



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO ESTRUCTURAL PARA  
EMPRESA ARTESANÍAS SANTA BÁRBARA.**

**SUSTENTADO POR:**

**MARIO XAVIER ÁVILA ENAMORADO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**NOVIEMBRE, 2021**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADOS**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO ESTRUCTURAL PARA  
EMPRESA ARTESANÍAS SANTA BÁRBARA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR**

**ASESOR TEMÁTICO: MIRRA ALOE TREJO MEJIA  
ASESOR METODOLÓGICO: JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO ESTRUCTURAL PARA EMPRESA**

**ARTESANÍAS SANTA BÁRBARA.**

**Mario Xavier Ávila Enamorado**

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo crear y proponer un plan estratégico para la empresa de artesanías Santa Bárbara, la cual no contaba con los elementos básicos que conforma un plan estratégico como ser una misión, una visión, valores y objetivos, tampoco existía una estructura organizacional definida de manera clara y detallada. Mediante herramientas de investigación se lograron identificar detalles importantes de la empresa como su historia, metas y valores que tanto el fundador como administrador y colaboradores lograron identificar, dentro de la información recabada también se pudo realizar una observación in situ para identificar cada función que realizan los empleados y el proceso de producción de la empresa, toda esta información fue muy importante para realizar el planteamiento del plan estratégico que se adaptara de mejor manera a la empresa y pudiera entrar en consideración para su implementación.

**Palabras clave:** Plan estratégico, estructura organizacional, misión, visión, valores, objetivos.



**GRADUATE SCHOOL**

**PROPOSAL FOR A STRATEGIC PLAN FOR A COMPANY ARTESANÍAS SANTA  
BÁRBARA.**

**Mario Xavier Ávila Enamorado**

**Abstract**

The objective of this research work was to create and propose a strategic plan for the Santa Bárbara handicraft company, which did not have the basic aspects that make up a strategic plan such as a mission, a vision, values and objectives, nor did there exist a organizational structure clearly and detailed defined. Through research tools, it was possible to identify important details of the company such as its history, goals and values that both the founder, administrator and collaborators were able to identify, within the information collected, an on-site observation could also be carried out to identify each function performed by the employees and the production process of the company, all this information was very important to carry out the approach of the strategic plan that best adapted to the company and could be considered for its implementation.

**Keywords:** strategic plan, organizational structure, mission, vision, values, objectives.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, agradezco a mi Padre Celestial, ya que me diste la sabiduría y la fuerza para finalizar este trabajo, a nuestra santísima madre María por no abandonarnos durante todo este proceso, a mi familia, mis padres y hermanos por motivarme, apoyarme, creer en mí para iniciar y culminar con éxito esta meta. Finalmente, a todas mis amistades que de igual manera siempre me motivaron a continuar adelante y estuvieron presentes cuando les necesite.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme llegar a culminar mi proyecto de graduación, porque él fue la guía durante todo el proceso de aprendizaje, a esta gran institución que es la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), comprometida en dar educación de calidad a sus estudiantes.

A todos los maestros que compartieron sus conocimientos en cada una de sus clases que me impartieron, a mi asesor metodológico el Abogado Juan Martín Hernández por su disponibilidad y compromiso en guiarme durante todo este proceso para lograr presentar un trabajo que cumpliera con los lineamientos establecidos por la universidad, a mi asesor temático la Ingeniera Mirra Trejo por la guía y apoyo que me brindo durante todo mi proceso de investigación.

A mi familia por el apoyo que me brindaron durante todo el tiempo que estuve realizando este proyecto y por último a la empresa Artesanías Santa Bárbara por permitirme realizar este trabajo, su disponibilidad y atención, a su fundador y administradores por la oportunidad y colaboración con lo solicitado en la investigación de igual forma a sus colaboradores por la información y disponibilidad que me brindaron.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	VI
INDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	X
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1    Introducción .....	1
1.2    Antecedentes del problema .....	2
1.3    Definición del problema.....	4
1.3.1    Enunciado del problema .....	4
1.3.2    Formulación del problema.....	5
1.3.3    Preguntas de investigación .....	6
1.3.4    Objetivo general .....	6
1.3.5    Objetivo Específicos.....	6
1.4    Justificación.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.    Análisis de la situación actual.....	9
2.1.1    Macroentorno.....	10
2.1.2    Microentorno .....	13
2.1.3    Análisis interno.....	15
2.2.    Conceptualización.....	16
2.3    Metodologías aplicadas .....	20
2.3.1    Planificación estratégica.....	20
2.3.2    Estructura Organizacional .....	26
2.4    Técnicas y herramientas utilizadas.....	35
2.4.1    Entrevista.....	35
2.4.2    La Observación.....	37
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	39



3.1	Congruencia metodológica.....	39
3.1.1	Matriz de congruencia metodológica. ....	39
3.2	Operacionalización de las variables .....	41
3.2.1	Variable dependiente: .....	41
3.2.2	Variables independientes: .....	41
3.2.3	Diagrama de variables .....	42
3.2.4	Matriz de operacionalización de variables.....	43
3.3	Enfoque y métodos.....	44
3.4	Alcance.....	45
3.5	Diseño de la investigación.....	45
3.5.1	Población y muestra.....	45
3.6	Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados. ....	46
3.6.1	Técnicas e instrumentos:.....	46
3.6.2	Procedimiento aplicado.....	47
3.7	Fuentes de información .....	47
3.7.1	Fuentes primarias de información .....	47
3.7.2	Fuentes secundarias de información.....	48
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>		<b>49</b>
4.1	Informe de proceso de recolección de datos. ....	49
4.1.1	Proceso de recolección de datos .....	49
4.1.2	Datos demográficos. ....	50
4.2	Resultados y análisis de las técnicas aplicadas. ....	55
4.2.1	Situación actual de la empresa. ....	55
4.2.2	Desarrollo y crecimiento esperado de la empresa. ....	58
4.2.3	Valores que identifican la empresa.....	60
4.2.4	Estructura organizacional dentro de la empresa.....	61
4.2.5	Resumen de la ficha de observación: .....	65
4.3	Resultados y análisis con las metodologías aplicadas.....	68
4.3.1	Planeación estratégica.....	68
4.3.2	Estructura organizacional.....	72
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>74</b>

5.1	Conclusiones .....	74
5.2	Recomendaciones.....	77
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD.....		79
REFERENCIAS.....		102
GLOSARIO .....		105
ANEXOS .....		106
	Anexo 1 Entrevista a administradores.....	106
	Anexo 2 Entrevista a colaboradores.....	107
	Anexo 3 Ficha de observación .....	110
	Anexo 4 Imágenes de la empresa y sus talleres .....	113
	Anexo 5 Cotizaciones.....	122
	Anexo 6 Matriz de organización de marco teórico .....	123
	Matriz de organización del marco teórico .....	124

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema detallado del plan estratégico.....	18
Figura 2. de valores de una empresa.....	20
Figura 3. Elementos para la formulación de la misión de la empresa .....	22
Figura 4. Organigrama de la estructura formal.....	28
Figura 5. Organigrama de la estructura Lineal - Staff .....	32
Figura 6. Estructura por comités.....	33
Figura 7. Gráfica de Género Colaboradores Empresa Artesanías Santa Bárbara.....	50
Figura 8. Edad de Colaboradores de la Empresa Artesanías de Santa Bárbara.....	51
Figura 9. Cantidad de Años Laborando de Colaboradores .....	52
Figura 10. Años Laborando en la Empresa vs. Edad.....	52
Figura 11. Cargos de Colaboradores Empresa Artesanías Santa Bárbara .....	53
Figura 12. Cargo Desempeñan Colaboradores vs. Años de Antigüedad.....	54
Figura 15. Desempeño de la Empresa.....	58
Figura 16. Metas de la Empresa Artesanías Santa Bárbara .....	59
Figura 17. Valores que Identifican la Empresa.....	60
Figura 18. Funciones de los Empleados .....	62
Figura 19. Supervisión de Trabajadores .....	63
Figura 20. Conocimiento de Normativas de la Empresa .....	64
Figura 21. Conocimiento de Historia de la Empresa por Trabajadores.....	64
Figura 22. Secciones del Plan Estratégico Propuesto .....	68
Figura 23. Estructura organizacional actual.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica.....	40
Tabla 2. Matriz Operacionalización de Variables por Ítem.....	43
Tabla 3. Funciones de Colaboradores Empresa Artesanías Santa Bárbara .....	54
Tabla 4. Ficha de Observación.....	66
Tabla 5. Principales componentes que conforman la misión.....	69
Tabla 6. Principales componentes que conforman la visión.....	70
Tabla 7. Valores identificados en la empresa .....	71
Tabla 8. Principales objetivos identificados en la empresa. ....	72

# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

## **1.1 Introducción**

Las empresas hacen frente a innumerables amenazas para permanecer en el mercado y obtener rentabilidad, muchas de ellas impredecibles, cuando una empresa se guía de manera empírica y sin tener definida su razón de ser, visión, objetivos y otros elementos esenciales para definir su rumbo es fácil que ceda ante las dificultades del entorno y deje de existir; es por ello que dentro del proceso administrativo para una empresa, la planeación constituye el punto inicial de la acción directiva y en general se diseña un plan estratégico para definir claramente el rumbo que la empresa debe seguir para asegurar el logro de objetivos de la misma.

El plan estratégico puede ser definido como el proceso organizado mediante el cual se desarrolla la acción empresarial, partiendo del análisis de la misión y la visión; con el establecimiento de metas y tácticas, y la asignación del presupuesto (Garcia Guiliany, 2017). El objetivo general de la planeación estratégica es aprovechar eficazmente las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización, pero para ello la empresa debe hacer un diagnóstico de su estado actual y lo que busca a futuro.

El plan estratégico, puede generar para la empresa una ruta de crecimiento sostenido, para la elaboración de una planeación estratégica es fundamental iniciar con las bases mismas de la organización, las cuales ayudaran a definir cuál será la misión y visión de la misma, esto le permitirá a su vez, identificar un rumbo hacia el cual dirigirse y por lo tanto tener un mayor factor de decisión en las acciones corporativas.

La empresa Artesanías Santa Bárbara tiene 38 años de fundación, sin embargo, con el paso de los años la empresa no ha definido los elementos básicos de un plan estratégico: misión, visión, valores, objetivos ni estructura organización establecida.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene como fin realizar una investigación que permita elaborar una propuesta de los elementos principales de un plan estratégico para la empresa Artesanías Santa Bárbara a fin de que pueda ser direccionada en el alcance de sus metas y objetivos; la investigación se basa en el análisis interno de la empresa para conocer la situación actual de la misma y los objetivos que desean alcanzar, haciendo uso de herramientas y técnicas de recolección de datos y análisis de los mismos.

## **1.2 Antecedentes del problema**

Los tratados de libre comercio, la apertura económica, y la globalización existente y desarrollada en los últimos años han marcado un significativo incremento en los niveles de competencia entre las empresas productoras de bienes y servicios. “Esta tendencia exige a las empresas ser más competitivas e innovadoras para generar nuevos productos y servicios que satisfagan los nuevos requerimientos y se adapten a las nuevas tendencias de los mercados de consumidores y compradores finales”. (Frans, 2002)

Esta situación no solo afecta a las grandes empresas, sino que ha afectado las necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país, las cuales requieren de un mayor apoyo para ser más competitivas y permanecer en el mercado, especialmente con ideas innovadoras en sus procesos productivos, implementando conceptos de calidad en la producción de los productos e innovando en técnicas para la reducción de sus costos de producción. (Osman Amaya, 2013).

