.5 Evaluación y Conclusión del Producto Obtenido.....	57
CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO FRANQUICIA CALZAPAR	
4.1 Propuesta Plan Estratégico Franquicia CALZAPAR.....	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones.....	82
5.2 Recomendaciones.....	83
Bibliografía.....	85

INTRODUCCIÓN:

El éxito de una organización se define por la capacidad de crecer en la mejora continua de todos los procesos involucrados en cada una de las actividades diarias, tanto administrativas como operativas. Una manera de obtener la mejora es cuando la misma organización aprende de su experiencia, y también de otras, esto sucede cuando planifica su futuro tomando en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio y/o mejora.

La planificación de las estrategias es uno de los principales modos de conseguir beneficios para la organización. Esta nos permite realizar un diagnóstico del contexto interno y externo. Para posteriormente analizar y determinar las estrategias para que la organización logre sus objetivos de posicionamiento en la mente de los consumidores.

Planteamiento y Definición del Problema:

Cuando un negocio familiar no está organizado de la mejor manera los errores pueden llegar a ser costosos y se hace muy difícil corregirlos y esto ocasiona que muy lentamente se aprovechen las ventajas que ofrece el mercado. La moral se viene por los suelos y a muchos integrantes de la familia no les merece la pena el trabajo que desarrollan en la misma. Una de las salidas que caracteriza a las empresas familiares en estos casos es la frustración.

El dueño de franquicias CALZAPAR derivado de sus inquietudes inicio la empresa sin tener fuertes bases teóricas, sin embargo ha mantenido la estabilidad de la organización en base a intuición y experiencia, pero la competencia en el mercado actual ha ido en aumento. Por ende faltan los elementos administrativos fundamentales y el conocimiento de las teorías para poder organizar a su empresa de manera más eficiente, para poder ser más competitivos y tener un crecimiento sistemático tanto en nivel de ventas y en la captación de mercado.

Actualmente franquicias CALZAPAR cuenta con deficiencias organizacionales, las cuales inician con la falta de una estructura administrativa plenamente definida y sobre todo identificada, ya que los puestos, los niveles jerárquicos y las funciones de cada uno solo están sobre entendidos.

La optimización de costos a través de recursos y tiempos es de vital importancia para la obtención y cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, es por eso que el tener un flujo de operaciones bien definido en el proceso de operaciones diarias en todas las áreas y tener identificadas las actividades y responsabilidades que correspondan en específico a cada departamento y puesto es fundamental, por ende se verificó que la empresa cuente con ellos ya que de no hacerlo significa una desventaja competitiva en el mercado hoy en día.

Ahora bien la falta de información, la premura, la falta de liderazgo, la improvisación, el manejo inadecuado de un proceso organizacional y la falta de un esquema estratégico que facilite la transición de flujos operacionales puede provocar un ambiente laboral ineficaz, en una proporción que impide su funcionamiento adecuado en donde empleados y autoridades (Dirección) no se desempeñen eficientemente y por consecuencia, los resultados no sean los esperados, altos costos y baja calidad.

Por lo anterior mencionado se hace necesario el que se lleve a cabo el diagnóstico para conocer la situación real de la empresa y así poder diseñar un plan estratégico acorde a las necesidades y objetivos de la institución.

Alcance y Delimitación del Problema:

El presente trabajo de tesis explora la estructura organizacional interna de la empresa Franquicia CALZAPAR, y abarca a todos los departamentos involucrados y a todos los procesos administrativos y operacionales que los integra.

De esta manera se analizaron factores como los estilos y diseños existentes en los distintos niveles de la organización, en la ejecución de los procesos administrativos y operacionales y lo referente al tipo de planes que manejan y su seguimiento para el logro de los objetivos.

El acceso a la información por la ubicación en la que se encuentra la empresa se vio enfrentado y solventado con una organización de tiempos a través de un cronograma de actividades y visitas periódicas personales a la empresa.

Finalmente se declara que a través de este proyecto de tesis, no se pretende desarrollar aspectos específicos, involucrados tanto en la gestión gerencial propiamente dicha, como en algunos aspectos relativos a la ejecución de procesos administrativos y operativos, si no que se plantearán medidas de carácter estratégico y a nivel propuesta.

Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico para la empresa Franquicia CALZAPAR

Objetivos Específicos:

- Analizar el contexto en el que está ubicada la empresa.
- Identificar de las acciones de mejora a aplicar.
- Organizar todos los elementos a considerar para el diseño del plan estratégico.
- Estructurar y formular la propuesta del plan de estratégico.

Importancia del Plan Estratégico para Franquicia CALZAPAR.

Los problemas más recurrentes en una organización es la ineficiente administración de su organización, que se ve reflejada en la inestabilidad en los recursos humanos y financieros de la compañía, dando como resultado en el peor de los casos que suceda la quiebra de la empresa.

El presente trabajo de tesis es proponer un plan de mejora que logre optimizar el desempeño de manera organizacional, administrativa y operacional para así poder cumplir con las expectativas de la organización, de tal forma que los beneficios que se esperan obtener en la presentación del esquema propuesto en esta investigación pueden ser en el mejoramiento organizacional, en el crecimiento y el fortalecimiento en el mercado. Este servirá para detectar los problemas existentes en los procesos de la empresa que se relacionen con el personal y que de esta manera se puedan descubrir las áreas de oportunidad de la empresa. Ayudará a los responsables de la organización a prever futuros incidentes e implementar los planes estratégicos en el momento adecuado para la pronta solución de la problemática detectada y para una entera satisfacción al cumplir con las necesidades y requerimientos del cliente final.

Hipótesis

La propuesta de un plan estratégico permitirá diseñar escenarios más seguros a un mediano y largo plazo, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales.

Descripción del Contenido

El primer capítulo “La Administración Estratégica en las Empresas” de este proyecto de tesis presenta de manera organizada, los fundamentos históricos y conceptuales de la planeación estratégica que permitieron contar con aspectos y partes fundamentales para la obtención de este proyecto.

El segundo capítulo “La Industria del Calzado en México” permite adentrarnos a la empresa en estudio Franquicia CALZAPAR, así como parte de los antecedentes de la industria del calzado y su compra – venta en México.

En el tercer capítulo “Desarrollo de la Investigación” contempla el esquema de la investigación y aproximación metodológica de acuerdo con el tipo de estudio, así como de las técnicas elegidas para la búsqueda de resultados.

En el cuarto capítulo “Plan Estratégico Franquicia CALZAPAR” se presenta la propuesta del plan estratégico para Franquicia CALZAPAR.

En el quinto y último capítulo “Conclusiones y Recomendaciones” se presentan las conclusiones de la elaboración y presentación de la propuesta y las últimas recomendaciones que se hacen a la empresa Franquicia CALZAPAR.

CAPITULO I
LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS EMPRESAS

CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

1.1 Antecedentes de la Administración.

La historia de la Administración en un inicio se basa en dos momentos, el primero tiene lugar con el origen de los grupos humanos, y el segundo, con el surgimiento de la Revolución Industrial. Esta disciplina nace con el hombre mismo, desde el momento que tuvo necesidad de integrarse en grupos. Esto lo llevo a planear y darse cuenta que no podía lograr sus objetivos de manera individual, si no que era necesaria la participación de los demás. Así, se descubrió que cada elemento del grupo poseía diferentes habilidades, y que al conjuntarse contribuyen a la obtención de cualquier objetivo propuesto: sobrevivir. De esta manera, cada miembro hacia su aportación.

Al empezar a organizarse, los grupos se vieron en la necesidad de establecer reglas a fin de mantener un orden entre ellos mismos, pues de lo contrario cada quien actuaría en forma independiente y se perdería el objetivo común. Dentro del nacimiento de los grupos organizados, con el paso del tiempo, los grupos crecieron hasta formar grandes civilizaciones cuyas necesidades crecían; entonces, la administración empezó a formar parte de la vida cotidiana y a ser más que necesaria.

Con el paso del tiempo y gracias al crecimiento de grandes civilizaciones, hubo una gran demanda de servicios que favoreció al desarrollo de los oficios (carpinteros, zapateros, herreros, etcétera). Estos grandes cambios llevaron a cabo la formación de una organización estructurada y de oficios. Así, inician a regularse las horas de trabajo, salarios y precios, aspectos importantes para la práctica administrativa.

En el siglo XVII, el sistema fabril empieza a dar lugar a la Revolución Industrial, caracterizada por el progreso tecnológico y una producción centralizada en pedidos especializados, más fácil de controlar. Así, los mercaderes empiezan a invertir en fábricas y equipo pero con un nuevo pensamiento.

En este periodo de cambios, la administración empieza a jugar un papel muy importante, ya que los dueños de las industrias, al contar con más recursos, tuvieron la necesidad de organizar y administrarlos, e invertir; contratar mano de obra, especializar y dividir el trabajo; y contar con personal capaz de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos. Sin embargo, no todo fue fácil ni aceptado. Uno de los problemas más grandes era el analfabetismo y la falta de habilidades para desempeñarse en el trabajo. Por ello, y con el objetivo de estandarizar a los trabajadores, se organizaron programas de entrenamiento y motivación por medio de estímulos salariales; y también a través de la aplicación de sanciones.

Ahora bien, como se comentó en un inicio la administración se ve marcada por dos etapas; el origen de los grupos humanos y la Revolución Industrial, pero hoy en pleno siglo XXI los efectos de la globalización ofrecen aspectos por los cuales se puede evaluar el impacto de la calidad que presta una organización. Todo esto gracias a una tercera etapa de la administración, la era de la tecnología.

Es por eso que gracias a esta nueva era las inversiones que tenga cualquier compañía en tecnología, es relacionada directamente con su alta productividad y competitividad. En consecuencia, los gobiernos de los países desarrollados han reconocido que la administración de la tecnología es un área de alta productividad, y es aquí donde la globalización interviene. La innovación tecnológica es un factor muy importante en la evolución y superación de cada organización, en el desarrollo económico y la competitividad internacional.

1.2 La Administración en las Empresas.

"Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" Chiavenato (1993). Toda empresa nace para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los

empresarios. Como lo menciona en su definición Munch (2008) *“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”*. Con este último concepto podemos precisar que la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece al progreso humano como finalidad principal al permitir en su entorno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Se tiene que tomar en cuenta que gracias al gran avance tecnológico y económico se ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas por la gran demanda de productos, mismas que pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en industriales, comerciales y de servicios. El presente proyecto de tesis se enfoca en la clasificación de comerciales la cual podemos definir que son las intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra – venta de productos terminados.

Munch (2008) define a las empresas comerciales como *“Las intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados, los cuales pueden clasificarse en:*

- A. Mayoristas. Esta se da cuando se realizan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), y estas distribuyen el producto directamente al consumidor.*
- B. Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo”, o pequeñas cantidades, al consumidor.*
- C. Comisionistas. Las que se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una gran ganancia o comisión”*.

Una de las características de la administración dentro de las organizaciones es su universalidad, ya que se aplica para todos sus niveles y modalidades. Sin embargo, la gama de la práctica administrativa cambia de acuerdo al estatus y el rol de quien

participa en una entidad. Por ejemplo, hay quienes tienen la función administrativa de tomar decisiones, manejar relaciones públicas e imagen de la empresa, o velar por la productividad y mantenimiento de los recursos humanos y tecnológicos.

Por otro lado, es imposible determinar la aplicación de la administración desde un punto de vista técnico, a partir de la práctica misma del proceso administrativo y gerencial (comunicación, toma de decisiones y motivación, entre otros).

1.3 Proceso Administrativo.

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” Munch (2008). Es como define al proceso administrativo, ahora bien, se considera que cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

El proceso administrativo comprende cuatro fases: planeación, organización, dirección y control. Estas, en combinación con las áreas de trabajo, como pueden ser (producción, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia e informática, por decir algunas), generan una sola matriz, en donde se resume todo el proceso gerencial. Es decir, en cada área se necesitara aplicar un procedimiento que ayude a planear, coordinar, dirigir y controlar todos los elementos que la conforman. Algunas tareas básicas para el profesional de la administración se refieren a la comunicación, toma de decisiones y motivación.

1.4 La Planeación

Planear es conocer y entender el contexto; es saber que se quiere y como alcanzar los objetivos; es saber cómo prevenir y evitar las amenazas; es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos evitando la vulnerabilidad; es prepararse de forma continua y constante para ofrecer cada vez mejores resultados. Planear no es tan solo vislumbrar el futuro, sino más bien es una forma de asegurar la supervivencia y la continuación de los negocios conforme se vayan formalizando los planes, programas y procedimientos que operan de forma consciente y congruente frente a las eventualidades y las contingencias que se presentan en el día a día de las organizaciones.

Uno de los cuatro principios en que Frederick Taylor (1856 – 1915) ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y considerado como el padre de la Administración Científica enfatiza la importancia de crear un área o departamento que se dedique al estudio, desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales, a fin de sustituir la improvisación y el sentido común en la toma de decisiones por un concepto y cuerpo científicos es la Planeación.

Quien decida hacer una planeación es quien cuenta con mayores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una entidad más efectiva. En pocas palabras, la planeación es indispensable.