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”, “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

El planeamiento estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta de uso administrativo reflejada en el plan estratégico, el cual es la guía que dirigirá la empresa hasta lograr sus objetivos.

El autor (Steiner, 1986) dice “sobre el origen del planeamiento estratégico que fue introducido por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquella época, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hoy en día el plan estratégico viene a ser un factor fundamental, sino el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica”.

Las empresas que se apoyan en un plan estratégico tienen mayores oportunidades de crecimiento en sus mercados y ante sus competidores así como para poder hacer frente a las continuas presiones y amenazas del entorno; el objetivo de los planes estratégicos dentro de las instituciones es dar una guía, un camino a seguir según la misión de la empresa, la cual junto con su visión y objetivos, permitirán a la empresa tomar decisiones de manera más rápida y en conformidad al alcance de sus objetivos para obtener el desarrollo esperado, todo lo anterior aunado a una estructura organizacional bien definida hará posible que se aprovechen las oportunidades de negocios o proyectos que se presenten.

### **1.3 Definición del problema**

A continuación, en esta sección se definirá cual es el problema que se desea solucionar, evidenciando el origen del mismo, y, procediendo a plantearlo y subdividir para tener un mejor entendimiento de lo que se desea investigar; para posteriormente, buscar las posibles soluciones o recomendaciones al mismo.

#### **1.3.1 Enunciado del problema**

Desde su creación la empresa Artesanías Santa Bárbara ha operado de manera empírica como lo hacían en su mayoría las empresas del país, especialmente las microempresas, sin tener definido claramente el rumbo que se desea seguir; cuando una empresa no cuenta con un rumbo claro y definido que seguir las decisiones que tome no serán en concordancia con el logro de sus objetivos. Aunque el fundador de la empresa artesanías Santa Bárbara ha tenido siempre en mente su objetivo primordial de crecer como empresa en el rubro de las artesanías de barro y metal, no ha definido en ningún momento metas claras que alcanzar para conseguir dicho objetivo.

Después de 38 años en el mercado la empresa Artesanías Santa Bárbara ha operado sin tener una misión y valores definidos que sirvan de presentación ante sus clientes, proveedores, competidores u otros que se relacionen a la empresa; lo mismo resulta ser cierto con la visión y objetivos, los cuales no han sido claramente definidos y por ende aunque la empresa artesanías Santa Bárbara ha logrado su inserción y permanencia en el mercado, el proceso de desarrollo ha sido lento; respondiendo a las necesidades que se presentan de momento y sin adelantarse a las posibles oportunidades o amenazas del entorno.

La empresa tampoco cuenta con una estructura organizacional que avale o delimite las responsabilidades o funciones de cada empleado, al mismo tiempo que no existe personal asignado a la supervisión de las actividades de los demás empleados, esto afecta directamente a la manera



en que se atienden o se suplen las demandas de productos ya que no existe entre los trabajadores una figura jerárquica clara dentro de la empresa, afectando el rendimiento laboral esperado y consecuentemente limitando la capacidad de respuesta de la empresa.

### **1.3.2 Formulación del problema**

La empresa artesanías Santa Bárbara no cuenta con los instrumentos básicos que conforman un plan estratégico como ser: misión, visión, valores u objetivos que sirvan de identidad de la empresa y que direccionen el rumbo de la misma; tampoco cuenta con una estructura organizacional claramente definida, lo que justifica que los trabajadores desconozcan el direccionamiento de la empresa y que no exista una clara división en sus funciones o a quien recurrir como figura de supervisión y control.

Lo anterior pone en evidencia la necesidad de realizar un proceso de investigación que permita identificar con mayor claridad las condiciones internas y actuales de la empresa artesanías de Santa Bárbara, así como los aspectos externos involucrados en la misma, y los objetivos que desea alcanzar a futuro, a fin de establecer una propuesta de los elementos básicos de un plan estratégico que garantice a la empresa Artesanías Santa Bárbara la permanencia y competitividad en el mercado así como una propuesta de estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa y colaboradores.

Por lo tanto, después de realizar un análisis de la situación actual de la empresa y recabar toda la información posible del fundador y colaboradores se formulará una propuesta con los elementos principales de un plan estratégico adecuado para la empresa, de manera que se pueda responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué elementos principales debe incluir la formulación del plan estratégico de la empresa Artesanías Santa Bárbara y cuál es la estructura organizacional que más se adecue a sus recursos actuales?

### **1.3.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?
2. ¿Cuál es la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación?
3. ¿Qué estructura organizacional se adecua de mejor manera a las condiciones actuales de la empresa?
4. ¿Qué elementos del plan estratégico de adaptan mejor a las condiciones actuales de la empresa?

### **1.3.4 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico estructural básico de la empresa Artesanías Santa Bárbara, con el fin de formular la misión, visión, objetivos, valores y una estructura organizacional que mejor se adapte, a fin de estructurar y organizar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **1.3.5 Objetivo Específicos**

1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.
2. Identificar la historia, valores y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación.
3. Definir una estructura organizacional con base al funcionamiento actual de la empresa.
4. Proponer los elementos básicos de un plan estratégico que más se adecuen a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.

## **1.4 Justificación**

Toda empresa ya sea pequeña, mediana o grande, necesita desarrollar y aplicar una buena planificación estratégica de acorde a sus necesidades, para cumplir con los objetivos y metas planteadas a corto, mediano o largo plazo, teniendo siempre presente la importancia de esta para que se obtenga un buen desempeño y crecimiento de la organización.

El plan estratégico es de gran importancia para cualquier institución, porque permite identificar variables que influyen en el desempeño y expansión de las organizaciones dentro de su entorno cambiante, con esta herramienta se tiene la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones congruentes. Los beneficios que trae un plan estratégico es proporcionar una guía en todos los aspectos de una organización, para tomar decisiones en congruencia con las metas y estrategias de la organización.

Es igualmente importante el definir una estructura organizacional que satisfaga las necesidades de la empresa misma, cuando los puestos y funciones se encuentran bien definidos y así mismo se reconoce una estructura de jerarquía y control dentro de la misma; el flujo de trabajo de los colaboradores suele ser mucho más eficiente y se puede identificar de manera más clara las debilidades u oportunidades de mejora de la misma, dando respuesta de manera más rápida a las necesidades del mercado.

Los elementos principales de un plan estratégico como ser: misión, visión, valores y objetivos permiten a la empresa definir quiénes son y hacia donde desean ir; de manera que sea más fácil para la organización poder tomar decisiones que vayan en conformidad con el logro de dichos objetivos y responder de manera más rápida a los posibles cambios o necesidades del entorno. Por otro lado, una estructura organizacional adecuada permitirá aprovechar al máximo las capacidades de la empresa, aprovechar las oportunidades que se presenten y mejorar el tiempo de respuesta de la misma.

Por consiguiente, se debe investigar todos los factores involucrados en el diseño de los elementos principales de un plan estratégico adecuado a la empresa artesanías Santa Bárbara, a fin de que continúe creciendo no solo en infraestructura o económicamente, sino también organizacionalmente, aumentando su competitividad en el mercado y además logrando corregir los problemas estructurales que presenta actualmente.

A través de esta propuesta de los elementos principales de un plan estratégico y estructura organizacional, el propietario de la pequeña empresa Artesanías Santa Bárbara y los trabajadores que actualmente estén laborando dentro de la misma, tendrán una mejor comprensión de los objetivos de la empresa a corto y mediano y largo plazo, además facilitará la definición de metas, propósitos, políticas y acciones adecuadas que mejorarán la rentabilidad, crecimiento y desarrollo de la empresa. (Amboya Lema Gloria Estefani, 2018).

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.**

En la actualidad las empresas grandes reconocen que es fundamental la aplicación de la planeación estratégica o el desarrollo de un plan estratégico, en el desempeño de sus actividades programadas por medio del cual se puede obtener mayor ventaja competitiva y un mejor aprovechamiento en el ahorro de recursos en los procesos de la organización. Actualmente las empresas buscan cumplir sus objetivos o metas y elevar su nivel de productividad y eficiencia, sin embargo, pocas consideran la importancia de estas herramientas dentro de sus actividades o metas. Es por eso que se abordará dentro del marco teórico, los conceptos básicos de la planeación, así como la importancia que representa su aplicación.

### **2.1. Análisis de la situación actual.**

El mundo se encuentra en constante cambio, la globalización, las nuevas modalidades en las actividades económicas, los compradores cada vez más exigentes de productos y servicios de calidad y con rapidez y recientemente la situación sanitaria con el COVID-19; someten a las empresas a una constante presión para permanecer en el mercado, lograr rentabilidad y conservar y generar nuevos clientes.

En años anteriores la mayoría de las empresas, especialmente las pequeñas han manejado sus actividades de manera empírica, con estrategias improvisadas y a corto plazo; sin embargo, en el transcurso de los años y debido a la creciente demanda de nuevos requerimientos por parte de los clientes las empresas que no han adoptado estrategias de planeación y que no han definido adecuadamente su estructura organizacional han tenido un crecimiento lento o en el peor de los casos han salido del mercado.

A nivel mundial según el International Council for Small Business (ICSB) o Consejo Internacional de Pequeñas Empresas las microempresas y las pequeñas y medianas empresas ya

sea que pertenezcan al sector formal o informal de la economía representan “más del 90% del total de empresas, generan entre el 60 y 70% del empleo y son responsables del 50% del producto interno bruto (BCH, 2021) a nivel mundial”.

“Lo mismo resulta cierto en nuestro país en donde antes de la actual pandemia, alrededor de 250,000 MIPYNES generaban alrededor del 60% de los empleos, equivalente a aproximadamente 900,000 puestos de trabajo” (Ortiz, 2020). Sin embargo, las nuevas modalidades del entorno al que han sido sometidas las empresas, especialmente las pequeñas han tenido como consecuencia que muchas no se adaptaran ni pudieran seguir en el mercado, muchas de ellas porque no contaban con estrategias claras para cumplir sus objetivos.

La planificación estratégica representa un recurso esencial para todas las empresas, sin importar el tamaño de las mismas; cuando una empresa tiene clara su misión, visión, objetivos y estructura organizacional puede hacer cambios de manera más rápida para responder a las nuevas exigencias y entornos a los que tenga que hacer frente, así mismo podrá aprovechar las oportunidades que se presenten y hacer frente a las amenazas, incluso aquellas que son impredecibles.

### **2.1.1 Macroentorno.**

Son muchos los aportes que brinda un plan estratégico a las organizaciones de la industria, hoy con las condiciones de mercado, los cambios e incertidumbre, la globalización, las alianzas comerciales, el desarrollo tecnológico e innovación y la libre competencia han llevado a que las organizaciones se preparan cada día para lograr mantenerse y crecer; autores como (Humberto, 1993), destacan la importancia que tiene para las organizaciones que su equipo de colaboradores interiorice cual es la cultura de la organización, sus objetivos con el fin de alcanzar con trabajo en equipo lo definido desde la dirección y plasmado como estrategia, así como la claridad en su

misión y visión, que les permita estar preparados y asumir los cambios requeridos para anticipar y defenderse como empresa ante las situaciones de mercado y competencia. La planeación estratégica permitirá a la organización tener claridad frente a la toma de decisiones de una manera estratégica.

El quedarse estático estratégicamente y no evolucionar en la estructura o modificar de acuerdo a los factores que presenta el mercado conduce a un diseño estratégico poco ejecutable o de reacción sin efecto, de ahí la importancia de un plan estratégico que se anticipe a situaciones que conlleven a la pérdida de valor de las organizaciones o de los productos comercializándolos a menor valor por la exigencia y estrategia adoptadas por los competidores que ingresan al mercado para tomar porción del mismo afectando los márgenes de utilidad de la organización y el sector; llevando a que los compradores se enfoquen en el precio y no en el valor, beneficio y calidad de los productos existentes en el mercado.

“El tener una estrategia a largo plazo y el análisis de los elementos involucrados en la misma conduce a la organización a su crecimiento, obteniendo resultados positivos y de impacto a todos sus grupos de interés” (Ogliastri E. , 1996).

El plan estratégico es la herramienta de dirección que nos da la oportunidad de conocer a profundidad su historia y su presente, para mejorar la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr mantener o mejorar la condición actual, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos. Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la empresa alcance la situación adecuada para cumplir su misión y objetivos con el fin de alcanzar el futuro deseado.

“El esfuerzo en torno a la elaboración del Plan Estratégico se basa fundamentalmente en la participación de las personas implicadas en el ámbito de aplicación del propio Plan en torno a los diferentes apartados” (Dossier, 2007).

El plan estratégico es un proceso constante de adquisición de conocimiento y desarrollo de acciones, al cual algunos escritores denominan como “momentos”, la idea es considerar a este proceso definido por momentos o fases, distinguirlo de quienes lo identifican como etapas o categorías. También se define al proceso de planificación como pasos ordenados en sucesión, cada uno de los cuales tiene una división como compartimentos claramente diferenciados entre sí y que se conectan con el paso siguiente, una vez concluido cada uno de ellos. El concepto de momentos o fases refiere a instantes en que se mezclan los conceptos de “lo que es”, “fue” y “tiende a ser” con lo que “debe ser” o “puede ser”, en un conjunto de iteraciones entre ellas condicionantes.

Es difícil, por no decir imposible, que un actor social, ubicado en una organización a la que planifica, no referencie la realidad del “debe ser” lo que desea que sea o valora que debe ser de un organismo con el “ser” actual la situación y con el “puede ser” que tiende a establecer las posibilidades de realización de un proyecto. “La referencia a un futuro que se prevé y se desea preparar es, también, parte del síntoma de inconformidad que surge del choque entre las expectativas del actor social y la satisfacción insuficiente” (Ossorio, 2003).

Toda organización se enfoca en su producción principal, ya que con ese fin fue fundada y es su razón de ser, estos pueden ser bienes o servicios, las empresas tienen procesos. “Proceso es el conjunto de actividades que realiza la organización, destinadas a satisfacer una necesidad identificable en forma separada por el usuario, y que puede motivar su decisión de preferir o no nuestros servicios” (Pedro & Guerrero, 2000).

La definición de producto deberá llevar a la identificación de habilidades transferibles expresadas en términos de las necesidades del mercado, en lugar de la referencia a las especificaciones de ingeniería que lo conforman, para ello debemos ubicar el producto dentro del conjunto de las alternativas de uso o compra que percibe el consumidor. Así mismo, hay que



considerar que los conceptos de producto y mercado son inseparables. Un producto vendido en un mercado constituye un sector estratégico, este es la base de la estrategia empresarial. “La institución debe elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga” (Pedro & Guerrero, 2000).

### **.2.1.2 Microentorno**

Cada vez más se reconoce que la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en Honduras es un sector económico, que, por su contribución a la producción, su importante aporte como fuente de empleo e ingresos y su papel en el logro de la estabilidad social en el país, ha cobrado una enorme importancia.

Los productos artesanales son los productos elaborados por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. “La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente” (PRONDINTEC, 2006).

Existen varios tipos de producción artesanal con base a su tipo de producción; en efecto, señala que existen diferentes sistemas productivos y pueden clasificarse, según el grado de intervención humano, en varias categorías:

- Manuales: cuando las actividades son realizadas íntegramente por personas.
- Semiautomáticas: personas y máquinas se distribuyen las operaciones.
- Automáticas, el ser humano supervisa las operaciones ejecutadas por las máquinas.

En razón a lo anterior, si bien el concepto de la UNESCO se remite al predominio de la intervención del ser humano en la producción de artesanías, se contempla la intervención de la maquina en el proceso automatizado, esto desde la óptica de un sistema de producción. “Sin embargo, para el caso objeto de estudio, se observa que, entre las tres líneas de producción artesanal contempladas, dos de ellas encierran un alto componente” (Bustos, 2009).

“La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) es uno de los pilares de la economía hondureña y desarrollo del país. Este sector aporta aproximadamente el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y origina 7 de cada 10 empleos en Honduras” (Consejo Nacional de Inversiones, 2021). Con la llegada de la pandemia, las MIPYME han sido el sector más golpeado por el confinamiento a causa del Covid-19, y, por ende, han recibido atención especial por parte de los organismos multilaterales y el propio Estado.

#### Aplicación de plan estratégico estructural en una PYME.

Las Pymes necesitan de la planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones e incremento de la rentabilidad, las Pymes tienen capacidad de fomentar empleo, cubrir demandas locales, con su estructura pequeña se adapta a fluctuaciones económicas y requieren de instituciones públicas y privadas para el desarrollo del país

La planificación estratégica influye en la toma de decisiones para la efectividad de la empresa, utilizando óptimos recursos, por lo que la empresa, para la toma de decisiones 2019 y 2020, tomará en consideración los indicadores para el cumplimiento de las metas, acciones de estrategias rediseñadas conforme a las necesidades organizacionales y cumplimiento de los objetivos empresariales con mayor énfasis, las empresas Pymes para que puedan tomar mejores decisiones, necesitan identificar sus problemas, las falencias, realizar un cuadro de mando integral, rediseñar sus acciones y estrategias, establecer nuevas metas, utilizando los indicadores para la

medición de las mismas y puedan cumplir con el logro de los objetivos de la empresa, alineados a la realidad económica y social. No obstante, con la alineación de lo político, económico, científico y tecnológico, no sólo se logra el desarrollo local, sino la expansión internacional de las Pymes en situaciones post covid, con un modelo en donde accione lo público y lo privado y analicen las planificaciones estratégicas (Parra, Andrés, & Paredes, 2020).

### **2.1.3 Análisis interno**

La empresa artesanías Santa Barbara ubicada en la comunidad de los chorritos, Sabanagrande, Francisco Morazán, desde su fundación se ha dirigido de manera tal que su propietario es el que toma todas las decisiones y consideraciones necesarias por el bien de la empresa, a medida que los primeros años era adecuada a la situación de inicio de la empresa, esta fue creciendo, y debería de haber tomado a consideración mejorar el área administrativa ,pero hasta el momento la empresa continua rigiéndose de la misma forma que lo hacía al principio.

En esta empresa, el propietario es el encargado de controlar y supervisar todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma. Lo que significa que la estructura de decisión es centralizada, la cual es natural en este tipo de empresa, pero en casos de ausencia, la productividad y la actividad del negocio puede verse afectado. Pero lo resaltante es que la mayoría de los trabajadores de la empresa, reconocen las excelentes habilidades y conocimiento sobre la naturaleza de su negocio. En este sentido, las capacidades y habilidades que ostenta el director de la empresa pueden resultar ser un factor de fortaleza para la empresa.

Con respecto a la gestión administrativa de la pequeña empresa, la segunda persona al mando es la administradora, la cual es la esposa del propietario de la empresa artesanías Santa Bárbara. Y tiene a su disposición ayudantes que le colaboran en el desarrollo de las funciones internas de la empresa, no obstante, en la parte administrativa no tiene más colaboradores. También se observó, el

área administrativa no cuenta con una planificación o programación, que garantice un orden en el desarrollo de sus actividades, y tampoco lineamientos o normativas que regulen dichas actividades.

(Ander, 1995), “planteo que la importancia de la planificación, porque implica las actividades de cada día no terminan con la formulación del plan, sino que se requiere de un de un seguimiento exhaustivo y revisión permanente para realizar las modificaciones necesarias.”

## **2.2. Conceptualización.**

Aquí se detallarán los sub temas enfocados al tema principal de esta investigación donde se plantea proponer un plan estratégico estructural para la empresa artesanías Santa Bárbara.

### **2.2.1 Administración de Empresas:**

La definición técnica según (Econopedia) (2021) es: La administración de empresas es un método y práctica organizacional basado en la gestión de sociedades mercantiles con el objetivo de llevarlas a su mayor optimización posible.

Conforme ha pasado el tiempo se ha ido desarrollando cada vez más el concepto de empresa por lo que la administración de empresas durante las últimas décadas se ha consolidado como una ciencia empresarial o económica en sí misma; de ahí la importancia que esta tiene en cualquier empresa ya sea de grande o pequeño tamaño. La administración de empresas tiene como fin el que las mismas logren funcionar de la manera más óptima o eficiente posible, gestionando recursos y capacidades de manera coherente.

Las nuevas teorías de la administración ayudan a poder seguir un orden que permita controlar y coordinar todas las tareas y los diferentes roles que desempeñan las personas que forman parte de una organización. De esta forma es más fácil adaptarse a los cambios anticiparse a los problemas y alcanzar los objetivos propuestos (Quiroa, 2020).

### **2.2.2 Estrategia:**

La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos, la estrategia, es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora.

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” (Mintzberg & Quinn, 1993).

### **2.2.3 Plan estratégico:**

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de dicha empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa. El plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

El Plan Estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades

financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición de Plan Estratégico aportada por (G.G: & Lumpking, 2003): “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.



**Figura 1. Esquema detallado del plan estratégico**

Fuente: (Altair consultores, 2013)

### 2.2.4 Estructura organizacional

Se refiere a la forma en que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones.

Estructura Organizacional: “Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos y estrategias organizacionales” (UNAM, 2018).

### **2.2.5 Misión**

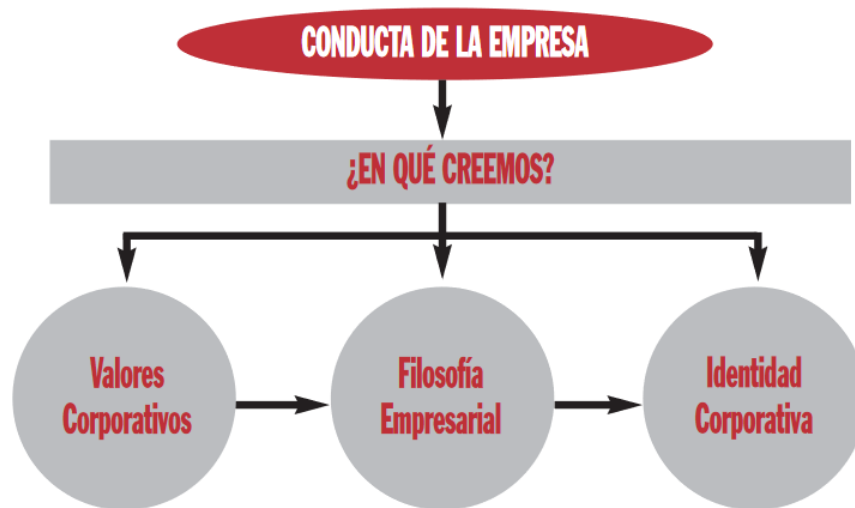
Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad. El enunciado de la misión debe ser corto, claro y conciso, para evitar ambigüedades e imprecisiones. Asimismo, la misión genera compromisos, valores, etcétera. Por lo tanto, podemos decir que la misión es la razón de ser de la empresa u organización de que se trate, dentro de la sociedad (UNAM, 2018).