1.5 Los Fundamentos de la Estrategia.

“Es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o a las circunstancias del entorno” Chiavenato (1993). Entonces básicamente la estrategia es el curso de acción que la organización elige, a partir de la condición de que un

futuro diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo la estrategia es reflexión y acción, o bien es pensar para actuar y no solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.

1.6 La Evolución del Pensamiento Estratégico.

En la evolución del pensamiento estratégico se presentan diversas formas para definir y resolver problemas en distintas situaciones, y algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturas organizacionales. ¿Pero que nos permite el pensamiento estratégico? nos permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva así, como amenazas y riesgos que se deben evitar.

En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiadas que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto.

1.7 Los Primeros Pasos del Pensamiento Estratégico.

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era muy limitada. Con la excepción de los sectores de productos, donde ya se actuaba en términos de comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible capital fijo. A mediados del siglo XVIII Adam Smith ya había introducido su expresión “la mano libre del mercado” refiriéndose a determinado orden que resulta de la interacción de los individuos en una economía de mercado a pesar de que no existiera una entidad que coordinara el interés comunal, como si hubiese una “mano invisible” que los orientase.

A finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, Peter Drucker afirma que la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización. Argumentaba que el propósito de la estrategia era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico de que, al conscientemente contar con una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado.

1.8 Necesidad de una Planeación Estratégica.

La evidencia demuestra que, por lo general las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia se ajuste debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño.

Pero ¿Por qué es necesario que una organización haga una planeación? las diferentes áreas donde se puede intervenir en una organización son:

- 1. Intervenciones en procesos humanos.** Estas intervenciones están dirigidos fundamentalmente a las personas de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.
- 2. Intervenciones tecnoestructurales.** Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para relacionarlas con el personal. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, la jerarquía y el diseño del trabajo.

- 3. Intervenciones en gestión de personas.** Se enfocan principalmente en las relaciones formales con el personal, como definición de metas, evaluación de desempeño, los sistemas de recompensa y planeación y desarrollo de carrera, que ayuden a alinear los comportamientos individuales con las estrategias de negocio.

- 4. Intervenciones estratégicas.** Están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en su ambiente de negocio. Están orientadas a contribuir a la satisfacción de una serie de necesidades, definidas como prioritarias por la organización en el marco de su planeación estratégica y de los ambientes que afectan el logro de las metas. Audirac (2007)

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

Estas a su vez se distinguen por su nivel organizacional y su naturaleza del proceso, como a continuación se muestra en la Tabla 1.

Nivel organizacional	Individuo	Grupo	Organización
Naturaleza del proceso			
1. Intervenciones en procesos humanos			
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de crecimiento personal • Consulta en mejora personal • Sensibilización al cambio • Formación de equipos • Encuestas de retroalimentación • Reuniones de confrontación • Relaciones intergrupales 	X X X	X X X X X	X X X X X
2. Intervenciones tecnoestructurales			
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño estructural • Diseño organizacional • Diseño del trabajo • Procesos de transformación • Nuevas tecnologías 	X	X X X	X X X X
3. Intervenciones en gestión de personas			
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos o metas • Sistema de recompensas • Assessment center • Planeación y desarrollo de carrera • Desarrollo de habilidades interpersonales • Manejo de conflictos • Administración del estrés 	X X X X X X	X X X	X
4. Intervenciones estratégicas			
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Cultura corporativa • Gestión de la calidad • Productividad y calidad en el servicio • Mejora del clima organizacional • Reingeniería de procesos 		X X X X X	X X X X X

Tabla 1. Clasificación de las intervenciones. Audirac (2007)

1.9 Beneficios de la Planeación Estratégica.

Wilson (1994) afirma: que los principales beneficios de la planeación estratégica son:

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos a mediano y largo plazo a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

1.10 Propósito de la Planeación Estratégica.

El propósito de la planeación estratégica es *“Formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas.*

Esta debe:

1. *Ser sistemática:* *La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.*
2. *Enfocarse al futuro:* *La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a mediano y largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.*
3. *Crear valor:* *La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos de los grupos de interés (Las partes interesadas) de la*

organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.

4. *Ser participativa:* *Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.*
5. *Tener continuidad:* *La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuando mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y re planeación estratégica que deban hacerse continuamente.*
6. *Ser implementada:* *La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización deben poner en práctica todos los días y en sus acciones.*
7. *Ser monitoreada:* *El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito”. Chiavenato (1994).*

1.11 Plan Estratégico.

El modelo que se utilizó para la elaboración del plan estratégico es de los autores Chiavenato & Sapiro (2011). En su obra *“Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones”*. Obra que define a la planeación estratégica como el proceso por el cual se trazan los lineamientos para definir los planes de acción que generaran ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Esta se basa en identificar los recursos potenciales, alinear las competencias, reconocer las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicaran para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Pero

hay que tener en cuenta que, esta solo llegara a su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen como conjunto, la acepten, la atiendan y la apliquen.

Se considera que la obra anteriormente citada cumple con los requerimientos necesarios para basarse en ella para la elaboración de la propuesta del plan estratégico para Franquicia CALZAPAR, ya que presenta todas las etapas del proceso de la planeación estratégica hasta el resultado final, y sirve además para elaborar el plan estratégico de organizaciones pequeñas, medianas, grandes y negocios familiares, sea cual fuere su objeto o tamaño, siendo así que cumple con las necesidades y el contexto de estudio para el mejoramiento de Franquicia CALZAPAR.

1.12 Modelo General del Proceso Estratégico.

Se presenta el modelo del plan estratégico que se adoptó en la obra de Chiavenato & Sapiro (2011). Figura 1.

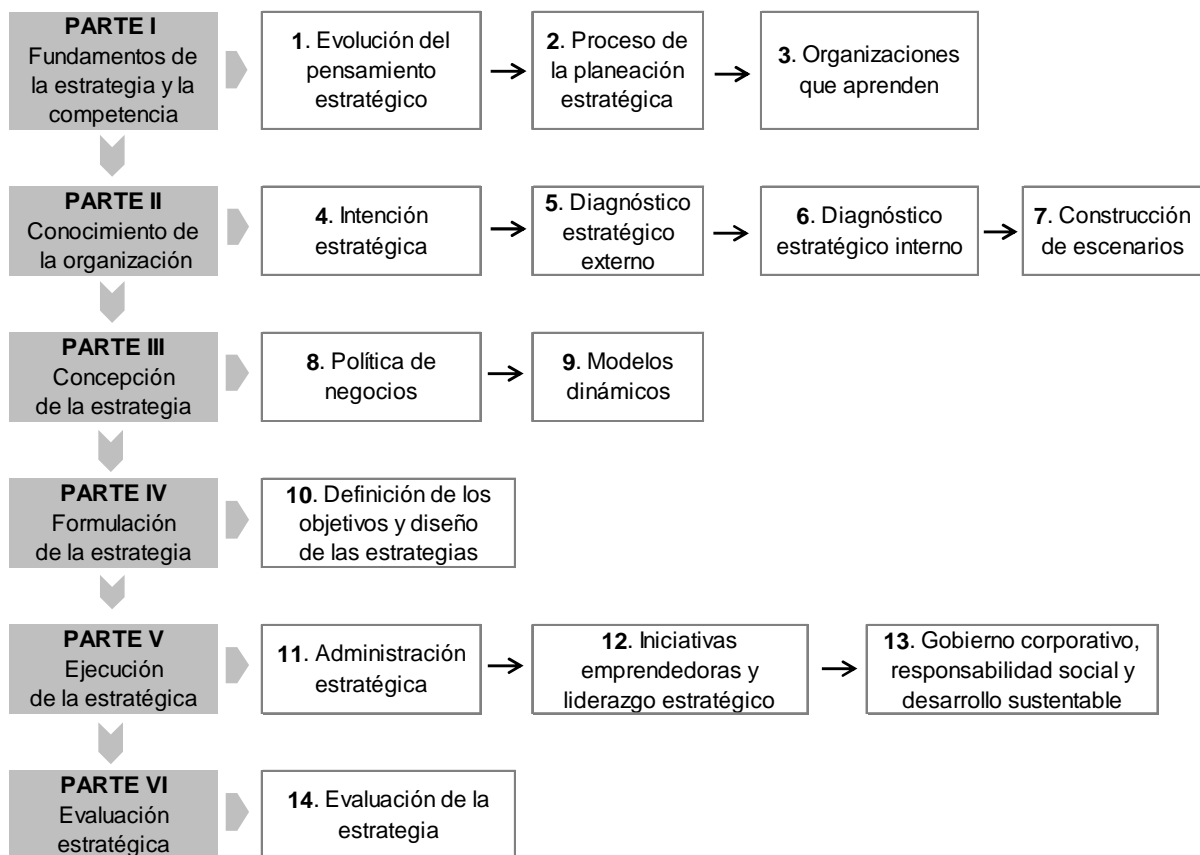


Figura 1. Modelo General del Proceso Estratégico, Chiavenato & Sapiro (2011).

De acuerdo a las necesidades de la Organización “Franquicia CALZAPAR” el modelo que se utilizó en el desarrollo de la investigación es la integración de las siguientes partes que se muestran en la Figura 2.

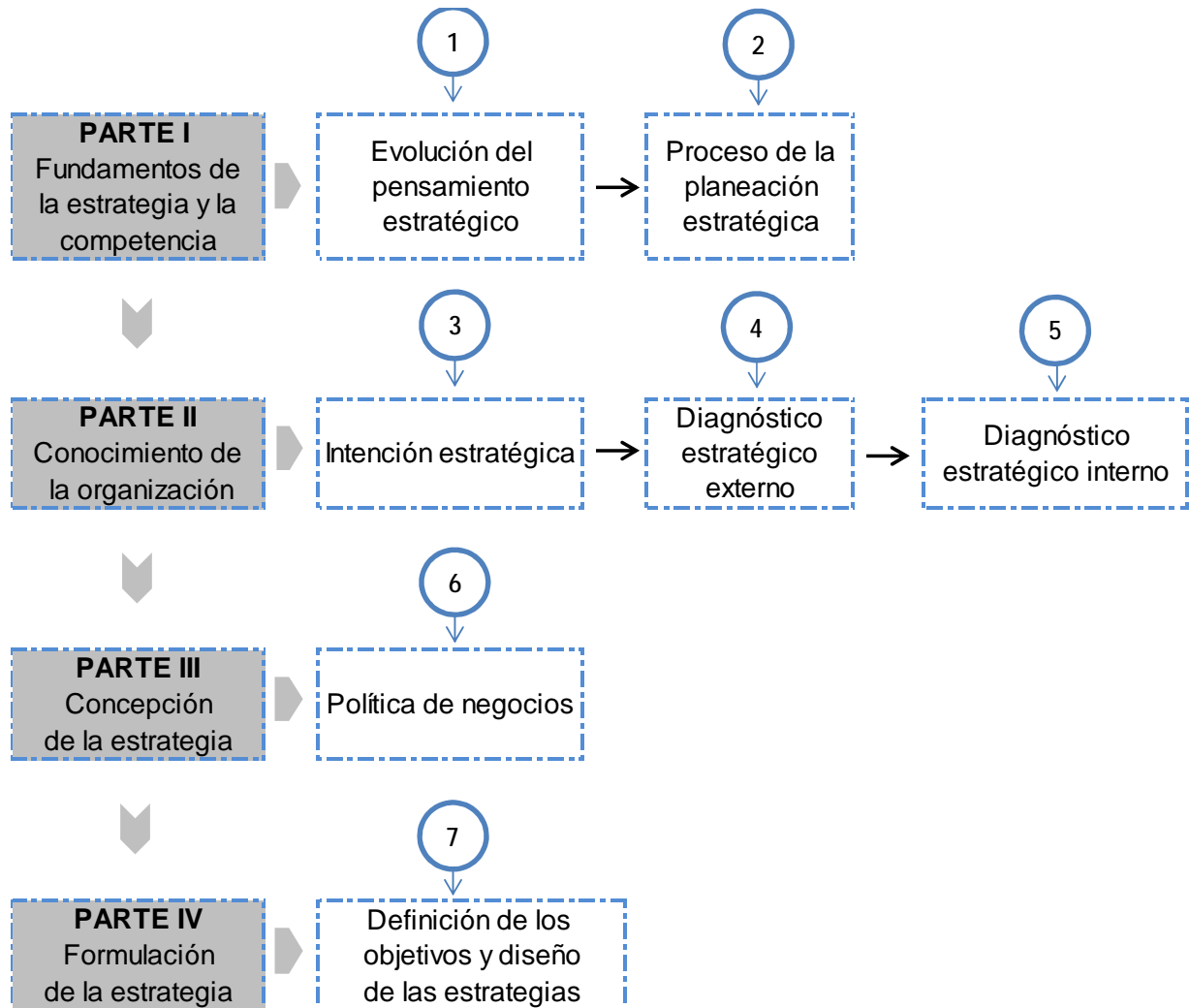


Figura 2. Modelo General del Proceso Estratégico “Adecuación del Modelo”, Chiavenato & Sapiro (2011).

A continuación en la figura 4, se muestra como se integra el proyecto de investigación conforme al modelo en el que se basó la presente tesis.