### **2.2.6 Visión**

La visión es la proyección de la imagen de la empresa en un futuro, “Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. Enuncia lo que desea alcanzar y su importancia radica en que ésta representa una guía e impulso para encaminar la ejecución de las funciones y actividades al logro de los objetivos organizacionales, puesto que actualmente, como parte de las nuevas tendencias administrativas, es sabido que es la visión compartida, la que impulsa y motiva a las personas a desarrollar sus actividades y alcanzar los objetivos organizacionales; y no la coerción como lo era anteriormente (Altair consultores, 2013).

### **2.2.7 Valores de una empresa.**

Los valores de una empresa son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos? (Altair consultores, 2013).



**Figura 2. de valores de una empresa**

Fuente: (Altair consultores, 2013) Adaptación del autor

## 2.3 Metodologías aplicadas

### 2.3.1 Planificación estratégica

Utilizaremos la planificación estratégica como metodología para el desarrollo de esta investigación, con lo cual se buscarán implementar sus funciones para el análisis de los datos obtenidos durante el desarrollo del proyecto y poder realizar análisis mas precisos de esta información con el fin de obtener los resultados deseados desarrollaremos a continuación un modelo de planificación el cual se compone de diferentes pasos secuenciales para la aplicación de esta metodología.

La planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. El estudio de la macroeconomía revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas. Además, no existen las decisiones



sobre política económica totalmente correctas o equivocadas, ya que la información debe interpretarse y las teorías opuestas deben reconciliarse.

### **2.3.1.1 Análisis**

La primera metodología a utilizar será la de planeación estratégica, esta metodología nos ayudara a comprender como está formado un plan estratégico, que elementos lo conforman y como desarrollarlos, históricamente las Empresas y los ejércitos tienen mucho en común y los pensamientos de cierto autor nos muestra la manera en que su posición de estrategia se puede aplicar en las empresas y los negocios (Tzu, 1953), ara definir como la planeación estratégica es una ventaja competitiva en las organizaciones es importante conocer sus orígenes y como a lo largo del tiempo ha evolucionado y ha sido aceptada por diferentes organizaciones para alcanzar sus objetivos; la palabra estrategia nace de dos términos griegos: Stratos (“ejército”) y agein (“guía”) y su aplicación nace en oriente hace más de 2.500 años gracias a un gran estratega filósofo chino que formulo acciones de dirección militar. Las ideas de (Tzu, 1953).

La planificación estratégica es la guía para las empresas y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permitan el logro eficaz y eficiente de lo planificado en un periodo de tiempo determinado. La planificación estratégica tiene como elementos distintos componentes y entre los principales tenemos:

- a) Misión: una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”.

<b>¿Quiénes somos?</b>	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
<b>¿Que buscamos?</b>	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización.
<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	Valores principales y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural
<b>¿Para quienes trabajamos?</b>	Sectores sociales hacia los cuales se orientan Principalmente los esfuerzos.

**Figura 3. Elementos para la formulación de la misión de la empresa**

Fuente: Serna H. (2008) adaptación del autor.

- b) Visión: Son las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.
- c) Valores: son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión.
- d) Objetivos Estratégicos: se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus

Todos estos elementos son muy importantes y se incluyen en el plan estratégico para las empresas, estos elementos deben crearse a partir de la información histórica de la empresa, la planificación estratégica permite alcanzar las metas al menor costo y la lucha por la competencia, una estrategia es o no la mejor frente a sus competidores, una estrategia Empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio de competencia y estabilizarlo a favor de la empresa (Henderson, 1981).

La planeación estratégica permite a las organizaciones obtener mejores resultados de ventas y financieros, mayor eficiencia. Todo depende del tamaño de las empresas, el sector en que se desempeña, su madurez, y habilidad para hacer bien las cosas anticipándose y reaccionando de manera competitiva distinguiéndose en el mercado sobre las demás. (Ogliastri E. , 2004)

### **2.3.1.2 Antecedentes de la planificación estratégica**

Los primeros registros de planificación estratégica tal como la conocemos hoy en día datan del año 1950, muchas empresas comerciales fueron las que comenzaron a desarrollar sistemas de planeación estratégica formal o, como también se les denominó, sistemas de planeación a largo plazo, esto fue gracias al profesor ruso de ingeniería y matemáticas Igor Ansoff.

El término estrategia se deriva de la palabra griega STRATEGOS y significa general este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas, lo anterior se puede corroborar con la obra El Arte de La guerra de (Tzu, 1953), muchas frases clave de los manuales modernos sobre estrategias empresariales tienen referencias de este libro y muchas palabras de ese libro debieron ser adaptadas a las características de los documentos de administración actuales, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia.

Existen 4 etapas de en desarrollo de la teoría de la planeación estratégica (Tarzijan, 2013)

primera etapa se enfocó en la definición del presupuesto de producción y ventas; y el cumplimiento o no del mismo.

La segunda se enfoca en la planeación financiera de largo plazo sus inicios fueron el 1950 buscando diferentes escenarios para predecir el futuro, para este entonces la planeación estratégica era funcional buscando respuestas para las necesidades de la empresa de una forma global.

La tercera etapa se enfoca en la globalización unificando cada una de las áreas de la organización con el fin de formular estrategias de una manera más dinámica, articulada y efectiva realizando un análisis de mercado y competidores.

La cuarta etapa se enfoca en el pensamiento de aprendizaje organizacional y el análisis de los negocios, y su entorno desde las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas con el fin de evaluar diferentes puntos que permita a las empresas competir en el mercado.

Durante los años 80 y 90 del siglo pasado, el autor que toma especial relevancia en el campo de la estrategia empresarial es Michael E. Porter. Sus investigaciones más importantes detallan cómo operan las corporaciones en Estados Unidos de Norteamérica, Gran Bretaña y Alemania, entre otros países industriales. Los resultados de los estudios arrojaron que “tanto la estrategia como el Management, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional” (Porter, 2015). Porter también agrega la influencia del conocimiento y las capacidades previas como elementos influyentes para la creación de la estrategia. El autor halló la funcionalidad de la estrategia competitiva “a través de un modelo de diamante y otro, en el que establece cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia” (Narciso & pulido, 2014)

### **2.3.1.3 Análisis crítico de la estrategia empresarial**

Las empresas deben adaptarse a los cambios que constantemente enfrentan, muchos factores como económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, gubernamentales, tecnológicos y los competidores se encuentran fuera del control individual u organizacional. presentan oportunidades siempre cambiantes y desafíos a afrontar. La respuesta de la organización a estas posibilidades y desafíos estará inevitablemente afectada por sus propias características internas: su cultura, su estilo de liderazgo, su estructura, capacidades y recursos. “Es importante

que los directivos comprendan la importancia de evaluar las capacidades de la organización para tomar las oportunidades que aparecen, reconocer las debilidades, evitar las amenazas a la rentabilidad de la empresa y, por supuesto su viabilidad” (Benitez, 2010).

Aunque la escala de una empresa es mucho menor que la de un país industrializado como el Reino Unido o Japón, la tarea probablemente tenga la misma complejidad. Este es uno de los motivos por los que es difícil encontrar directores ejecutivos que sean tan eficientes como los presidentes de gobierno, primeros ministros o los directores de Bancos Centrales. De hecho, los directores ejecutivos eficientes habitualmente reciben una remuneración mucho mayor que la de los ministros del gobierno. La complejidad de la política económica se hace evidente cuando se prepara una lista de los asuntos relacionados, con ejemplos del Estado para afrontar cada uno.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el planteamiento de la antelación a situaciones, la iniciativa y la reacción a tiempo, aplicando métodos sustentando con evidencia y teorías aplicables y planeación, estableciendo así los objetivos con lo que la empresa u organización definirán los procedimientos adecuados para alcanzarlos. A continuación, describiremos algunas ventajas y de la aplicación de la planeación estratégica

#### *Ventajas de la planificación estratégica*

1. Plantea de manera actual y presente las operaciones a futuro.
2. Permite prever amenazas próximas y permite tomar decisiones de forma preventiva.
3. Monitorea las oportunidades y amenazas en el entorno.
4. Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo.

#### *Desventajas de la planificación estratégica*

1. Se necesita mucho conocimiento sobre planeación estratégica, conocimiento con el que muchas empresas no cuentan.

2. Sus resultados por lo general se plantan a largo plazo, es muy difícil obtenerlos en un corto plazo.
3. Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, lo que provoca descontento y resistencia a su aplicación.

### **2.3.2 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de la empresa, es con la cual se dividirán cada una de las funciones y puestos dentro de la empresa Artesanías Santa Bárbara, esto ayudara a identificar la estructura actual, y permitirá plantear una nueva estructura que se adecue de mejor manera a la empresa y su situación actual, para volverla más eficiente y competitiva.

#### **2.3.2.1 Análisis de la estructura organizacional**

La estructura organizacional es la forma en que las empresas definen y distribuyen sus actividades con el fin de alcanzar los objetivos esperados, la división de las tareas dentro de la organización, para alcanzar una sincronía y coordinación entre las actividades, es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y señala como deben coordinarse tiene como finalidad establecer un control de los distintos niveles jerárquicos que coordinan las distintas tareas de los individuos dentro de las organizaciones a fin de lograr ciertos objetivos establecidos.

La estructura organizacional permite diferenciar las funciones y actividades, las agrupaciones, las líneas de autoridad, las relaciones entre los individuos de la organización y la coordinación entre las mismas. Esta definición puede ir direccionada al logro de la estrategia organizacional, teniendo en cuenta en su definición el entorno, los aspectos legales, económicos y financieros. “La estructura organizativa establecida tiene además un alto impacto en la manera en

la cual se gestionarán los recursos y en la forma en la cual se dirigirán los proyectos al interior de la organización” (BENÍTEZ & LEÓN, 2015).

Al hablar de las estructuras organizacionales se relaciona principalmente con los procesos organizacionales, estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

(Mintzberg H. (.) (1984) Define como “Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”.

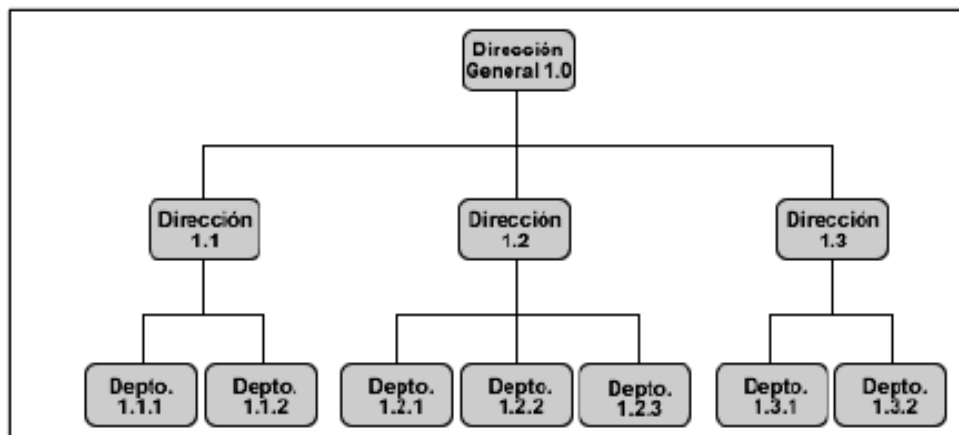
(Strategor ) (1988) Concreta como “Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad” (p.23).

Tipos de estructuras organizacionales

#### Estructura Formal

Por organización formal está constituida por una estructura oficial, en general la estructura define funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que

ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.



**Figura 4. Organigrama de la estructura formal**

Fuente: econosublime.com

La organización formal debe ser flexible y basada en una división del trabajo en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizar hacia metas grupales y organizacionales.

Para el desarrollo se presenta a continuación las diferentes estructuras organizacionales:

Estructura Lineal.

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de



decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, según Coulter (2010) “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

#### Características de la organización lineal:

Autoridad lineal o única: las principales características de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados. Es una autoridad basada en el nivel jerárquico y restringido a los subordinados. Así, cada subordinado se reporta única y exclusivamente a su superior y tiene sólo un jefe: recibe órdenes exclusivamente de él y reporta exclusivamente a él. La autoridad lineal es una autoridad de mando.

Líneas formales de comunicación: Todo órgano o cargo con excepción de aquellos situados en la cúspide y de aquellos situados en la base del organigrama posee dos terminales de comunicación: uno orientado hacia arriba que lo une exclusivamente al órgano o cargo superior, representando su responsabilidad, y otros orientados hacia abajo que lo une exclusivamente a los cargos directamente subordinados, representando su autoridad, cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

Centralización de las decisiones: la organización lineal se caracteriza por su desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Solo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.

#### Estructura Funcional

El principio funcional separa, distingue y especializa. Se encontró los antecedentes históricos del staff en los jefes de la época de Homero, quienes aconsejaban a los antiguos reyes de Grecia, y también en el consejo de los sabios de los reyes anglosajones. A medida que el negocio

crece y se desarrolla, las empresas crecen en el campo de la competición y de la producción en masa, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales. Esa flexibilidad indispensable para la organización competitiva e innovadora es uno de los principales puntos débiles de la estructura lineal.

Características de la organización funcional:

Es una autoridad de conocimiento y se extiende a toda la organización. Ningún superior tiene la autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad. Eso representa la total negación del principio de la unidad de mando o supervisión única.

Descentralización de las decisiones: la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, o sea, por su desdoblamiento y distribución de las decisiones en los órganos o cargos más adecuados para su implementación.

Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la prioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos sus niveles de la organización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad para la organización. Las responsabilidades son delimitadas de acuerdo con las especializaciones.

Estructura Línea-Staff

Es el resultado de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas comparte características lineales, que al complementarse crea un tipo de organización más completo y complejo. Órganos de línea órgano de ejecución y de asesoría órgano de apoyo y consultoría que mantienen relaciones entre sí.

Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y de principios jerárquico mientras que los órganos de staff presentan asesoría y servicios especializados.

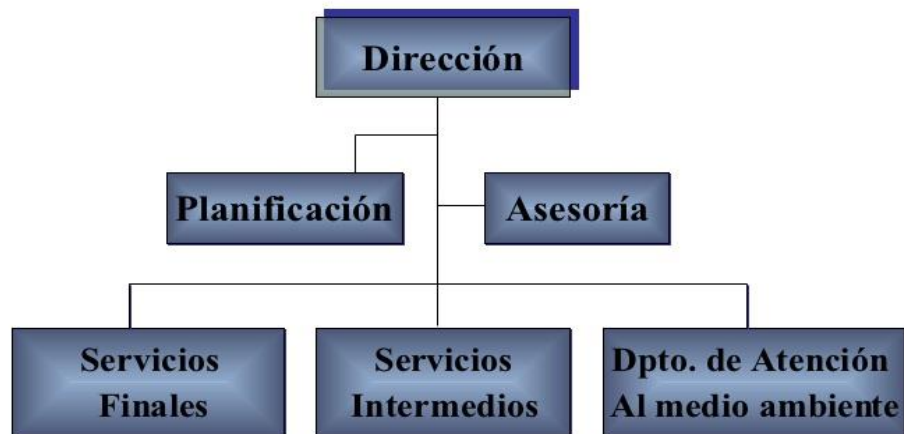
### Características de la Organización Línea-Staff

La organización línea-staff posee características mucho más complejas que otros tipos de organización ya estudiados. Entre las principales características de este tipo de organización pueden señalarse;

1. Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, con predominio de la primera. La organización línea-staff presenta características lineales y funciones simultáneamente. Cada órgano responde a un solo y único órgano superior, principio de la autoridad única o unidad de mando típica de la organización lineal. No obstante, cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff. En otros términos, siempre existe la autoridad lineal de un órgano sea de línea o de staff sobre sus subordinados, y también existe autoridad funcional de un órgano de staff sobre los demás órganos de la empresa, cuando se trata de asuntos de su especialidad.

2. En el organigrama, los servicios de reclutamiento y selección de personal avisos de reclutamiento, recepción de candidatos, entrevistas preliminares, presentación de pruebas, registro de información, clasificación de los candidatos, etc. son realizados por el departamento de selección de personal. Este departamento envía los candidatos escogidos en el proceso de selección a las secciones que los requieren, en donde serán rechazados o aceptados. El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquella recomendación.

## ESTRUCTURA LINEAL - STAFF



**Figura 5. Organigrama de la estructura Lineal - Staff**

Fuente: econosublime.com

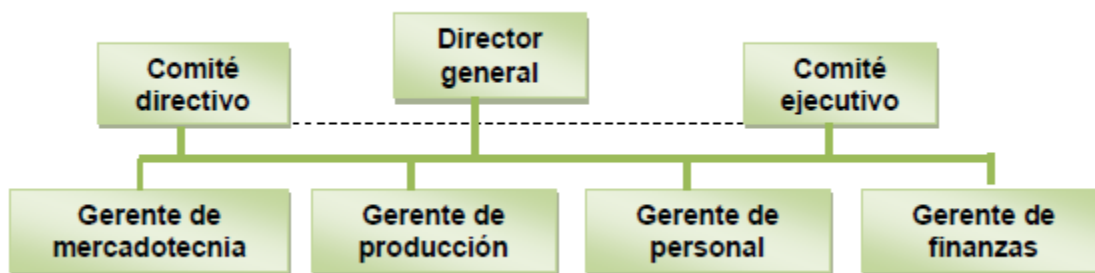
A veces se presenta cierta confusión en la diferenciación entre línea y staff, por el hecho de creer que unidades que hacen trabajo de línea tienen automáticamente autoridad de línea, y que unidades que hacen trabajo de staff no tienen autoridad de línea sobre sus subordinados; de ahí se deriva la creencia errónea de que el trabajo de línea es sinónimo de autoridad de línea, y que el trabajo de staff es sinónimo de autoridad de este sobre los subordinados. Todos los órganos sean de línea o de staff tienen autoridad de línea.

- Estructura por Comité:

Los comités han recibido una infinidad de denominaciones: comisiones, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc., las cuales revelan el fuerte desacuerdo que existe en cuanto a cómo llamarlos. Sobre su naturaleza y contenido, tampoco existe uniformidad de criterio, pues algunos comités desempeñan funciones administrativas; unos, funciones técnicas; otros estudian problemas e, incluso, otros sólo dan recomendaciones. La autoridad dada a los comités es tan variada que existe bastante confusión acerca de su naturaleza.

Personas específicamente designadas para desempeñar un “acto administrativo”. De acuerdo con la autoridad con que sea investido, un comité puede tomar decisiones respecto de los subordinados administración múltiple, o sea, comité administrativo, para aconsejar al comité de asesoría o, incluso, para recibir y analizar información.

En síntesis, un comité "es un grupo de personas al que, como grupo, se le entrega un asunto para que lo estudie. Es esta característica de acción en grupo la que distingue al comité, de otros instrumentos administrativos".



**Figura 6. Estructura por comités**

Fuente: administracióndeempresas.com

### **2.3.2.2 Antecedentes de la estructura organizacional**

La estructura organizacional surge como método para demostrar, con diferentes investigaciones, que existen distintas maneras de estructuración del trabajo, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones en las cuales se encuentra la empresa

Los trabajos sobre la estructura organizacional, tienen en su mayoría como propósito comprender y explica el fenómeno de la división del trabajo su integración y coordinación, como lo expone (Hall, 1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias

particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario.

El institucionalismo organizacional aparece como aquella corriente teórica que se ocupa de analizar y comprender el comportamiento de los agentes organizacionales, donde, a partir de la influencia que tienen los sistemas formal e informal en la interacción socio-organizacional, subyacen pautas para guiar la conducta de los individuos. “Se reconoce que la forma estructural se ve afectada por las ideas institucionales, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones sociales, haciendo que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura” (Mintzberg H. (., 1984).

### **2.3.2.3 Análisis crítico de la estructura organizacional**

Después de la revisión de la metodología que aplicaremos, la estructura organizacional, podemos enumerar algunas ventajas y desventajas que conllevarían un desarrollo de esta metodología, con la cual se busca organizar y volver más eficiente todo el proceso de ordenamiento, esta metodología nos ayudara en gran manera para identificar la estructura actual y poder realizar una propuesta para la empresa con mejoras en toda la estructura organizacional actual.

#### **Ventajas**

- Identifica de manera clara las funciones indispensables y asignas responsabilidades a cada proceso u operario de la empresa.
- Agrupa a las personas en distintas grupos y áreas de trabajo, permitiendo especializarse en cada una de las áreas.
- Permite que las personas más especializadas apoyen a los demás miembros del grupo.

- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal, nuevos productos y territorio.

### **Desventajas**

- Cuando existe este tipo de organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.
- Puede causar estrés entre los colaboradores el realizar trabajos repetitivos por largos periodos de tiempo.
- Existe una única vía de comunicación entre departamentos, lo que dificultaría la comunicación de existir problemas con los supervisores o jerarquías más altas.

## **2.4 Técnicas y herramientas utilizadas**

Existen distintos tipos de instrumentos y herramientas para abordar investigaciones y extraer información necesaria, cada instrumento tiene diferentes características de forma o contenido que se puede obtener del mismo, la consideración más importante al seleccionar el instrumento a utilizar es que datos estamos buscando, en esta investigación abordaremos dos instrumentos que se utilizaran para la obtención de datos, los cuales mencionaremos a continuación.

### **2.4.1 Entrevista**

La entrevista es la técnica más importante de la investigación, junto con la construcción del cuestionario. En una entrevista además de obtener los resultados subjetivos del encuestado acerca de las preguntas del cuestionario, se puede observar la realidad circundante, anotando el

encuestador además de las respuestas tal cual salen de la boca del entrevistado, los aspectos que considere oportunos a lo largo de la entrevista (Torres & Karim, 2020).

La entrevista, a diferencia del cuestionario que se contesta por escrito por el encuestado, tiene la particularidad de ser más concreta, pues las preguntas presentadas de forma contundente por el encuestador, no dejan ambigüedades, es personal y no anónima, es directa por qué no deja al encuestado consultar las respuestas.

Las entrevistas pueden clasificarse atendiendo a su grado de estandarización en entrevistas con cuestionario y sin cuestionario. Cuando se quiere delimitar las primeras informaciones, sobre el objeto de la encuesta, conviene una entrevista no estructurada, sin cuestionario, que permita al investigador delimitar el problema a resolver. La entrevista estandarizada realizada con cuestionario se realiza de forma oral, planteando el entrevistador las preguntas y anotando las respuestas. Reduce la espontaneidad del sujeto, pero aumenta la fiabilidad de los resultados, permitiendo comparar los resultados (Torres & Karim, 2020).

La entrevista frente al cuestionario individual, en la que la encuestada rellena el cuestionario, tiene las siguientes ventajas:

- 1- La entrevista permite obtener una información más completa
- 2- La entrevista se puede aplicar tanto a individuos alfabetos como analfabetos.
- 3- Se obtienen mayor número de respuestas de los encuestados que con los cuestionarios.
- 4- Se recogen tanto las respuestas del encuestado como información complementaria del entrevistador.
- 5- Mientras que un cuestionario recibido por correo puede ser olvidado o roto en el acto, a una persona hay que recibirla y atenderla siendo más comprometido el no responder.