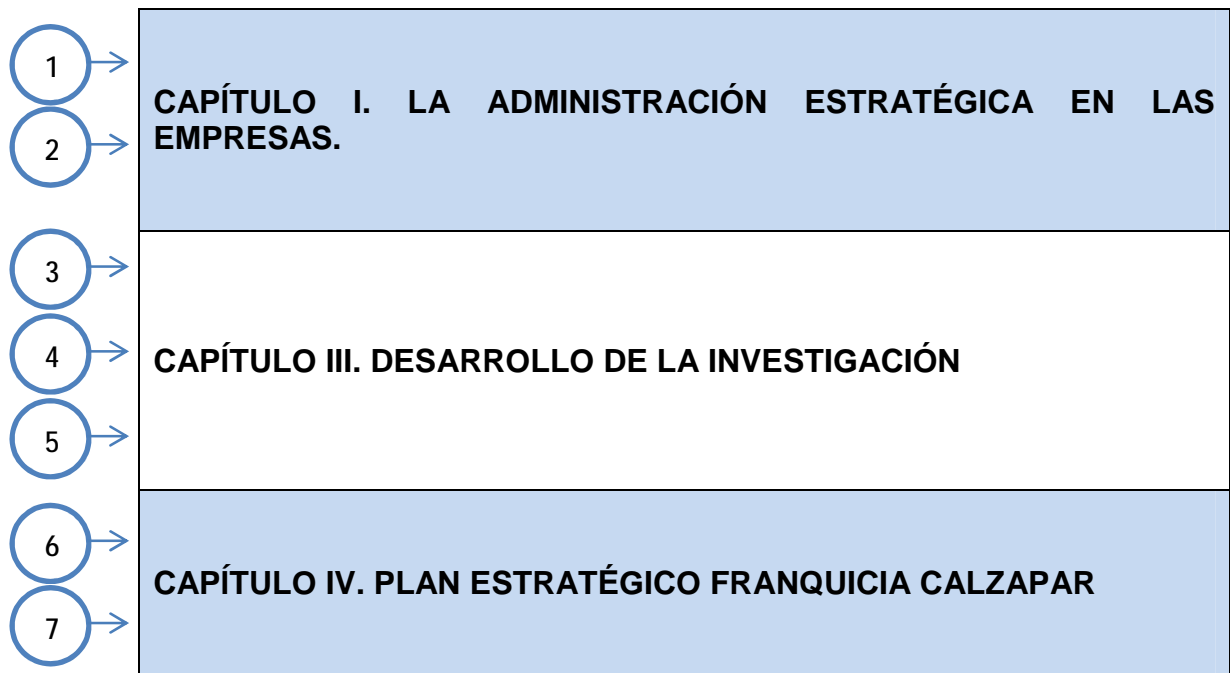


Figura 3. Integración del Modelo del Proceso Estratégico, Elaboración propia (2015)

CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

CAPÍTULO II LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

2.1 Industria del Calzado en México

Según referencias del INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática, la industria del cuero-calzado participa actualmente con el 0.11% por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, además del 0.63% por ciento del PIB manufacturero y con el 13.7% por ciento de la división textil, prendas de vestir e industria del cuero y calzado. En México, el consumo per cápita es de 2.7 pares al año.

De acuerdo a cifras de la CANAICAL Cámara Nacional de la Industria del Calzado, Artículo la importancia de consumir calzado mexicano en México. La capital guanajuatense cubre por si sola el 60 por ciento del mercado nacional, fabricando 244 millones de pares en el país, de los cuales se exportan 12.5 millones a Estados Unidos, es decir, apenas 5 por ciento del total. Ya en el 2009, las empresas que pudieron enfrentar la crisis manteniéndose al mismo ritmo, recurrieron a despidos de personal y bajas en su producción, esto debido a la baja en el consumo, que se debe en gran parte a la predilección del comprador mexicano por los productos de origen extranjero.

La empresa se encuentra ubicada en el estado que más calzado produce y vende en el país, se caracteriza por ser una empresa familiar y tener un crecimiento muy acelerado en pocos años, es por eso la necesidad de la presentación del trabajo de tesis "Plan Estratégico para Franquicia CALZAPAR", el cual se enfoca a la mejora de la estructura organizacional, administrativa y de procesos con los que la empresa cuenta.

2.2 Antecedentes Franquicia CALZAPAR

La consolidación de CALZAPAR se hace posible después de diversos acontecimientos importantes.

Sus inicios remontan en el año 2007 donde se crea una marca en el ramo zapatero denominado QNICE, especializado en la venta de zapatilla exótica y zapato para caballero de excelentes marcas en La Paz, Baja California Sur, siendo que solo un año después nace el proyecto de CALZAPLUSS del cual se desprendían 3 conceptos con el fin de abarcar las 3 clases sociales de la población mexicana dentro de la industria del calzado, todas estas para comercializarse como franquicias; iniciando operaciones en junio del 2010 como Franquicia CALZAPAR, teniendo así casi 5 años en el ámbito de franquicias.

Es clara la experiencia que a lo largo de los años ha obtenido CALZAPAR, muestra de ello son las 16 sucursales que se tienen actualmente, demostrando que son una empresa que se caracteriza por tratar de ser siempre emprendedora y vanguardista en búsqueda del cumplimiento de su visión de llegar a ser la comercializadora más exitosa de México de moda y calzado, con la red de franquicias más grande y de mayor cobertura, mediante proyectos innovadores, rentables y plenamente humanos.

2.3 Presencia en el Mercado

Actualmente CALZAPAR cuenta con un total de 16 sucursales a lo largo del país, las cuales son:

- Mall Plaza Lincoln Av. Abraham Lincoln 8000, Col. Barrio de Chapultepec Monterrey, Nuevo León.
- Juárez #405 Poniente a media Cuadra de la Prepa 4, Col. Centro, Linares, Nuevo León.

- PLAZA SENDERO Coatzacoalcos, Calle José Lemarroy entre Francisco Morosoni y Av. Universidad, Col. Parque Industrial Puerto México, Coatzacoalcos, Veracruz.
- Calle Presa Miguel Hidalgo entre Rio Tamazula y Rio Culiacán s/n Carrizo, Sonora.
- Calle Juárez #162, Local 5 col. Ramos Arizpe, Ciudad Ramos Arizpe, Coahuila
- Pásale Toledo Local 5, entre Hidalgo y Callejón Agustín Melgar Col. Centro Los Mochis, Sinaloa.
- Calle Zaragoza y Cuauhtémoc Número 74, Col. Centro Los Mochis, Sinaloa.
- Calle Álvaro Obregón entre Mariano Escobedo y Zaragoza Núm. Ext. 207 Col. Centro Ciudad El Fuerte, Sinaloa.
- Supermercado Santa Fe Col. el Pedregal Local 6, Ciudad Guaymas, Sonora.
- Calle Portal Hidalgo Núm. 111 Col. Centro Abasolo, Guanajuato.
- Calle Av. Hidalgo s/n Col. Villa de Cos Col. Centro Zacatecas, Zacatecas.
- Calle 5 de Mayo Número 65 Interior LD, Col. San Pedro Mártir México, Distrito Federal.
- Boulevard Torres Landa s/n Col. La Piscina Local 12 León, Guanajuato.
- Boulevard Rio mayo Col. Cerrito de Jerez Núm. 6001 Local 15 León, Guanajuato.
- Plaza Soriana Local 11, Col. Fuerza Aérea, en Cabo San Lucas, Baja California Sur.
- Calle Periférico Sur Esq. Colon, Local 4 Núm. Ext. 7835 Col. Santa María Tequepexpan Guadalajara, Jalisco.

2.4 Situación Actual Franquicia CALZAPAR

Hoy en día el que cualquier organización cuente con una estructura administrativa solida es fundamental para el sostenimiento en el mercado y crecimiento en el mismo, el contar con un organigrama por la representación que este tiene al reflejar la estructura orgánica de la empresa, por la ubicación de las áreas que la integran,

sus niveles jerárquicos y líneas de mando es primordial. El no tener definidas líneas de acción de acuerdo a los niveles jerárquicos puede ocasionar la improvisación, el manejo inadecuado de un proceso y como resultado en una proporción el impedir el funcionamiento y el cumplimiento de objetivos deseados.

Franquicia CALZAPAR cuenta con 5 departamentos; Contabilidad, Administración, Sistemas, Recepción - Venta - Cobranza y Compras – Almacén, la Dirección de la empresa está conformada por dos personas y el resto de la plantilla es un total de 9 personas, no se cuenta con un organigrama definido y plasmado, se sobre entienden las funciones ya que se ha trabajado empíricamente en cuatro niveles, los cuales son; Dirección, Gerencia, Supervisión y Auxiliares.

Es por eso que el presente trabajo se enfoca a reforzar a través de un plan estratégico, la estructura organizacional, administrativa y operacional que logre optimizar los recursos al máximo para así poder cumplir con las expectativas de la organización.

CAPÍTULO III
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Esquema de la Investigación y Aproximación Metodológica

En la integración del método científico con la metodología que se aplica en la presente investigación se considera Hipotético-Deductivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo ya que ambos son utilizados, interaccionando así sus metodologías.

La presente investigación se realizó de manera documental y de campo, la cual inicia con la revisión de citas bibliográficas y artículos relacionados, estos textos fueron desarrollados por autores especialistas en temas de planeación y dirección estratégica. Una fuente de vital importancia en la presente investigación fue el contar con la autorización, fácil y rápido acceso que se tuvo en la empresa para investigar y analizar su información interna en lo que se refiere a procedimientos de operación de los departamentos, análisis de la plantilla de personal por departamento y a su estructura organizacional.

Toda información consultada de la empresa para la presente investigación se utilizó para fines ilustrativos contando con la autorización del Gerente General y visto bueno de la Dirección, y su uso es tomando en cuenta el carácter de confidencialidad y ética que se amerita para este tipo de investigaciones.

3.2 Descripción de Franquicia CALZAPAR

3.2.1 Productos que se Ofrecen.

CALZAPAR actualmente cuenta con el producto adecuado para todas las zonas socioeconómicas lo cual le permite establecer una zapatería desde la zona más económica a la más costosa.

Los productos que se ofrecen son 4, los cuales son:

1. Boutique CALZAPAR

Estación comercial modular (isla) que facilita la adquisición de producto de calzado, cosméticos y accesorios para mujeres , en zonas de mayor nivel de tráfico , la cual se posiciona como un punto de venta de conveniencia de productos diferenciados, además de contar con pantalla propia para publicidad y máquina de WIFI con 1km de rango de cobertura.

2. Made in CALZAPAR

Elaboración de Calzado y artículos personalizados de alta calidad para escuelas, empresas, organizaciones e industrias, con características específicas y marcas propias.

3. CALZAPAR Inside

Proyecto empresarial con la finalidad de apoyar la economía familiar a través de la comercialización de calzado y moda multi-marca, para los trabajadores de las empresas a través de un catálogo personalizado, descuentos especiales y sistemas adaptados a la filosofía de cada marca, generando ganancias y valor en las empresas e inclusive a sus trabajadores.

4. CALZAPAR Integral

CALZAPAR Integral, integra y adapta un negocio de comercialización dentro de negocios ya establecidos, introduciendo productos diferenciados de moda y calzado, en pequeños módulos o exhibidores acondicionados para tu negocio, y desarrollados en su presentación, para tener una gran rotación de mercancía sin necesidad de tener bodega, a precios por debajo de la competencia, para el negocio y el cliente final.

3.2.2 Modelos de Negocio.

Franquicia CALZAPAR cuenta con 3 planes de inversión para dar inicio a un negocio, estos ajustables al presupuesto para que al interesado decida en que plan invertir.

Los planes son:

MINIMO	INTERMEDIO	OPTIMO
\$ 365,000.00	\$ 550,000.00	\$ 850,000.00

Tabla 2. Modelos de inversión, Elaboración propia (2015)

Detalles de Inversión

CONCEPTO	MINIMO	INTERMEDIO	OPTIMO
Derecho de Franquicia	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
Producto	\$ 150,000.00	\$ 250,000.00	\$ 400,000.00
Renta/Acondicionamiento	\$ 50,000.00	\$ 135,000.00	\$ 285,000.00
Tamaño Del Local	40 M2	75 M2	130 M2
Plazo Del Contrato	5 AÑOS	5 AÑOS	5 AÑOS
Licencia y Punto De Venta	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Inversión Total	\$ 365,000.00	\$ 550,000.00	\$ 850,000.00

Tabla 3. Detalles de inversión, Elaboración propia (2015)

Perfil del Inversionista:

- Involucrado Al 100% En La Operación Del Negocio
- Solidez Financiera
- Espíritu De Servicio.
- Carácter Competitivo
- Que Sepa Seguir Lineamientos
- Líderes Que Busquen Hacer Equipo
- Experiencia (No Indispensable En Calzado) En Comercio.