Como desventaja presenta el que resulta cara, pues hay que tener personal preparado y esto resulta caro (Torres & Karim, 2020).

### **2.4.2 La Observación**

En la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar que, es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. “La observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos. (Sampieri, 2014)

Los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son:

- a) Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan.
- b) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan.
- c) Identificar problemas sociales.
- d) Generar hipótesis para futuros estudios.

Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva, haber seleccionado un objetivo claro de observación. En nuestro caso, nos podemos plantear conocer la tasa de feedback del entrenador y observar la conducta del entrenador a la hora de impartir feedback durante el entrenamiento

La observación científica "tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico (Sampieri, 2014).

En la observación podemos considerar tres niveles sistematización:

a.- La observación asistemática: ha sido la que tradicionalmente se ha realizado en el deporte. El conocido "ojímetro" para dar información sobre una actuación determinada o las observaciones realizadas sin ninguna planificación previa. Esta observación consiste en una constatación directa, sin ningún objetivo explicitado y sin estar perfectamente definido, sin un orden o planificación determinado. Son narraciones escritas en forma directa o datos recogidos de una manera azarosa.

b.- La observación semi-sistemática: en ésta los objetivos del registro se fijan a priori; precisan planificar el orden y el tiempo, se necesita especificar la conducta o evento antecedente, el núcleo observado y la conducta o evento posterior, pero no están categorizadas las conductas a observar.

c.- La observación sistemática: intentan agrupar la información a partir de ciertos criterios fijados previamente o partiendo de estos registros. Requiere categorizar hechos, conductas y / o eventos que se han de observar.

Estos tres niveles nos conducen a dos tipos claros de observación: la observación asistemática y la observación científica.

"El estudio del acto de enseñanza utiliza como principal instrumento de investigación, sistemas o planos de observación de acontecimientos o comportamientos". Como toda ciencia la enseñanza y el entrenamiento necesitan de grabaciones objetivas. La observación constituye un método de toma de datos destinados a representar lo más fielmente posible lo que ocurre, la realidad (Sampieri, 2014).

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA.**

En el presente capítulo mostraremos lo referente a la metodología aplicada en la investigación, las variables que desarrollaremos y las herramientas que nos ayudarán a concluir esta investigación, se detalla la congruencia metodológica y los elementos teóricos que sustentan esta investigación.

La metodología para la elaboración de un plan estratégico que, de guía para actuar y dar orientación en situaciones futuras, debe desarrollar procesos con análisis sistemáticos, evaluación y un correcto diagnóstico de las distintas situaciones de manera racional, que permita la mejora y superación de las situaciones.

### **3.1 Congruencia metodológica.**

La congruencia metodológica liga todos los aspectos antes expuestos, con el objetivo de mostrar una idea clara de la metodología que se está siguiendo en la investigación, detallando cada aspecto que esta conlleva.

#### **3.1.1 Matriz de congruencia metodológica.**

Es necesario la identificación y operacionalización de las variables, ya que con ellas enfocamos la investigación en la dirección que deseamos, estas nos ayudarán a la evaluación de la empresa desde su entorno interno hasta su exterior y que enfocará el proyecto de manera más objetiva hacia los objetivos de la misma.

**Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica**

Propuesta de plan estratégico organizacional para empresa “Artesanías Santa Bárbara”					
Problema	Objetivo general	Preguntas	Objetivos específicos	Las variables	
				Independientes	Dependiente
¿Qué elementos debe incluir la formulación del plan estratégico de la empresa Artesanías Santa Bárbara y cuál es la estructura organizacional que más se adecua a sus recursos actuales?	Diseñar un plan estratégico estructural básico de la empresa Artesanías Santa Bárbara, con el fin de formular la misión, visión, objetivos, valores y una estructura organizacional que mejor se adapte, a fin de estructurar y organizar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, su crecimiento y objetivos que persiguen?	Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, su crecimiento y objetivos que persiguen.	-Situación actual de la empresa.  - Desarrollo y crecimiento de la empresa.  -Valores que identifican la empresa.  -Estructura organizacional dentro de la empresa.	- Diseño de un plan estratégico organizacional
		¿Cuál es la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación?	Identificar la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación.		
		¿Qué estructura organizacional se adecua de mejor manera a las condiciones actuales de la empresa?	Definir una estructura organizacional con base al funcionamiento actual de la empresa.		
		¿Qué plan estratégico de adapta mejor a las condiciones actuales de la empresa?	Proponer un plan estratégico que más se adecua a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.		

Fuente: Elaboración propia.

## **3.2 Operacionalización de las variables**

### **3.2.1 Variable dependiente:**

#### **Diseño de un plan estratégico organizacional**

La variable dependiente, la cual es el objeto de investigación y el resultado final de la misma, permitirá el diseño del plan estratégico organizacional que incluya aquellos elementos adecuados a la empresa, al final se presentará a los dueños de la empresa con el fin de que ellos puedan ponerlo en ejecución para darle muchas más herramientas en el proceso de crecimiento y desarrollo, fortaleciendo su sistema organizacional y mostrando un rumbo de crecimiento constante.

### **3.2.2 Variables independientes:**

#### **Situación actual de la empresa:**

Esta es una de las variables independientes que se desea medir para la elaboración del plan estratégico, la comprensión de la situación actual en que se encuentra la empresa permite evaluar cómo se encuentra su desempeño, así mismo permitirá conocer desde sus inicios el rumbo que han seguido a través de los años, el rubro que han atendido, el crecimiento tenido y los objetivos que han perseguido.

#### **Desarrollo y crecimiento de la empresa:**

Con esta variable se evidenciará no solo quien es la empresa, su esencia y ser; sino también, lo que desea ser, el camino que desean seguir para alcanzar su objetivo principal y las metas que le permitirán alcanzar dicho objetivo.

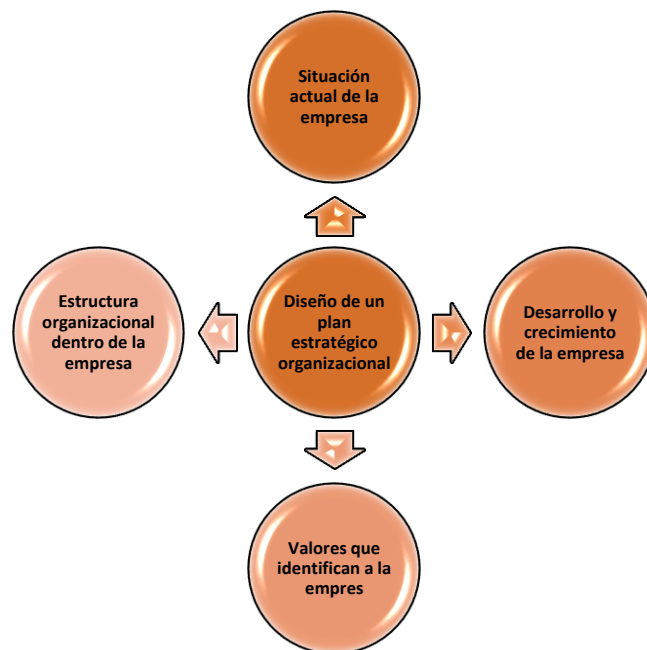
### **Valores que identifican a la empresa:**

La recopilación de la información de esta variable permitirá identificar los valores que posee la empresa, cuáles son los que mejor la representan en el desarrollo de todas sus actividades y que estén en relación a su situación y desarrollo a través de los años, en la actualidad y en el futuro próximo.

### **Estructura organizacional dentro de la empresa:**

Esta variable permitirá conocer cómo se encuentra actualmente organizada la empresa y sus diferentes colaboradores, la jerarquía que existe en la organización, los puestos estratégicos y otros; lo anterior con el fin de validar si satisface las necesidades de la empresa o si por el contrario necesita ser revisada o reestructurada según el caso, para el desarrollo eficaz de las actividades laborales y productivas.

### **3.2.3 Diagrama de variables**



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.4 Matriz de operacionalización de variables.

La matriz de operacionalización de las variables orientará la ejecución de todo el proceso de investigación. en esta matriz se refleja la totalidad del proyecto de investigación, es un mapa de las variables que intervienen en este estudio y donde se muestra a detalle indicadores, ítem de pregunta y en cual entrevista se busca obtener la información necesaria para cada indicador.

**Tabla 2. Matriz Operacionalización de Variables por Ítem**

Propuesta de plan estratégico organizacional para empresa “Artesanías Santa Bárbara”					
Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento
-Situación actual de la empresa.	Se necesita identificar la situación actual de la empresa para logra comprender el fin por el cual fue creada y poder delimitar una misión que le de visión clara de su razón de ser.	Misión de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.	Conocimiento de la Historia de la empresa	6, 8	Entrevista 1
			Rubro de la empresa	1	
			Desempeño de la empresa	2, 4 / 4	Entrevista 1/ Entrevista 2
- Desarrollo y crecimiento de la empresa.	El rumbo que desea tomar la empresa es importante ya que nos delimitara tiempos y se podrán definir visión y objetivos necesarios para alcanzarlo.	Visión de la empresa	Rumbo que guía la empresa	12, 13	Entrevista 1
		Objetivos de la empresa	Metas de la empresa	7 / 3	Entrevista 1/ Entrevista 2
-Valores que identifican la empresa.	Al identificar los valores que posee la empresa y sus empleados se podrán entablar en el plan estratégico a proponer para la empresa.	Valores que posee la empresa	Valores que la identifican	5, 14 / 2	Entrevista 1/ Entrevista 2

-Estructura organizacional dentro de la empresa.	Es la base jerárquica de la empresa con la cual se lleva el control de las actividades que realiza cada empleado.	Estructura organizacional	Funciones de cada empleado	9,11/1,5,7	Entrevista 1/ Entrevista 2
			Conocimiento de Normativas de la empresa	10,18/6	Entrevista 1/ Entrevista 2

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Enfoque y métodos.

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas (Sampieri, 2014).

El método utilizado es el deductivo e inductivo ya que se utilizará el razonamiento para obtener los resultados de esta investigación, porque los datos obtenidos se deberán considerar como validos con base a que la fuente de la información es única y confiable.

Este método junto con el enfoque lleva las siguientes estrategias similares entre sí:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.



### **3.4 Alcance.**

El presente estudio desarrolla un alcance descriptivo, ya que tiene como objetivo describir las cualidades, propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno, en este caso es describir y plantear las variables y conceptos que contribuirán al desarrollo de una propuesta de plan estratégico organizacional para la empresa “Artesanías Santa Bárbara”.

### **3.5 Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación que se aplicó a este estudio fue No Experimental con el propósito de analizar la información proporcionada por medio de entrevistas al dueño de la empresa y colaboradores de la misma, ya que como nos dice (Sampieri) (2014), Este tipo de estudio, no manipula las variables deliberadamente, únicamente se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

#### **3.5.1 Población y muestra**

La población se refiere al universo de elementos que se va a estudiar, La población seleccionada para este estudio serán: el dueño de la empresa y los colaboradores de la misma, en esta población el dueño es la mayor fuente de información necesaria para la investigación y junto a él sus colaboradores que pueden proporcionar información adicional o de soporte que sirva de complemento en la investigación; de igual forma serán la muestra total (100%) a la cual se le aplicarán los instrumentos de investigación debido a que la población es pequeña, para lo cual se utilizará una entrevista (son 11 entrevistas en total), y adicionalmente se utilizará la observación para recolectar otros datos pertinentes que puedan aportar a la investigación.

En este estudio, el objetivo es entrevistar a todo el personal que labora en la empresa por lo que el tipo de muestro utilizado se clasifica como un censo ya que la operación estadística no trabaja sobre una muestra estadística de la población determinada, sino sobre la población total.

### **3.6 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados.**

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utilizarán diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos e información, que tras el ordenamiento y posterior análisis permitirán identificar y ofrecer propuestas para solventar la problemática de la empresa.

#### **3.6.1 Técnicas e instrumentos:**

Las técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación fueron la observación y la entrevista, con el fin de obtener toda la información necesaria para la elaboración de este estudio, orientando las preguntas de la entrevista a los objetivos de información a recabar y enfocando la observación en aquellos puntos que sirven de complemento a la investigación.

- Observación: se realizó con el fin de recabar información que nos ayude a comprender la situación actual de la empresa y cómo funciona, así mismo obtener una mejor perspectiva de las distintas variables que surgen en la investigación, enfocándonos en el funcionamiento y las actividades diarias que se realizan en la empresa.

- Entrevista: Consta de 21 preguntas enfocadas en los objetivos específicos de investigación para comprender las variables que se desprenden y que contribuyen al objetivo principal de la investigación, estas preguntas nos darán el panorama actual y la información necesaria para realizar el proyecto de investigación.

La entrevista fue dividida en dos secciones, una se diseñó para entrevistar al dueño de la empresa y la administradora a fin de obtener los datos de la historia de cómo se fundó y demás

información necesaria para el planteamiento del plan estratégico, y la segunda parte está diseñada para los colaboradores de la empresa con el fin de obtener la información necesaria para comenzar a identificar la situación actual de la empresa y su estructura organizacional desde el punto de vista de los colaboradores.

### **3.6.2 Procedimiento aplicado**

El procedimiento aplicado en esta investigación es detallado de la siguiente manera:

- 1- Selección de técnicas e instrumentos de aplicación para la obtención de los datos necesarios.
- 2- Formulación de la entrevista, orientando las preguntas a la obtención de información histórica y actual de la empresa.
- 3- Elaboración de puntos importantes a tener en cuenta durante el desarrollo de la observación.
- 4- Desarrollo de las entrevistas y procedimiento de observación en la empresa.
- 5- Ordenamiento y clasificación de información obtenida.
- 6- Análisis de los datos obtenidos.

## **3.7 Fuentes de información**

Las fuentes de información necesarias para esta investigación, son tanto bases teóricas mostradas en libros, revistas o artículos, como fuentes de información recabadas de la aplicación de las herramientas de investigación, toda esta información es de carácter cualitativo que nos da una idea clara de cómo realizar el objetivo de esta investigación.

### **3.7.1 Fuentes primarias de información**

Las fuentes primarias de información utilizadas en la investigación fueron:

**La entrevista:** de esta herramienta logramos obtener la mayor parte de la información necesaria para realizar el proyecto de investigación.

**La observación:** Con esta obtuvimos información importante, y que sirvió para reforzar el trabajo realizado en la entrevista.

### **3.7.2 Fuentes secundarias de información.**

Las fuentes secundarias de información fueron recabadas de distintos medios como ser libros, revistas, informes, tesis de distintas universidades y sitios en internet de instituciones educativas y administrativas, las cuales le dieron un sustento y guía a la investigación realizada.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el presente capítulo se analiza la información recabada luego de la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección de datos. Estos instrumentos tenían como objetivo la recolección de datos importantes que nos ayudaran a ordenar y clasificar la información relevante para el planteamiento del plan estratégico. En este capítulo analizamos los datos obtenidos mediante tablas, gráficos y diagramas haciendo uso de herramientas de análisis de datos y graficas de datos como ser SPSS, Microsoft Word, Atlas ti; esto con el fin de ordenar los datos de manera clara para facilitar su interpretación y análisis.

### **4.1 Informe de proceso de recolección de datos.**

#### **4.1.1 Proceso de recolección de datos**

La recolección de datos fue realizada por dos herramientas, una fue la aplicación de un cuestionario que se realizó mediante una entrevista de manera personal al propietario y otra a cada uno de los empleados de la empresa, de esta entrevista se pudo recopilar mucha información relevante de la empresa y que nos permitirán realizar el planteamiento de los elementos principales del plan estratégico más adecuados para la empresa artesanías Santa Bárbara, así como la estructura organizacional adecuada para las necesidades de la misma.

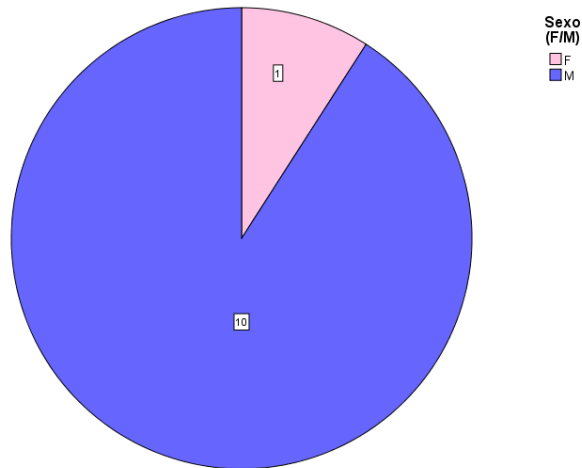
El cuestionario fue aplicado mediante 2 entrevistas distintas, una orientada a obtener información histórica de la empresa que consta de 14 preguntas y una segunda entrevista dirigida a obtener información de los procesos y actividades que se realizan diariamente.

La otra herramienta utilizada fue la de observación ya que con esta técnica se pudo identificar de mejor manera muchos procesos que se nos detallan en la entrevista, pero que, por varios factores no son identificados o señalados detalladamente durante las entrevistas, esta se

realizó con una ficha de observación en la cual se iba recabando la información considerada importante para la realización del plan estratégico.

#### 4.1.2 Datos demográficos.

La distribución por género de los entrevistados se resume en la figura 7:

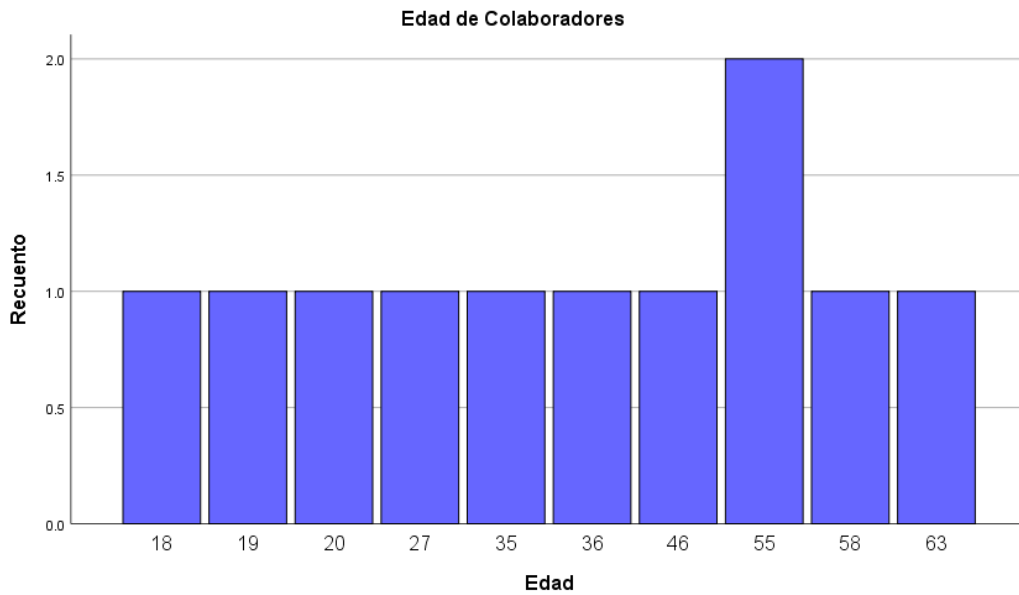


**Figura 7. Gráfica de Género Colaboradores Empresa Artesanías Santa Bárbara**

Fuente: Elaboración propia.

La figura 7 muestra que de todos los colaboradores la gran mayoría son del género masculino (10 colaboradores), encontrando únicamente una colaboradora de género femenino (la administradora de la empresa), esto debido al tipo de trabajos que se realizan a diario en la empresa, en donde es requerido hacer uso de la fuerza en la mayoría de las actividades.

La distribución de edad de los colaboradores de la empresa se encuentra representada en la figura 8:

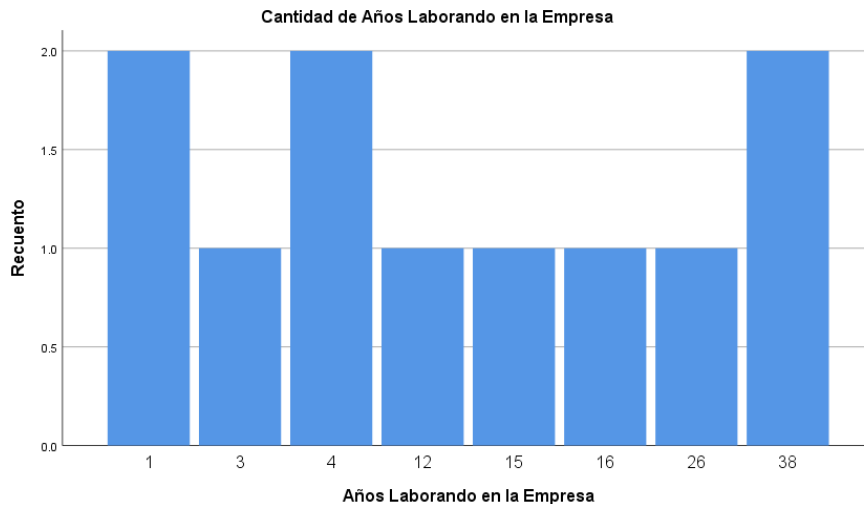


**Figura 8. Edad de Colaboradores de la Empresa Artesanías de Santa Bárbara**

Fuente: Elaboración propia

El rango de edad de los colaboradores va desde los 18 años hasta los 63 años de edad, distribuidos a manera de resumen: dos (2) menores de 20 años, cuatro (4) entre 20 y 40 años, cinco (5) mayores de 40 años.

La cantidad de años laborando para la empresa se encuentran representados en la figura 9:

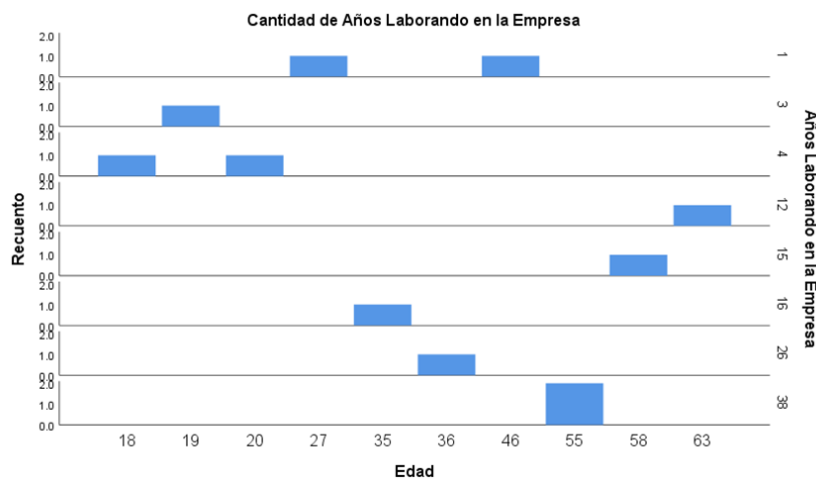


**Figura 9. Cantidad de Años Laborando de Colaboradores**

Fuente: Elaboración propia

La figura 9 muestra que únicamente dos (2) colaboradores tienen 1 año de laborar en la empresa, mientras que el resto tienen una antigüedad mayor a 3 años, hasta alcanzar uno de ellos 26 años laborando para la empresa. Cabe resaltar que los dos (2) que aparecen con 38 años de antigüedad corresponden al dueño fundador de la empresa y a la administradora de la misma.