Beneficios de Invertir en CALZAPAR

- Apoyo En Marketing.
- Montaje Y Logística De Apertura.
- Exclusividad Territorial.
- Capacitación.
- Una Baja Inversión, Recuperable De 12 A 18 Meses.
- Apoyo Continuo Y Asesoría Personalizada.
- 25 Años De Experiencia En El Ramo Del Calzado Y Comercio.
- Calzado 100% Mexicano.
- Precios Directos De Fábrica.
- No Somos Solo Una Zapatería Mas, Somos Un Concepto.
- Diferenciación.

Ventajas de Invertir en CALZAPAR

- Se pueden alcanzar muy altos niveles de ventas.
- Utilidad desde el primer mes.
- Apoyo en resurtidos hasta su tienda.
- Con este modelo de negocios, tu utilidad será desde un 32%
- Calzado 100% Mexicano.
- No pagaras Regalías.
- Precios directos de Fábrica.
- Todo el calzado que se vende en CALZAPAR se vende en otras zapaterías a precios mucho mayores.
- CALZAPAR Un concepto nuevo y diferente.
- Apoyo los primero 60 días con los cambios que sean necesarios en el producto, tiempo suficiente para conocer tu mercado comercial.

Productos en Tienda

- Calzado
- Accesorios
- Bolsas
- Bisutería

Requerimientos del Local:

- Mínimo de 40 M2 en adelante
- Ubicación en lugares con tráfico de gente en actividades comerciales
- Centros Comerciales (Soriana, Walmart, etc)
- Plazas Comerciales
- Área con alto nivel de comercio

Tipos de Asistencia Técnica y Servicios que Presta la Franquicia

El Franquiciante brinda Franquiciatario programas de Asistencia Técnica y Asesorías, los cuales estarán sujetos a nuevas incorporaciones conforme se vayan presentando necesidades, para el bien del Sistema de Franquicias CALZAPAR en conjunto.

El Franquiciante otorga al Franquiciatario diversos tipos de asistencia técnica: en preapertura, remota y continua, mismas que estarán sujetas a nuevas incorporaciones de acuerdo a la necesidades de la unidad y de la Red de Franquicias, siempre teniendo como objetivo la adecuada operación y éxito, respectivamente.

En el análisis documental se detectó que cumple con los requisitos que establece el marco jurídico correspondiente para la venta de cada franquicia, de los cuales algunos son los siguientes:

- Contrato de franquicia
- Ficha técnica Franquiciante
- Guía de seguridad y primeros auxilios del sistema de franquicias
- Manual de inducción
- Manual de operaciones
- Manual de preapertura
- Manual de Recursos Humanos

Sin embargo se detectó que la empresa en su interior no cuenta con un organigrama documentado, no se tienen documentados la función de cada unidad y no se tiene documentado la descripción de cada cargo.

3.3 Recopilación, Organización y Procesamiento de la Información.

El propósito de la recopilación de información resulta fundamental y no solamente busca el poder medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos, si no también busca el obtener datos que se convertirán en información. Esta información se recolecta con la finalidad de analizarla y comprenderla, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Los instrumentos y sus respectivas herramientas de recolección, organización y procesamiento de datos son los siguientes:






Instrumentos		Herramientas
1. Encuestas		1. Concentración de Datos
2. Entrevistas		2. Tabla Comparativa
3. Observación Directa		3. Diagrama Causa – Efecto
4. Revisión Documental		4. Análisis Documental
5. Análisis de la Competencia		5. Matriz de Doble Entrada

Tabla 4. Instrumentos y herramientas para la recolección, organización y procesamiento de datos, Elaboración propia (2015)

1. Encuestas

Se llevaron a cabo una serie de preguntas estandarizadas a los jefes de departamento y a los empleados generales, a partir de esto se obtuvieron mediciones cuantitativas de cualidades tanto objetivas como subjetivas de la población.

De acuerdo al objetivo de las encuestas, estas giran en base a una opinión; descriptiva porque buscan reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes para poder descubrir en qué situación se encuentra la población en el momento en que se realiza la encuesta y analíticas que buscan además de describir, explicar los por qué de una determinada situación. La forma en la que se realizaron las encuestas fue de manera personal cara a cara en las instalaciones de la empresa, fueron personales y estructuradas, es decir que las preguntas ya fueron fijadas previamente así como también el orden en que se realizarán las mismas.

Para el modelo de las encuestas se tomó como referencia al autor Ing. Emery's Albornoz (2001), la encuesta es de grado estructural con interrogaciones cerradas, las cuales algunas son de opciones simples (Si o No). Esta fue aplicada a los trabajadores de la empresa, pertenecientes a todos los departamentos.

Para las encuestas se tomaron en cuenta 6 aspectos:

- a) Aspectos estructurales
- b) Aspectos decisorios
- c) Aspectos normativos
- d) Aspectos ambientales
- e) Aspectos tecnológicos
- f) Aspectos psicodinámicos

1. Encuesta para el Análisis de Aspectos Estructurales

Estos aspectos se caracterizan por medir el nivel de conocimiento de objetivos, roles y funciones de cada unidad y cargo existentes en la empresa.

IMPORTANTE: NO SE REQUIERE DE NOMBRES U OTRO TIPO DE DATOS DEL ENCUESTADO, POR LO QUE SUS RESPUESTAS GOZAN DE TOTAL CONFIDENCIALIDAD.

Instrucciones:

1. Marque con una x dentro de las casillas, en las preguntas que así estén estructuradas.

Preguntas

1. ¿Tiene definido cuales son los objetivos de la empresa?

Sí No

2. ¿Tiene definidas las funciones que debe realizar cada unidad?

Sí No

3. ¿Tiene definidas las funciones que debe realizar cada cargo?

Sí No

4. ¿Se tiene establecido por escrito las funciones de unidades y cargos?

Sí No

5. ¿Sabe si se tiene un manual de organización estandarizado?

Sí No

6. ¿Considera que la carga de trabajo es correcta?

Sí No

7. ¿Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo?

Sí No

2. Encuesta para el Análisis de Aspectos Decisorios

Estos aspectos se caracterizan por medir el nivel de autoridad delegada a cada cargo, incluyendo el manejo de información y facultad para controlar y verificar los procesos, también se toma en cuenta la efectividad del sistema de administración aplicado y de cumplimiento de las responsabilidades.

IMPORTANTE: NO SE REQUIERE DE NOMBRES U OTRO TIPO DE DATOS DEL ENCUESTADO, POR LO QUE SUS RESPUESTAS GOZAN DE TOTAL CONFIDENCIALIDAD.

Instrucciones:

1. Marque con una X dentro de las casillas, en las preguntas que así estén estructuradas.

Preguntas

1. ¿Cada cargo es capaz de tomar decisiones necesarias para cumplir los objetivos?

Sí No

2. ¿Existe una unidad de mando claramente establecida en la organización?

Sí No

3. ¿Las ordenes e instrucciones son acatadas por los niveles correspondientes?

Sí No

4. ¿La información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?

Sí No

5. ¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?

Sí No

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

6. ¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos o áreas de la organización?

Sí

No

7. ¿Existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

Sí

No

3. Encuesta para el Análisis de Aspectos Normativos

Este aspecto en general indica la aprobación a nivel de organización de la empresa.

IMPORTANTE: NO SE REQUIERE DE NOMBRES U OTRO TIPO DE DATOS DEL ENCUESTADO, POR LO QUE SUS RESPUESTAS GOZAN DE TOTAL CONFIDENCIALIDAD.

Instrucciones:

1. Marque con una X dentro de las casillas, en las preguntas que así estén estructuradas.

Pregunta

1. ¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para evaluar el desempeño actual?

Sí

No

4. Encuesta para el Análisis de Aspectos Ambientales

Estos aspectos se caracterizan por medir el nivel de organización y métodos utilizados en las tareas realizadas, condiciones de trabajo, clima organizacional, entre otros. (De la 22 al 32)

IMPORTANTE: NO SE REQUIERE DE NOMBRES U OTRO TIPO DE DATOS DEL ENCUESTADO, POR LO QUE SUS RESPUESTAS GOZAN DE TOTAL CONFIDENCIALIDAD.

Instrucciones:

1. Marque con una X dentro de las casillas, en las preguntas que así estén estructuradas.

Preguntas

1. ¿Considera que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?

Sí No

2. ¿Los métodos de trabajo utilizados son los más apropiados para su labor?

Sí No

3. ¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas?

Sí No

4. ¿La distribución de los equipos y herramientas facilita el flujo de trabajo?

Sí No

5. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo?

Sí No

6. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Sí No

7. ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

Sí No

8. ¿Su trabajo es debidamente recompensado o remunerado?

Sí No

9. ¿se siente usted totalmente identificado con su cargo?

Sí No

5. Encuesta para el Análisis de Aspectos Tecnológicos

Estos aspectos se caracterizan por definir la necesidad y el nivel de desarrollo tecnológico y la capacidad técnica de los trabajadores de la empresa. (De la 33 al 35)

IMPORTANTE: NO SE REQUIERE DE NOMBRES U OTRO TIPO DE DATOS DEL ENCUESTADO, POR LO QUE SUS RESPUESTAS GOZAN DE TOTAL CONFIDENCIALIDAD.

Instrucciones:

1. Marque con una X dentro de las casillas, en las preguntas que así estén estructuradas.

Preguntas

1. ¿Esta dispuesto a mejorar su preparación técnica para desempeñar su cargo con éxito?

Sí No

2. ¿Recibió algún tipo de entrenamiento cuando fue contratado para desempeñar sus funciones?

Sí No

3. ¿Estaría dispuesto a proponer equipos específicos para mejorar el desempeño de sus actividades?

Sí No

6. Encuesta para el Análisis de Aspectos Psicodinámicos

Estos aspectos se caracterizan por definir el clima organizacional entre los trabajadores de la empresa como el nivel de comunicación entre los mismos y su relación de trabajo.

IMPORTANTE: NO SE REQUIERE DE NOMBRES U OTRO TIPO DE DATOS DEL ENCUESTADO, POR LO QUE SUS RESPUESTAS GOZAN DE TOTAL CONFIDENCIALIDAD.

Instrucciones:

1. Marque con una X dentro de las casillas, en las preguntas que así estén estructuradas.

Preguntas

1. ¿Existe trabajo de equipo en su área?

Sí No

2. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?

Sí No

3. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

Sí No

4. ¿Existe una cooperación y espíritu de ayuda en el grupo de trabajo?

Sí No

5. ¿Recibe reconocimiento al realizar un buen trabajo?

Sí No

6. ¿Realiza usted su trabajo con actitud positiva?

Sí No

7. ¿Cree usted que la organización dedica esfuerzo para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo?

Sí No

8. ¿Recibe reconocimiento al realizar un buen trabajo?

Sí No

La organización de la información es la siguiente tabla.

Grupo de interés	Encuesta	Entrevista
Gerentes		2
Jefes de departamento	4	
Empleado general	3	

Tabla 5. Organización de información encuestas – entrevistas, Elaboración propia (2015).

Las encuestas y entrevistas aplicadas, dieron como resultado la obtención de la información necesaria para evaluar la situación actual y las áreas de oportunidades de la empresa.

Las encuestas constituyen una herramienta fundamental para la generación de estadísticas, a partir de datos sobre una parte de la población en estudio. A continuación se muestran los resultados con los porcentajes logrados a partir de las encuestas efectuadas a empleados pertenecientes a la estructura organizativa de la empresa.

Encuesta para el análisis de aspectos estructurales

A continuación se muestran los resultados en porcentaje de las encuestas para el análisis de aspectos estructurales.

Tabla Comparativa Aspectos Estructurales

Pregunta	% Sí	% No
1. ¿Tiene definido cuales son los objetivos de la empresa?	50%	50%
2. ¿Tiene definidas las funciones que debe realizar cada unidad?	40%	60%
3. ¿Tiene definidas las funciones que debe realizar cada cargo?	40%	60%
4. ¿Se tienen establecidos por escrito las funciones de unidades y cargos?	10%	90%
5. ¿Sabe si se tiene un manual de organización estandarizado?	0%	100%
6. ¿Considera que la carga de trabajo es correcta?	20%	80%
7. ¿Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo?	20%	80%

Tabla 6. Tabla Comparativa de Aspectos Estructurales, Elaboración propia (2015).

En los aspectos estructurales de la empresa, un alto porcentaje de los trabajadores no tienen claramente definidos los objetivos de la empresa, solo aquellos que están trabajando desde la fundación de la misma, solo la alta Dirección y el Gerente General están claros sobre las funciones que debe realizar cada unidad y cargo.

No se cuenta con un manual de organización, sin embargo; todos los trabajadores conocen las funciones que deben realizar, de los cuales un elevado porcentaje considera que tienen sobrecarga de funciones. La impresión de los trabajadores es que no realizan funciones exclusivas de su cargo, ya que algunos sustituyen a otros en sus funciones en los casos de emergencia donde se necesita el personal. Estos coinciden en que debería contratarse más personal para realizar funciones específicas y aligerar la carga de trabajo.

De acuerdo a los resultados de las encuestas a nivel estructural, los cambios con más necesidad a realizar son la contratación de personal en algunas unidades, un mejoramiento en la aplicación de la tecnología en ciertos puestos de trabajo, optimización de procesos y obtención eficiente de insumos.

Encuesta para el Análisis de Aspectos Decisorios

A continuación se muestran los resultados en porcentaje de las encuestas para el análisis de aspectos decisorios.

Tabla Comparativa del Aspectos Decisorios

Pregunta	%Sí	%No
1. ¿Cada cargo es capaz de tomar decisiones necesarias para cumplir los objetivos?	30%	70%
2. ¿Existe una unidad de mando claramente establecida en la organización?	25%	75%
3. ¿Las ordenes e instrucciones que recibe son dadas por los niveles correspondientes?	75%	25%
4. ¿La información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?	40%	60%
5. ¿Las funciones de su área están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa?	100%	0%
6. ¿Los resultados de su cargo se ven afectados por los resultados de otros cargos o áreas de la organización?	0%	100%
7. ¿Existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?	40%	60%

Tabla 7. Tabla Comparativa de Aspectos Decisorios, Elaboración propia (2015).

La información necesaria para realizar las funciones de algunos cargos no se recibe con oportunidad y no se tiene una organización eficiente en las funciones mismas.

Todas las áreas están debidamente relacionadas entre ellas por lo que los resultados de los cargos se ven afectados de manera directa o indirecta por los demás, por consecuencia los trabajadores tienen dificultad para la obtención de los objetivos. Entre los principales problemas destacan la falta de organización, la disponibilidad de herramientas y la obtención de información.

Encuesta para el Análisis de Aspectos Normativos

A continuación se muestra el resultado en porcentaje de la encuesta para el análisis de aspectos normativos.

Tabla comparativa aspectos normativos

Pregunta	% Sí	% No
1. ¿Cree usted que los procedimientos deben cambiarse para elevar el desempeño actual?	100%	0%

Tabla 8. Tabla Comparativa de Aspectos Normativos, Elaboración propia (2015).

Se manifiesta la necesidad de mejorar el modelo organizacional existente, de esta manera los objetivos de la empresa estarán más próximos a cumplirse.

Encuesta para el Análisis de Aspectos Ambientales

A continuación se muestran los resultados en porcentaje de las encuestas para el análisis de aspectos ambientales.

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

Tabla Comparativa Aspectos Ambientales

Pregunta	% Sí	% No
1. ¿Considera que existe una verdadera organización de las tareas en su grupo de trabajo?	40%	60%
2. ¿Los métodos de trabajo utilizados son eficientes para su labor?	35%	65%
3. ¿Las condiciones físicas de su área de trabajo se podrían mejorar para el cumplimiento de sus tareas?	75%	25%
4. ¿La distribución de los equipos y herramientas facilita el flujo de trabajo?	60%	40%
5. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo?	35%	65%
6. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?	80%	20%
7. ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?	0%	100%
8. ¿Su trabajo es debidamente recompensado o remunerado?	65%	35%
9. ¿se siente usted totalmente identificado con su cargo?	65%	35%

Tabla 9. Tabla Comparativa de Aspectos Ambientales, Elaboración propia (2015).

En este aspecto, un alto porcentaje de los trabajadores opinan que existe una verdadera organización de las tareas en el grupo de trabajo. Un gran número de trabajadores creen necesaria una redistribución de algunas áreas y equipos para mejorar el flujo de trabajo. No se tiene registro de que algún trabajador haya recibido algún tipo de entrenamiento técnico. Los trabajadores sienten que el equipo gerencial es justo en su trato y que se cuenta con un clima organizacional favorable.

Encuesta para el Análisis de Aspectos Tecnológicos

A continuación se muestran los resultados en porcentaje de las encuestas para el análisis de aspectos tecnológicos.

Tabla Comparativa Aspectos Tecnológicos

Pregunta	% Sí	% No
1. ¿Esta dispuesto a mejorar su preparación técnica para desempeñar su cargo con éxito?	90%	10%
2. ¿Recibió algún tipo de entrenamiento cuando fue contratado para desempeñar sus funciones?	20%	80%
3. ¿Estaría dispuesto a proponer equipos específicos para mejorar el desempeño de sus actividades?	85%	15%

Tabla 10. Tabla Comparativa de Aspectos Tecnológicos, Elaboración propia (2015).

En el aspecto tecnologico lo mas destacado a considerar son la implementacion de tecnología y la adquisición de equipos, materiales y accesorios nuevos y la mejora de la infraestructura para el personal

Encuesta para el Análisis de Aspectos Psicodinámicos

Estos aspectos se caracterizan por definir el clima organizacional entre los trabajadores de la empresa como el nivel de comunicación entre los mismos y su relación de trabajo.

A continuación se muestran los resultados en porcentaje de las encuestas para el análisis de aspectos psicodinámicos.

Tabla Comparativa Aspectos Psicodinámicos

Pregunta	% Sí	% No
1. ¿Existe trabajo de equipo en su área?	75%	25%
2. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo?	80%	20%
3. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	90%	10%
4. ¿Existe una cooperación y espíritu de ayuda en el grupo de trabajo?	90%	10%
5. ¿Recibe reconocimiento al realizar un buen trabajo?	70%	30%
6. ¿Realiza usted su trabajo con actitud positiva?	85%	15%
7. ¿Cree usted que la organización dedica esfuerzo para garantizar un buen clima en las relaciones de trabajo?	90%	10%
8. ¿Recibe reconocimiento al realizar un buen trabajo?	50%	50%

Tabla 11. Tabla Comparativa de Aspectos Psicodinámicos, Elaboración propia (2015).

Los trabajadores afirman trabajar en equipo en sus áreas, no lo hacen aquellos que son únicos en su área. Todos los trabajadores se sienten conformes trabajando en equipo, sin embargo también creen que deben mejorar la comunicación entre ellos para facilitar y mejorar las tareas que realizan.

2. Entrevistas

Las entrevistas fueron hacia los gerentes, con el objetivo de conocer cuál es su percepción hacia las actividades que vienen desarrollando, conocer y medir la proyección que estos tienen hacia sus empleados y la misma visión de la empresa.

Estas entrevistas se establecieron de manera mensual con una duración máxima de una hora con los gerentes de cada departamento para establecer los compromisos y objetivos del presente proyecto de tesis. A través de estas reuniones ejecutivas se

crea sinergia entre los participantes para plantear estrategias que generen los beneficios y objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

A través de las entrevistas y su procesamiento, se obtuvo la siguiente información

La estructura organizacional de CALZAPAR se ha ido modificando de acuerdo a las exigencias del día a día dado el incremento del desarrollo de diversos proyectos y programas de la empresa, sin embargo se dividen y agrupan sus actividades de trabajo en las siguientes áreas:

- Dirección
- Gerencia general
- Jefaturas de departamento
- Empleado general

Identificación de los cargos

- Presidente, se encarga de labores mixtas como son las compras de insumos para la empresa, manejo del personal en general, su contratación y su cese respectivamente, entre otros. Así como también del manejo de cuentas Bancarias.
- Gerencia general, Se encarga de llevar los libros contables, nomina, control de compras, contacto con clientes, participación en la toma de pedidos de clientes y proveedores, mercadotecnia, capacitación a empleados, diseño y proyecto de planes de inversión, coordinación en apertura de franquicias entre otros, de la empresa.
- Jefaturas de departamento, seguimiento a las operaciones con clientes y proveedores, cobranza a clientes, tramites personales de la dirección, autorización de pedidos a clientes y proveedores, reportes y control de ventas y compras, actualización de base de datos de mercancías.

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

- Empleado general, apoyo en áreas de pedidos a clientes y proveedores, recepción de compra de mercancías, limpieza general, organización de mercancías, entre otras actividades para la empresa.

Actualmente la empresa no posee organigramas que se adecuen al desarrollo diario de las actividades donde muestre las medidas necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, así como las líneas de mando, y por ende existe la carencia de una Coordinación o Unidad Directiva que contemple la gestión organizativa en los servicios a nivel de administración y control, quedando toda la autoridad sobre el Presidente y esto genera las siguientes complicaciones:

- Desconocimiento de las funciones o actividades.
- No existe una división del trabajo que corresponda por definición de cargo.
- Poco control de ingreso y salida del personal a su sitio de trabajo.
- Los trabajadores desconocen las líneas de mando.
- No existe documentación que muestre las normas de comportamiento y procedimientos que debe seguir el personal.
- No cuenta con un documento formal que le permita llevar la secuencia lógica de las actividades en cada uno de los pasos que conforman los diversos procedimientos.

A continuación se muestra una tabla comparativa con resultados del procesamiento de datos de las entrevistas realizadas.

Tabla comparativa

<p>Funciones esperadas por la gerencia (Departamento de Ventas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de pronósticos de venta • Establecer precios • Realizar publicidad y promoción de ventas • Control y análisis de ventas
<p>Funciones ejecutadas (Recepción-Ventas-Compras)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con clientes, para venta de franquicias • Contacto con proveedores, de la materia prima • Compra de materia prima • Publicidad para promoción de ventas • Generación de etiquetas de productos y alta en sistema "Almacén" • Contacto con clientes en oferta de artículos de tendencia en moda • Control de ventas • Apoyo en aseo en diversas áreas.
<p>Observaciones Funciones esperadas Vs Funciones ejecutadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevan a cabo funciones que no corresponden al área • No se realiza un pronóstico de ventas • Nula participación en establecimiento de precios <p><u>Conclusión.</u> Se encuentra un área de oportunidad en la estructura organizacional, dado que las funciones específicas del área de ventas difieren en un porcentaje proporcional al esperado.</p>

Tabla 12. Tabla Comparativa Procesamiento de datos Entrevistas, Elaboración propia (2015)

Después de la participación en las reuniones de trabajo que se mencionan, se analizaron con cada gerente de área sus expectativas de la unidad de negocios a su cargo y es así como se determina que la misión y visión que se formuló están apegados o coinciden con las expectativas de la Dirección.

Todas las actividades mencionadas son en base a intuición y necesidades del momento, se puede observar que no se cuenta con un plan definido de funciones y responsabilidades, todos los departamentos de alguna manera tienen injerencia en los demás departamentos, eso no es lo más eficiente para poder realizar mejoras en los procesos ya que se resuelven los problemas que surgen en el momento pero no se tiene una continuidad en cada departamento y esto disminuye la capacidad de mejora en sus respectivos procesos.

3. Observación Directa

La observación puede adoptar diferentes modalidades, las cuales para el presente proyecto de investigación, se tomaron las siguientes:

Según los medios utilizados o su clasificación, se optó por la Observación Estructurada, la cual consiste en observar los hechos estableciendo de antemano qué aspectos se han de estudiar.

Según el papel o modo de la participación del observador, se optó por la Observación Participante, la cual consiste en la participación directa del observador con la comunidad, el grupo o la situación determinada.

En la observación directa permitió comparar diversas perspectivas:

- Comparar lo que los trabajadores reportaron que hacían cuando se les pregunto directamente en las encuestas.

- Como fuente de datos cuantitativos como medios de exploración, y
- Como fuente de datos cualitativos como medios de validación de datos.

Una vez que se llevó a cabo la observación directa en las dos modalidades: Observación Estructurada y Observación Participante, y con sus datos obtenidos, se tomó en cuenta la herramienta Diagrama de Ishikawa, el cual se muestra a continuación.

Diagrama de Ishikawa

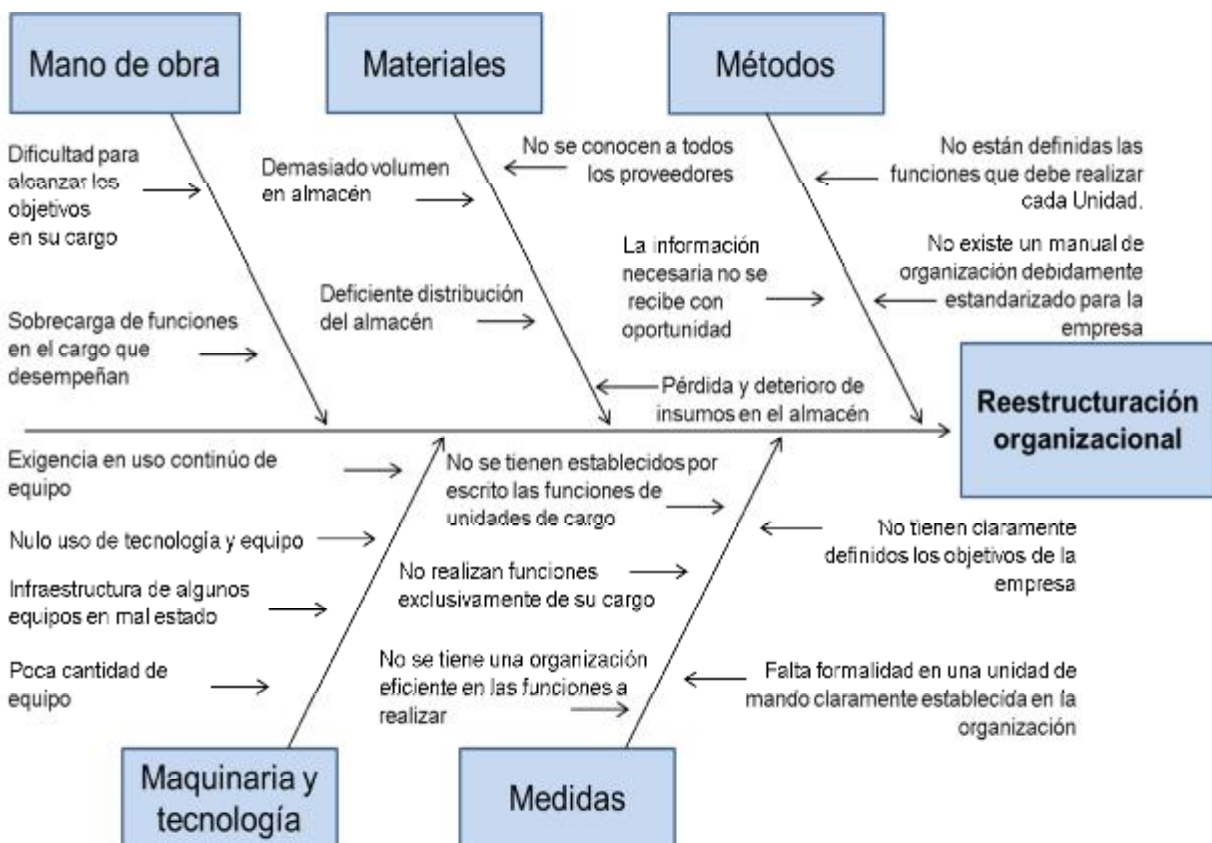


Figura 4. Diagrama de Ishikawa, Elaboración propia (2015).

Esta herramienta fue útil para; la formulación de teorías sobre las causas, identificación de posibles soluciones, tratamientos de la resistencia al cambio y el conocimiento de las relaciones de la problemática, entre otros.

4. Revisión Documental

Los recursos utilizados para el desarrollo del presente trabajo de investigación son:

- Recursos humanos
El cual contempla al director de tesis, responsable de Franquicias CALZAPAR, personal administrativo y general de la empresa.
- Recursos físicos
Cuadernos, lápices y bolígrafos, computadora, proyector, libros entre otros.
- Recursos digitales
Equipo de cómputo, Software (Paquete Completo de Office 2007, Internet)

5. Análisis de la Competencia

Este consistió en el estudio de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores en el mercado, con el fin de poder, en base a dicho análisis, diseñar estrategias que permitan la obtención de los objetivos planteados por la empresa.

Para llevar a cabo el análisis de la competencia, se recopiló toda la información que se consideró relevante o necesaria acerca de los competidores, particularmente a los competidores con mejor posicionamiento en el mercado.

Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos para saber qué información acerca de los competidores se debió recolectar:

- Manejo de franquicias y esquema de ventas
- Calidad en los productos
- Modelos, variedad y costos
- Servicio al cliente

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

Se elaboró una matriz de doble entrada en la cual se comparan los aspectos mencionados de la competencia contra Franquicia CALZAPAR.

Procesamiento de datos, análisis de competencia “Matriz de doble entrada”.

Análisis de Competencia

	EMYCO	Lady Fashion	Calzado Marlens	Calzado Bambino	CALZAPAR
Manejo de franquicias y esquema de ventas	Sucursales en los principales Estados de la República.	Atención telefónica personalizada.	Ventas solo mayoreo manejando precios especiales.	Desde 1995 se exporta a países como Chile y Colombia.	16 franquicias en el País, inversión asegurada con el 99% en un periodo entre 12 – 18 meses.
Calidad en los productos	Calzado artesanal, buena calidad.	Cuenta con 40 artesanos, prestando máxima atención a cada producto elaborado.	Se especializan en una rama en específico = Mayor calidad.	Desde 1982 con producción de una rama en específico; con más de 400 empleados.	100% mexicano y elaborado con materias prima 100% naturales piel.
Modelos Variedad y costos	Modelos para dama y Caballero.	Para dama, con una gama diversa de modelos.	Modelos para dama y modelos institucionales (clínicos).	Calzado infantil es su producto especializado.	Precios de venta económicos a tres niveles, para dama, caballero y niños.
Servicio al cliente	Lada gratuita para atención al cliente.	En página web se muestran catálogos del producto.	En página web se muestran catálogos del producto.	La página web muestra una sección de registro para el contacto.	Asesoría, asistencia y supervisión permanente a la Red de Unidades Franquiciadas.

Tabla 13. Análisis de Competencia, Elaboración propia (2015)

Como resultado del procesamiento de datos del análisis de la competencia a través de una matriz de doble entrada que muestra las características particulares de cada uno de los competidores con mejor participación en el mercado, se concluye que existen oportunidades de mejora las cuales se detallan en el siguiente capítulo.

3.4 Análisis e Interpretación de la Información.

La herramienta que se presenta a continuación es esencial ya que provee de los insumos necesarios al proceso de un plan estratégico, y proporciona información indispensable para este estudio, ya que gracias a la misma se puede identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan de forma significativa la estructura organizacional y los procesos de la empresa.

Matriz FODA

Matriz FODA	
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia aceptación hacia el cambio y mejoras en las áreas por parte de los trabajadores. • Gerencia comprometida con el cambio organizacional. • Sentido de pertenencia a una red consolidada de Franquiciatarios. • No existe en el mercado a nivel nacional conceptos tan completos como los de CALZAPAR. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar la estructura organizacional. • Análisis y descripción de unidades y puestos. • Diseñar un manual de procedimientos. • Diseñar un reglamento interior de trabajo para el personal. • Crear un programa de capacitación sistemática para el personal.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con manuales de procedimientos. • Espacios físicos y puestos de trabajo inadecuados. • Inadecuado control y seguimiento de las actividades. • No se realizan auditorias periódicas a los procesos administrativos. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las obligaciones fiscales y normativas legales del País. • Competidores potenciales. • Amenaza de nuevas competencias. • Productos sustitutos.

Tabla 14. Matriz FODA, Elaboración propia (2015).

Como resultado de la aplicación de la herramienta de análisis de la Matriz FODA, se obtienen las estrategias que se diseñaron para el plan estratégico.

- Rediseñar la estructura organizacional.
- Análisis y descripción de unidades y puestos.
- Diseñar un manual de procedimientos.
- Diseñar un reglamento interior de trabajo para el personal.
- Crear un programa de capacitación constante para el personal.

3.5 Evaluación y conclusión del producto obtenido.

Análisis de la situación actual

La complejidad y magnitud de los retos del desarrollo y la competitividad en el mercado plantean la necesidad de adecuar la estructura organizacional de la empresa, para convertirla en un instrumento que responda con eficacia, eficiencia y congruencia a objetivos de la organización.

Se requiere una estructura organizacional con mayor capacidad de respuesta para la instrumentación de los planes y programas, con controles preventivos eficientes, así como de tecnologías de vanguardia en sus procesos administrativos.

Se requiere replanteamiento de las prioridades y buscar mecanismos para relacionar las actividades. En particular, es necesario impulsar cambios para evitar duplicidad de funciones, procesos y estructura entre los departamentos, profundizar la descentralización de funciones los cargos en la empresa, promover la reorganización administrativa y mejorar los resultados.

El Plan Estratégico que se propone en la empresa debe de tener dos sentidos principales:

1. Reestructuración organizacional.

2. Reestructuración de los procesos administrativos.

Dando total importancia a que ninguna de las anteriores se involucre de manera negativa a los niveles de servicio al cliente.

CAPÍTULO IV
PLAN ESTRATÉGICO
FRANQUICIA CALZAPAR

CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO FRANQUICIA CALZAPAR

4.1 Propuesta Plan Estratégico Franquicia CALZAPAR

Este capítulo muestra el diseño de la propuesta Plan Estratégico Franquicia CALZAPAR, esta propuesta se toma en base a los aspectos más relevantes que se encontraron en el estudio y diagnóstico realizado en el que se encuentra la empresa actualmente, para así con base a esto y a los objetivos del mismo poder diseñar escenarios más seguros a un mediano y largo plazo, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

“PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR”

PRESENTA:
JESÚS ANTONIO LUCERO LÓPEZ

La Paz, Baja California Sur, México, Noviembre 2015.

Introducción

Los principios fundamentales que rigen el buen funcionamiento administrativo y operacional de cualquier organización están enmarcados en la oportuna y eficaz aplicación de un plan de estratégico que permita establecer los requerimientos básicos necesarios para la integración de todas sus unidades y divisiones según su esquema organizacional.

Propósito

- Implantar el presente plan estratégico dentro del esquema organizacional de Franquicia CALZAPAR.
- Incitar a cada miembro de la empresa a la correcta aplicación del instrumento organizacional en mención.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los miembros y niveles jerárquicos que conforman Franquicia CALZAPAR.

Alcance

El presente Plan Estratégico está destinado a mostrar la información estructural y funcional de Franquicia CALZAPAR, además se muestran las relaciones necesarias para ejecutar los procesos tanto con otras áreas de la empresa como con entes externos.

Objetivo General

Proporcionar a la organización un documento contenido donde se proponga de forma estructurada las unidades, funciones y responsabilidades que son necesarias para que por medio de la aplicación de este proyecto se contribuya a cumplir con la Misión y alcanzar la Visión de Franquicia CALZAPAR.

Objetivos Específicos

- Presentación de una propuesta de reestructuración organizacional para Franquicia CALZAPAR.
- Que la propuesta sea útil para el personal que se encuentra actualmente y de nuevo ingreso.
- Evitar en la mayor proporción posible confusiones respecto a las funciones y responsabilidades del personal que labora en cada una de las unidades de la empresa.

Misión

Apoyar la economía de las familias, mediante el desarrollo de nuevos negocios y/o proyectos de comercialización de productos diferenciados de moda y calzado a precios y lugares accesibles, generando nuevos empleos directos e indirectos, logrando un país mejor.

Visión

Ser la comercializadora más exitosa de México de moda y calzado, con la red de franquicias más grande y de mayor cobertura, mediante proyectos innovadores, rentables y plenamente humanos.

Valores

Perseverancia: No nos damos por vencidos, hasta lograr nuestros objetivos y metas que nos proponemos como personas y como empresa.

Equipo: En la colaboración encontramos fortaleza, creatividad y competitividad lo que nos hace mejores día a día.

Innovación: En nuestros procesos y proyectos.

Pasión: Lo que nos permite tener entrega en todo lo que hacemos.

Responsabilidad: En cada actividad que realizamos dentro y fuera de la empresa.

Profesionalismo: En nuestro trato diario con nuestros clientes y compañeros.

Efectividad: Ejecutamos nuestras actividades con precisión y excelencia.

Rentabilidad: Cumplimos nuestros objetivos para seguir creciendo y emprendiendo.

Compromiso

En CALZAPAR tenemos el compromiso de que todos nuestros productos y proyectos permitan un ahorro a la economía de la familia y una mayor calidad de vida. Nuestro medio es principalmente el calzado pues lo consideramos un derecho de todas personas y un artículo de primera necesidad.

Objetivos Estratégicos:

1. Rediseñar la estructura organizacional.
2. Análisis y descripción de unidades y puestos.
3. Diseñar un manual de procedimientos.
4. Diseñar un reglamento interior de trabajo para el personal.
5. Crear un programa de capacitación técnica constante e involucramiento para el personal.

Metas Estratégicas:

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS
1. Rediseñar la estructura organizacional	1.1 Establecer los lineamientos de la estructura organizacional.
	1.2 Establecer un organigrama Jerárquico.
2. Análisis y descripción de unidades y puestos	2.1 Llevar a cabo un análisis e identificación de las unidades.
	2.2 Llevar a cabo una descripción de los puestos.
3. Diseñar un manual de procedimientos	3.1 Diseño de un manual de procedimientos general.
	3.2 Diseño de un manual de procedimientos por cada unidad.
4. Diseñar un reglamento interior de trabajo para el personal	4.1 Diseño de un reglamento interior de trabajo para el personal.
5. Crear un programa de capacitación técnica constante e involucramiento para el personal.	5.1 Elaborar un programa de capacitación e involucramiento a la filosofía de CALZAPAR.
	5.2 Elaborar un programa de capacitación técnica constante específico para cada unidad.

Tabla 15. Objetivos y Metas Estratégicas, Elaboración propia (2015).

Indicadores y Metas:

Con la finalidad de cumplir los objetivos y metas establecidas. Alcanzar la misión y visión de la organización. El Plan Estratégico de Franquicia CALZAPAR se fija 8 metas, cada una de las metas que se plantean en esta propuesta cuenta con su indicador, unidad de medida y situación actual en 2015.

Objetivo estratégico 1. Rediseñar la estructura organizacional.

NOMBRE DEL INDICADOR META (S)	UNIDAD DE MEDIDA	SITUACIÓN 2015	PLAZO
1.1 Establecer los lineamientos de la estructura organizacional	Circular con lineamientos	0	6 meses
1.2 Establecer un organigrama Jerárquico	Organigrama	0	6 meses

Tabla 16. Objetivo Estratégico 1, Rediseñar la estructura organizacional, Elaboración propia (2015).

Objetivo estratégico 2. Análisis y descripción de unidades y puestos.

NOMBRE DEL INDICADOR META (S)	UNIDAD DE MEDIDA	SITUACIÓN 2015	PLAZO
2.1 Llevar a cabo un análisis e identificación de las unidades	Perfil de unidades	0	6 meses
2.2 Llevar a cabo una descripción de los puestos	Perfil de puestos	0	6 meses

Tabla 17. Objetivo Estratégico 2, Análisis y descripción de unidades y puestos, Elaboración propia (2015).

Objetivo estratégico 3. Diseñar un manual de procedimientos.

NOMBRE DEL INDICADOR META (S)	UNIDAD DE MEDIDA	SITUACIÓN 2015	PLAZO
3.1 Diseño de un manual de procedimientos general.	Manual	0	1 año
3.2 Diseño de un manual de procedimientos por cada unidad.	Manual	0	1 año

Tabla 18. Objetivo Estratégico 3, Diseñar un manual de procedimientos, Elaboración propia (2015).

Objetivo estratégico 4. Diseñar un reglamento interior de trabajo para el personal.

NOMBRE DEL INDICADOR META (S)	UNIDAD DE MEDIDA	SITUACIÓN 2015	PLAZO
4.1 Diseño de un reglamento interior de trabajo para el personal.	Manual	0	1 año

Tabla 19. Objetivo Estratégico 4, Diseñar un reglamento interior de trabajo para el personal, Elaboración propia (2015).

Objetivo estratégico 5. Crear un programa de capacitación técnica constante e involucramiento para el personal.

NOMBRE DEL INDICADOR META (S)	UNIDAD DE MEDIDA	SITUACIÓN 2015	PLAZO
5.1 Crear un programa de capacitación técnica constante e involucramiento para el personal.	Programa	0	1 años
5.2 Elaborar un programa de capacitación constante específico para cada unidad.	Programa	0	1 años

Tabla 20. Objetivo Estratégico 5, Crear un programa de capacitación técnica constante e involucramiento para el personal, Elaboración propia (2015).

Plan de Acción:

Objetivo General: Proporcionar las estrategias para mejorar el desempeño actual e impulsar el progreso de Franquicia CALZAPAR, a partir de objetivos y metas estratégicas que se habrán de alcanzar en un corto y mediano plazo y así contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Objetivo estratégico 1. Rediseñar la estructura organizacional.

Plan de acción	Metas estratégicas	
	1.1 Establecer los lineamientos de la estructura organizacional.	1.2 Establecer un organigrama Jerárquico.
Método	Aplicación del Diagrama de Afinidad con el cuerpo Directivo	Diagrama de interrelaciones, mapa de procesos y entrevista con la Gerencia
Recursos	Equipo de cómputo y Área de trabajo	Equipo de cómputo y Área de trabajo
Responsable	Alta Dirección y Gerencia	Alta Dirección y Gerencia
Estándar de desempeño	Documento que especifique la reestructuración	100 % de las áreas incluidas en el organigrama

Tabla 21. Metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

Objetivo estratégico 2. Análisis y descripción de unidades y puestos.

Plan de acción	Metas estratégicas	
	Llevar a cabo un análisis e identificación de las unidades.	Llevar a cabo una descripción de los puestos.
Método	Diseño de matriz de responsabilidades.	Observación Directa, entrevistas y encuestas
Recursos	Equipo de cómputo y Área de trabajo	Equipo de cómputo y Área de trabajo
Responsable	Alta Dirección y Gerencia	Alta Dirección y Gerencia
Estándar de desempeño	Documento que especifique la identificación de las unidades	Documento que especifique la identificación de las unidades

Tabla 22. Metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

Objetivo estratégico 3. Diseñar un manual de procedimientos.

Plan de acción	Metas estratégicas	
	Diseño de un manual de procedimientos general.	Diseño de un manual de procedimientos por cada unidad.
Método	Observación directa y revisión documental	Observación directa y revisión documental
Recursos	Equipo de cómputo y área de trabajo	Equipo de cómputo y área de trabajo
Responsable	Alta Dirección y Gerencia	Gerencia y Jefe de cada unidad
Estándar de desempeño	Manual de procedimientos general	Manual de procedimientos por cada unidad

Tabla 23. Metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

Objetivo estratégico 4. Diseñar un reglamento interior de trabajo para el personal.

Plan de acción	Metas estratégicas
	Diseño de un reglamento interior de trabajo para el personal.
Método	Entrevistas, encuestas y revisión documental
Recursos	Equipo de cómputo y Área de trabajo
Responsable	Alta Dirección y Gerencia
Estándar de desempeño	Reglamento interior de trabajo

Tabla 24. Metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

Objetivo estratégico 5. Crear un programa de capacitación técnica constante e involucramiento para el personal.

Plan de acción	Metas estratégicas	
		Elaborar un programa de capacitación e involucramiento a la filosofía de CALZAPAR.
Método	Revisión documental y asesoría externa Staff	Revisión documental y asesoría externa Staff
Recursos	Equipo de cómputo y Área de trabajo	Equipo de cómputo y Área de trabajo
Responsable	Gerencia y staff externo	Gerencia y staff externo
Estándar de desempeño	Programa de capacitación e involucramiento.	Programa de capacitación técnica.

Tabla 25. Metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

Diseño de la Meta 1.1 Propuesta de establecer lineamientos de la estructura organizacional.

Lineamientos de la Estructura Organizacional

La tendencia de la Estructura Organizacional de la Empresa y de las Estructuras internas de sus Direcciones, Gerencias y Departamentos se define de tipo lineo-funcional, teniendo como característica principal de la estructura la línea de autoridad y responsabilidad que se aplica desde la dirección a cada unidad, y la especialización de las funciones, dando como resultado tener una sola autoridad de mando manteniendo una actividad conjunta y coordinada de todas las unidades de la estructura.

Para el diseño de la propuesta se consideraron los Principios de la Organización como son: Principio del Objetivo, Principio de Especialización, Principio de Jerarquía, Principio de Unidad de Mando, enfocándose en los siguientes:

Principio del Objetivo: Coordinación con los objetivos principales de la dirección con los objetivos gerenciales y los de jefatura, esto permite que cada una de las actividades desempeñadas y establecidas estén relacionadas y orientadas al cumplimiento de la empresa.

Principio de Especialización: Se define una unidad de apoyo que presta servicios especializados, como apoyo técnico y logístico y apoyo comunicacional, la coordinación se establece con actividades claramente relacionadas y delimitadas, en busca del aumento de la eficiencia y el desempeño del personal en sus respectivas responsabilidades.

Principio de Jerarquía: Se estableció al Director general como la máxima autoridad de esta estructura, también de ello se definieron centros de autoridad para cada área, representada por los gerentes y a su vez a los jefes de departamento de los cuales emana la información necesaria para desarrollar las funciones que le corresponden a cada unidad.

Principio de Unidad de Mando: La estructura cuenta con un solo gerente general, al cual deben reportar cada uno de los jefes de departamento establecidos, con la finalidad de evitar la dualidad de mandos, confusión o ineficiencia y las fugas de responsabilidad.

Diseño de la Meta 1.2 Propuesta de Organigrama Jerárquico.

Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Las ventajas de poder contar con un organigrama bien definido y diseñado en la empresa son: constituir un medio de información, de análisis, que permita visualizar las posiciones y cargos, las relaciones entre ellos, identificar la cadena de mando y conocer la organización.

Las funciones de los organigramas son:

- Establecer la comprensión de los problemas de la comunicación
- Proporcionar una imagen gráfica de la empresa a terceros
- Orientar a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales.
- Constituir un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.

Organigrama Jerárquico

En el siguiente organigrama que se propone en el presente plan estratégico, se detallan todas las relaciones jerárquicas, con el objetivo de la obtención de los objetivos de la empresa y cumplimiento de su visión, desde el director de la empresa hasta el último(a) operario(a) que haya.

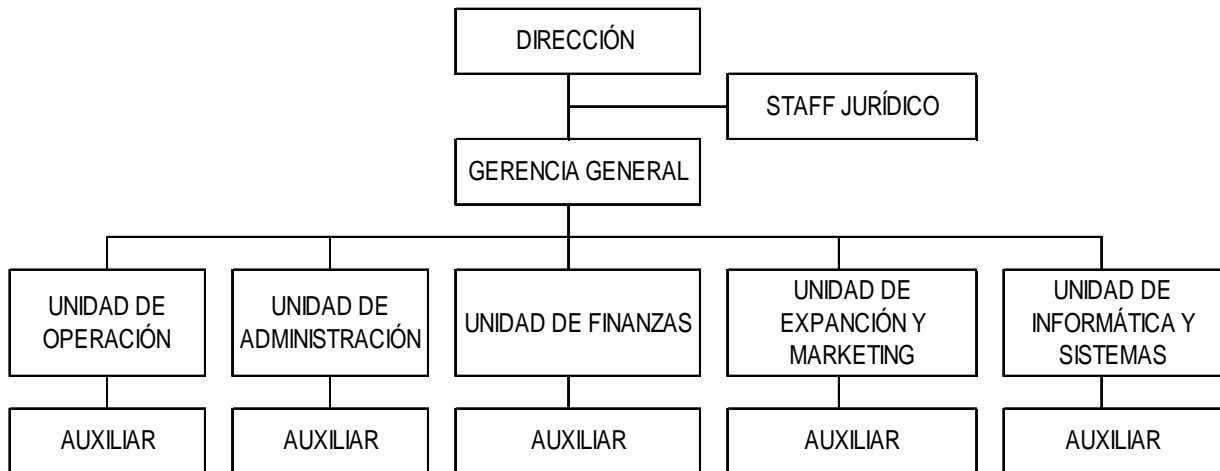


Figura 5. Propuesta de Organigrama Organizacional, Elaboración propia (2015).

El Organigrama es una propuesta que satisface las necesidades de la organización, este fue diseñado en base a la recopilación, procesamiento y análisis de información del estado en el que se encuentra la estructura organizacional. Siendo así una oportunidad de mejora la implementación del organigrama propuesto para el mejoramiento en la obtención de los objetivos y metas establecidas por la organización.

Diseño de la Meta 2.1 Análisis e identificación de las unidades y Diseño de la Meta 2.2 Propuesta de la descripción de los puestos.

La descripción de las unidades y descripción de puestos que a continuación se detalla, son con los que cuenta y deberá contar a finales del año 2016 Franquicia CALZAPAR, por ser a nivel propuesta las siguientes identificaciones y descripciones, los directivos de la empresa podrán quitar, cambiar o añadir funciones a cada descripción según sea su necesidad.

2. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones

I. Descripción de la unidad	
Nombre de la unidad:	Gerencia General
Jefe inmediato:	Socios
Objetivo:	Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa para conseguir el cumplimiento y metas organizacionales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ü Coordinar los trabajos de los cinco departamentos que dependen de la gerencia general. ü Controlar la ejecución de planes estratégicos. ü Analizar la información legal y financiera de la empresa. ü Velar por el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y estrategias de la empresa. ü Presentar ante el presidente de la empresa los libros y documentos pertinentes relacionados con el manejo administrativo de la organización. ü Tomar decisiones ágiles y oportunidades sobre políticas de planeación que decidan el curso de la empresa y de sus objetivos y metas. ü Promover, generar, administrar y evaluar la generación de nuevos proyectos para mejoras de la empresa y sus procesos.
Relaciones internas:	Junta Directiva / Unidad de operación / Unidad de administración / Unidad de finanzas / Unidad de expansión y marketing / Unidad de informática y sistemas.
Relaciones externas:	Personal ejecutivo de: Empresas comerciales / Staff Jurídico / Instituciones Gubernamentales / Bancos / Auditores externos / Clientes / Proveedores.
I. Especificaciones del Puesto	
Escolaridad:	Título profesional a nivel Licenciatura.
Experiencia:	3 a 6 años en áreas administrativas – contables.
Conocimientos:	Administración general, Atención al cliente, ingles 80%, conocimiento de todas las áreas de la empresa, presupuesto de venta, nómina y gasto
	Habilidad técnica: Capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

<p>Habilidades:</p>	<p>Habilidad humana: Capacidad para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y el logro en la cooperación dentro del equipo que dirige.</p> <p>Habilidad conceptual: Capacidad para entender y leer el entorno utilizándolo para detectar posibles oportunidades de mejora.</p> <p>Habilidad de comunicación: Capacidad de emitir el mensaje correcto y coherente, logrando transmitir todas las ideas que se le represente.</p> <p>Habilidad de transparencia: Ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras.</p>
<p>Competencias:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ü Alineación con la organización ü Colaboración con socios ü Liderazgo e influencia ü Comunicación ü Trabajo en equipo ü Toma de decisiones ü Dominio técnico

Tabla 26. Diseño de metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

II. Descripción de la unidad	
Nombre de la unidad:	Unidad de Operación
Jefe inmediato:	Gerente General
Objetivo:	Administrar los procesos de la gestión de entrega – recepción de mercancía, logística operativa, formulando, ejecutando y supervisando la ejecución del plan operativo que asigne la Gerencia.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ü Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la Gerencia General. ü Supervisar y ejecutar el mantenimiento de las áreas comunes de operación y administración. ü Velar por la custodia y buen uso de los bienes con los que cuenta la empresa. ü Desempeñar las demás funciones afines que le asigne el Gerente General
Relaciones internas:	Gerencia General / Unidad de administración / Unidad de finanzas / Unidad de expansión y marketing / Unidad de informática y sistemas.
Relaciones externas:	Personal ejecutivo de: Empresas comerciales / Proveedores / Clientes
II. Especificaciones del Puesto	
Escolaridad:	Título profesional a nivel Licenciatura.
Experiencia:	1 a 3 años en áreas administrativas y de operación.
Conocimientos:	Paquetería Office, , manejo de maquinaria y equipo técnico requerido en el área de almacén.
Habilidades:	<p>Habilidad de comunicación: Capacidad de emitir el mensaje correcto y coherente, logrando transmitir todas las ideas que se le represente.</p> <p>Habilidad humana: Capacidad para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y el logro en la cooperación dentro del equipo que dirige.</p> <p>Habilidad Analítica: Para investigar la raíz de una causa de un problema y trabajar para llegar a una solución dentro de una organización.</p>
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ü Comunicación ü Trabajo en equipo ü Creatividad e innovación ü Flexibilidad y aprendizaje ü Dominio técnico ü

Tabla 27. Diseño de metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

III. Descripción de la unidad	
Nombre de la unidad:	Unidad de Administración
Jefe inmediato:	Gerente General
Objetivo:	Implementar líneas de acción, estrategias, políticas y procedimientos en materia de Recursos Humanos, Logística y Servicios Generales que contribuyan a la optimización de los recursos con los que cuenta la institución.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ü Asegurar el cumplimiento y logro de los objetivos planteados en el plan estratégico. ü Supervisar que el área de Recursos Humanos cumpla las estrategias y funciones planteadas en la descripción del puesto. ü Supervisar que las compras y servicios generales cumpla con las necesidades y demandas para operar los programas y proyectos. ü Controlar el activo fijo ü Coordinar el proceso de evaluación del desempeño. ü Coordinar el proceso de desarrollo organizacional.
Relaciones internas:	Gerencia General / Unidad de operación / Unidad de finanzas / Unidad de expansión y marketing / Unidad de informática y sistemas.
Relaciones externas:	Personal ejecutivo de: Empresas comerciales / Proveedores / Clientes / Proveedores.
III. Especificaciones del Puesto	
Escolaridad:	Título profesional a nivel Licenciatura.
Experiencia:	2 a 4 años en áreas administrativas y de operación.
Conocimientos:	Conocimiento de administración de recursos, gestión logística, manejo de conflictos, gestión de recursos humanos.
Habilidades:	<p>Habilidad técnica: Conocimientos y competencias en el campo de administración.</p> <p>Administración de personal: Habilidad del esquema jurídico relacionado con el proceso de reclutamiento, contratación, administración y desarrollo de personal.</p> <p>Estabilidad emocional: Madurez y control de sus impulsos emocionales, con acuerdos niveles de tolerancia, seguridad y confianza en sí mismo.</p> <p>Habilidad conceptual: Capacidad para entender y leer el entorno utilizándolo para detectar posibles oportunidades de mejora.</p>
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ü Comunicación ü Trabajo en equipo ü Creatividad e innovación

Tabla 28. Diseño de metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

IV. Descripción de la unidad	
Nombre de la unidad:	Unidad de Finanzas
Jefe inmediato:	Gerente General
Objetivo:	Analizar el registro de libros contables verificando todos los procesos se realicen legalmente siguiendo las especificaciones y normas contables exigidas por la autoridad correspondiente.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ü Realizar labores de registro y elaboración de libros contables. ü Controlar los movimientos contables verificando el cumplimiento y requisitos exigidos. ü Verificar que los compromisos y obligaciones financieras y fiscales sean canceladas en tiempo y forma. ü Coordinar actividades contables y administrativas.
Relaciones internas:	Gerencia general / Unidad de operación / Unidad de administración / Unidad de finanzas / Unidad de expansión y marketing / Unidad de informática y sistemas.
Relaciones externas:	Audidores externos / Instituciones Gubernamentales / Clientes / Proveedores.
IV. Especificaciones del Puesto	
Escolaridad:	Título profesional a nivel Licenciatura.
Experiencia:	3 a 5 años en áreas financieras o administrativas.
Conocimientos:	Administración, análisis de estados financieros y proyectos, conocimiento de tesorería, presupuesto y leyes fiscales, preparación de informes financieros.
Habilidades:	<p>Habilidad de análisis: Habilidad y destrezas para el cálculo de los costos generados, su análisis y presentación.</p> <p>Habilidad de auditoria: Conocimiento en el área de auditoría básica en procedimientos administrativos – financieros directamente relacionados con el proceso contable.</p> <p>Habilidad orientación al logro: Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.</p> <p>Habilidad capacidad profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia.</p> <p>Habilidad Analítica: Para investigar la raíz de una causa de un problema y trabajar para llegar a una solución dentro de una organización.</p>
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ü Comunicación ü Trabajo en equipo ü Orientación a resultados ü Optimización y calidad

Tabla 29. Diseño de metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

V. Descripción de la unidad	
Nombre de la unidad:	Unidad de Expansión y Marketing
Jefe inmediato:	Gerente General
Objetivo:	Diseñar estrategias y, con base en ellas, desarrollar planes de expansión y marketing que abran posibilidades ciertas de negocio y así alcanzar un liderazgo de los productos ofrecidos por CALZAPAR como productos de excelente calidad, en los diversos mercados objetivos actuales y potenciales, de acuerdo a los planes de negocio y capacidad instalada de la empresa, así como ser referencia en calidad de servicio al cliente.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ü Diseño, planificación, elaboración y aplicación de los planes de marketing de la empresa. ü Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción. ü Creación de alianzas y desarrollo de propuestas de valor con compañías mayores ü Trato excepcional de servicio al cliente.
Relaciones internas:	Gerencia general / Unidad de operación / Unidad de administración / Unidad de finanzas / Unidad de informática y sistemas.
Relaciones externas:	Personal ejecutivo de: Empresas comerciales / Proveedores / Clientes / Proveedores.
V. Especificaciones del Puesto	
Escolaridad:	Título profesional a nivel Licenciatura.
Experiencia:	2 a 3 años en áreas administrativas y de operación.
Conocimientos:	Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución, diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa, acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
Habilidades:	<p>Habilidad Desarrollo de Relaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales tanto con clientes internos como externos.</p> <p>Habilidad de Tiempo de Respuesta: Capacidad de reaccionar rápidamente ante cualquier solicitud o sugerencia de un cliente en relación potenciales oportunidades de captación de nuevos clientes.</p>
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ü Trabajo en equipo ü Creatividad e innovación ü Dominio técnico ü Orientación a resultados

Tabla 30. Diseño de metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

PLAN ESTRATÉGICO PARA FRANQUICIA CALZAPAR

VI. Descripción de la unidad	
Nombre de la unidad:	Unidad de Informática y Sistemas
Jefe inmediato:	Gerente General
Objetivo:	Promover e implementar el uso de la tecnología de la información, contribuyendo a elevar la eficiencia y la competitividad de la empresa en los diversos ámbitos a través de la aplicación de sistemas de información soportados por tecnología informática y de sistemas de vanguardia.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> ü Diseño, implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen la infraestructura informática y de sistemas de CALZAPAR. ü Dominio del sistema, soporte, mantenimiento, control y reportes de inventarios del sistema ROCA ü Realizar los trámites relacionados con la selección y distribución del equipo de cómputo. ü Mantenimiento preventivo y correctivo al equipo de cómputo de la institución. ü Administrar la página web institucional.
Relaciones internas:	Gerencia General / Unidad de Operación / Unidad de Administración / Unidad de Finanzas / Unidad de Expansión.
Relaciones externas:	Proveedores / Clientes / Proveedores.
VI. Especificaciones del Puesto	
Escolaridad:	Título profesional a nivel Licenciatura.
Experiencia:	1 a 3 años en áreas administrativas y de operación.
Conocimientos:	El poder diseñar sistemas de información en función de los requerimientos estratégicos de la organización, poder integrar las distintas tecnologías y herramientas de información.
Habilidades:	<p>Habilidad de Tecnológica: Habilidad para seleccionar las tecnologías de hardware, software y comunicación más adecuadas a las necesidades de la empresa.</p> <p>Habilidad de innovación: Implementar, mantener e innovar a través de proyectos de implantación de productos de software en las diversas áreas de la empresa.</p> <p>Habilidad de Síntesis: Es indispensable que se adapte a las circunstancias; tiempo y público, ser capaz de presentar adaptando el discurso a los usuarios expertos y no expertos.</p>
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ü Comunicación ü Trabajo en equipo ü Creatividad e innovación ü Flexibilidad y aprendizaje ü Orientación a resultados

Tabla 31. Diseño de metas estratégicas, Elaboración propia (2015).

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Se concluye que con base en los resultados del estudio y análisis efectuado se comprueba la hipótesis planteada, ya que cuando no se cuenta con un proceso formal de un plan estratégico en la estructura organizacional tenemos en un alto grado de probabilidad de que cualquier empresa fracase.

Cumpliendo los objetivos del proyecto de tesis al proponer un “Plan Estratégico para Franquicia CALZAPAR” con base en el modelo de los autores Chiavenato Idalberto y Sapiro Arao (2011), Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones, se concluye que este fue cubierto, tomando en cuenta la aplicación exitosa de las herramientas utilizadas.

Dando cumplimiento a los objetivos estratégicos con base al análisis de la situación actual de la empresa a través de la recopilación de información y procesamiento de la misma, tomando en cuenta las necesidades para la integración de la propuesta del Plan Estratégico para Franquicia CALZAPAR.

En el análisis de la situación actual de la empresa, se detectó que para los empleados el no contar con una estructura organizacional plenamente definida, la falta de definición de cada una de las funciones de los departamentos, falta de programas de capacitación genera un ambiente de incertidumbre y desmotivación, es por eso que si se busca reforzar las áreas de conocimiento de los trabajadores a través de capacitaciones y se le integra en el plan estratégico de la estructura organizacional, brindara a estos un valor agregado en su rendimiento y sobre todo en la atención y servicio a los clientes.

Por todo lo anterior, se concluye que Franquicia CALZAPAR cuenta con un equipo de trabajo capaz de aplicar el Plan Estratégico propuesto contando así con una gran

área de oportunidad, que al aprovecharla se dará un crecimiento personal considerable de cada uno de los integrantes de la organización, dando como resultado la obtención de los objetivos de la empresa y cumplimiento de su visión con una certidumbre considerable.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar el plan estratégico y aunado a la ejecución, el desarrollar un proceso de retroalimentación de los objetivos estratégicos, para que durante el seguimiento puedan realizarse las modificaciones que se crean pertinentes para obtener mejores resultados.
2. Ejecutar el plan estratégico tomando en cuenta el orden y secuencia propuesto, considerando la supervisión de vital importancia en todas las áreas involucradas.
3. Involucrar a todos los trabajadores de la empresa, desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo, proporcionándoles información y documentos que surjan de la aplicación del plan estratégico para que así conozcan los objetivos, estrategias, plazos y planes de acción que les corresponda acatar y/o llevar a cabo.
4. Dar a conocer y sobre todo hacer parte de la misión y visión a todo el personal de la organización.
5. Estar a la vanguardia en el tema de la capacitación a través del desarrollo de programas de actualización constante con especialistas en cada una de las áreas que así lo requieran.
6. Realizar actividades de convivencia periódicas, estas actividades le permitirán a la Dirección tener un acercamiento directo con los empleados y con sus familias, generando confianza y desenvolvimiento de sus empleados.

El trabajo de investigación que se presenta fue basado en información real y actual de Franquicia CALZAPAR, dando como resultado la elaboración de un Plan Estratégico acorde a la situación actual y a las necesidades de la empresa en estudio.

Cabe mencionar que la ejecución queda en manos de los directivos de la organización, ya que ellos determinan el rumbo de su empresa en base a la toma de decisiones que tengan, este trabajo se consolida como una propuesta de análisis e investigación.

Bibliografía

- Albornoz E. (2001) Guía de la Organización de la Cátedra Organización de Empresas.
- Audirac C. (2007) Desarrollo Organizacional y Consultoría, Trillas, México.
- Chiavenato I. & Sapiro A. (2011) Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, McGraw-Hill, México.
- Chiavenato I., (1993) Introducción a la Teoría General de la Administración séptima edición Mc Graw Hill, México.
- Hitt A., Ireland R., & Hoskisson R. (2008) Administración Estratégica Competitividad y Globalización Conceptos y Casos, Cengage Learning, México.
- Mintzberg H., Quinn J. & Voyer J. (1997) El Proceso Estratégico Conceptos Contextos y Casos, Pearson Educación, México.
- Munch G. (2008) Fundamentos de Administración
- Universidad Autónoma de México (2005, Mayo) Apuntes para la Asignatura Administración I, Primera Edición
- Wheelen T. & Hunger J. (2007), Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos, Pearson Educación, México.
- CANAICAL, Cama Nacional de la Industria del Calzado.
- CICEG, Cámara de la Industria del Calzado el Estado de Guanajuato
- Secretaría de Economía, <http://www.economia.gob.mx/>