La cantidad de años de laborar para la empresa de los colaboradores en contraste con la edad se representan en la figura 10.



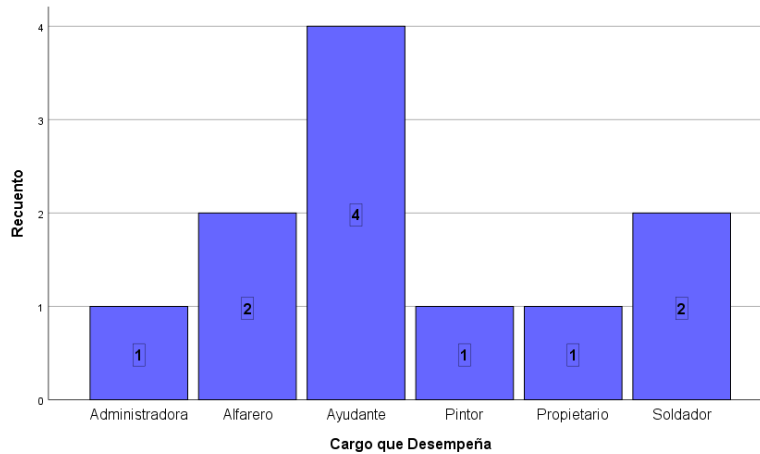
**Figura 10. Años Laborando en la Empresa vs. Edad**

Fuente: Elaboración propia



Los datos mostrados en la figura 10 confirman los datos de la figura 9, resaltando que en la mayoría de los colaboradores su permanencia en la empresa ha sido estable con el paso de los años, de ahí la edad adulta de los mismos.

La distribución de los cargos de los colaboradores de la empresa se encuentra representados en la figura 11:



**Figura 11. Cargos de Colaboradores Empresa Artesanías Santa Bárbara**

Fuente: Elaboración propia

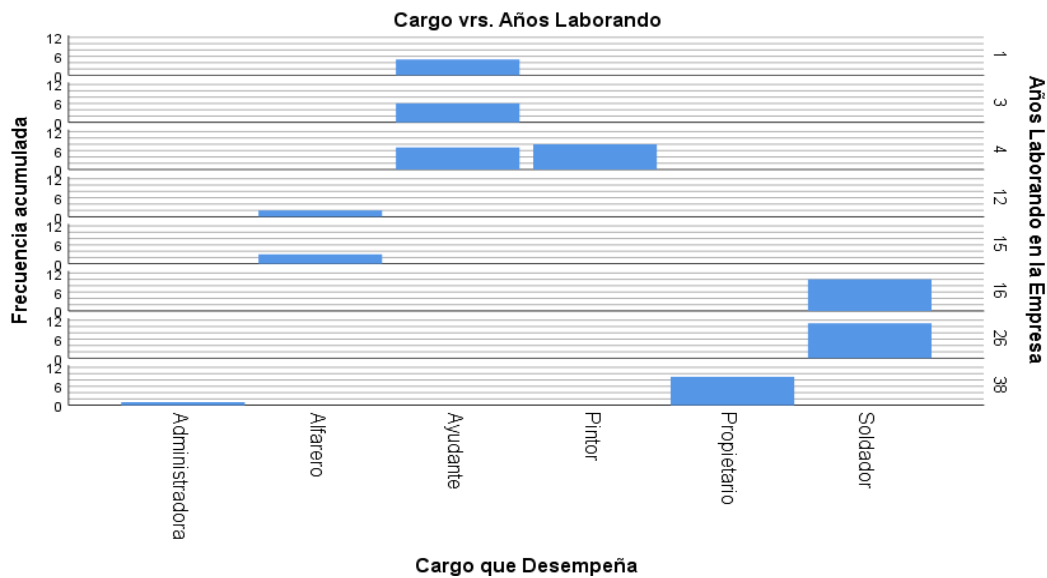
Tal como muestra la figura 11, actualmente laboran once (11) personas en la empresa en total, incluyendo al propietario y administradora, los otros nueve (9) corresponden: dos (2) alfareros, dos (2) soldadores, un (1) pintor y cuatro (4) ayudantes; las funciones de cada uno de ellos se encuentran resumida en la Tabla 3:

**Tabla 3. Funciones de Colaboradores Empresa Artesanías Santa Bárbara**

Puesto	Cantidad de empleados	Descripción del puesto
Gerente propietario	1	Administra y dirige las operaciones en la empresa y la comercialización de los productos.
Administrador	1	Realiza inventarios, supervisa las actividades y es encargada de las ventas en la empresa
Alfarero	2	Se encarga de la fabricación de productos de barro.
Soldador	2	Se encarga de la fabricación de los productos y estructuras metálicas.
Pintor	1	Encargado de la pintura y los productos metálicos y de barro que necesitan pintura.
Ayudante	4	Realiza diferentes labores dentro de la empresa, preparar el barro, preparar el metal, entre otras labores en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Los cargos que desempeñan los colaboradores en relación al tiempo laborando en la empresa se presentan en la figura 12:



**Figura 12. Cargo Desempeñan Colaboradores vs. Años de Antigüedad**

Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se evidencia que los trabajadores con menor antigüedad corresponden al cargo de ayudantes, mientras que los empleados con mayor antigüedad después del propietario y administradora son los alfareros y soldadores, con 12 años de laborar en la empresa el que posee el menor rango de antigüedad.

## **4.2 Resultados y análisis de las técnicas aplicadas.**

Se presenta a continuación la revisión de la información recolectada mediante las técnicas de investigación con el fin de categorizarla según las variables previamente definidas. Para el análisis de datos cualitativos se utiliza la herramienta *Atlas ti* y *Microsoft Word*.

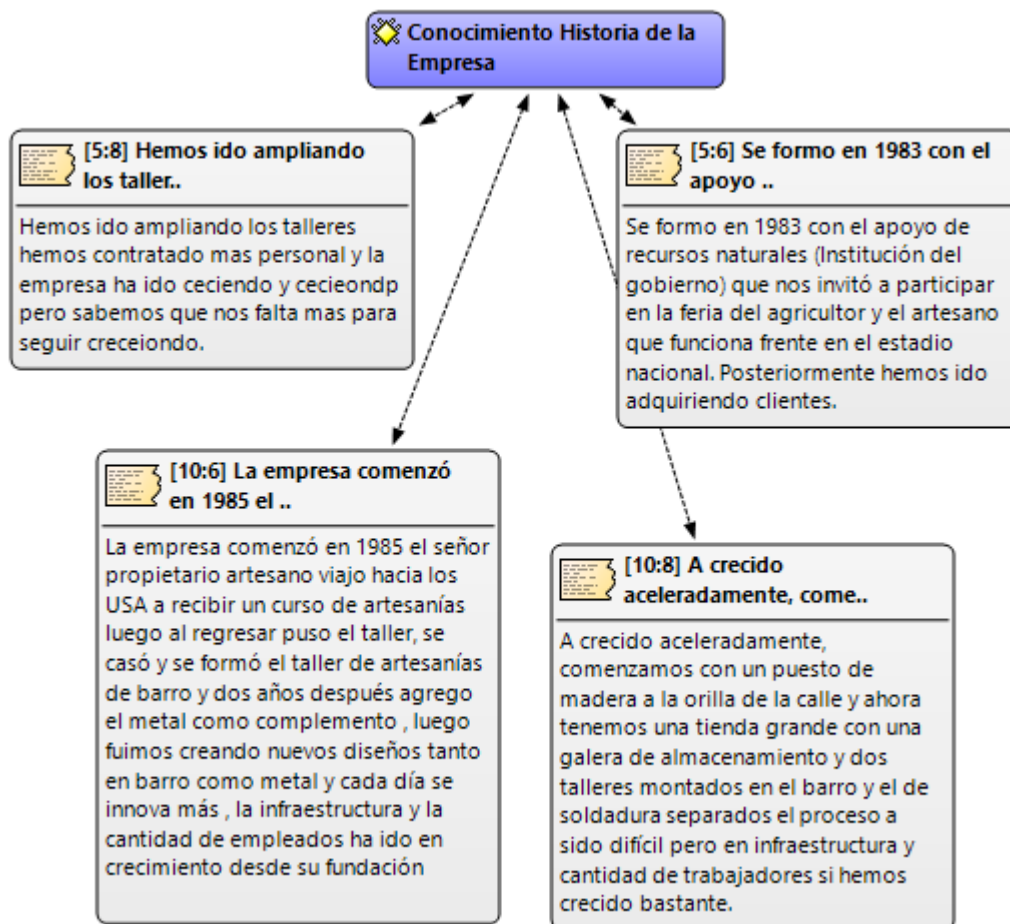
### **4.2.1 Situación actual de la empresa.**

Para el desarrollo de este objetivo se hace uso de la información recolectada en la aplicación de la primera entrevista dirigida a los dueños de la empresa así como de la opinión de los colaboradores que se recabo mediante la segunda entrevista, categorizando toda la información recolectada según el orden previamente establecido en las variables a estudiar y haciendo uso de la herramienta de análisis de información *Atlas ti* para agrupar la información por cada una de estas variables para una mejor comprensión, obteniendo según el análisis de las diferentes variables los resultados siguientes,:

La variable *Situación actual de la empresa* contenía 3 indicadores para medirla: Conocimiento de la historia de la empresa, rubro de la empresa y desempeño de la empresa, los cuales se analizan a continuación:

*La historia de la empresa* fue contada por ambos propietarios, relatando los inicios y el apoyo con que se contó para el mismo, difieren en los años exactos debido a que el propietario de más antigüedad comenzó un par de años con la idea hasta madurarla como un negocio establecido,

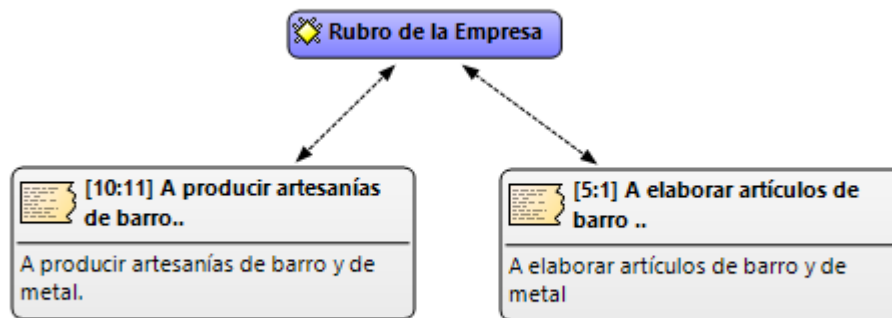
el análisis de esta variable sirve para redactar la historia de la empresa que se presentará en el capítulo VI de aplicabilidad, se presenta el resumen en la figura 13:



**Figura 13. Historia de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia

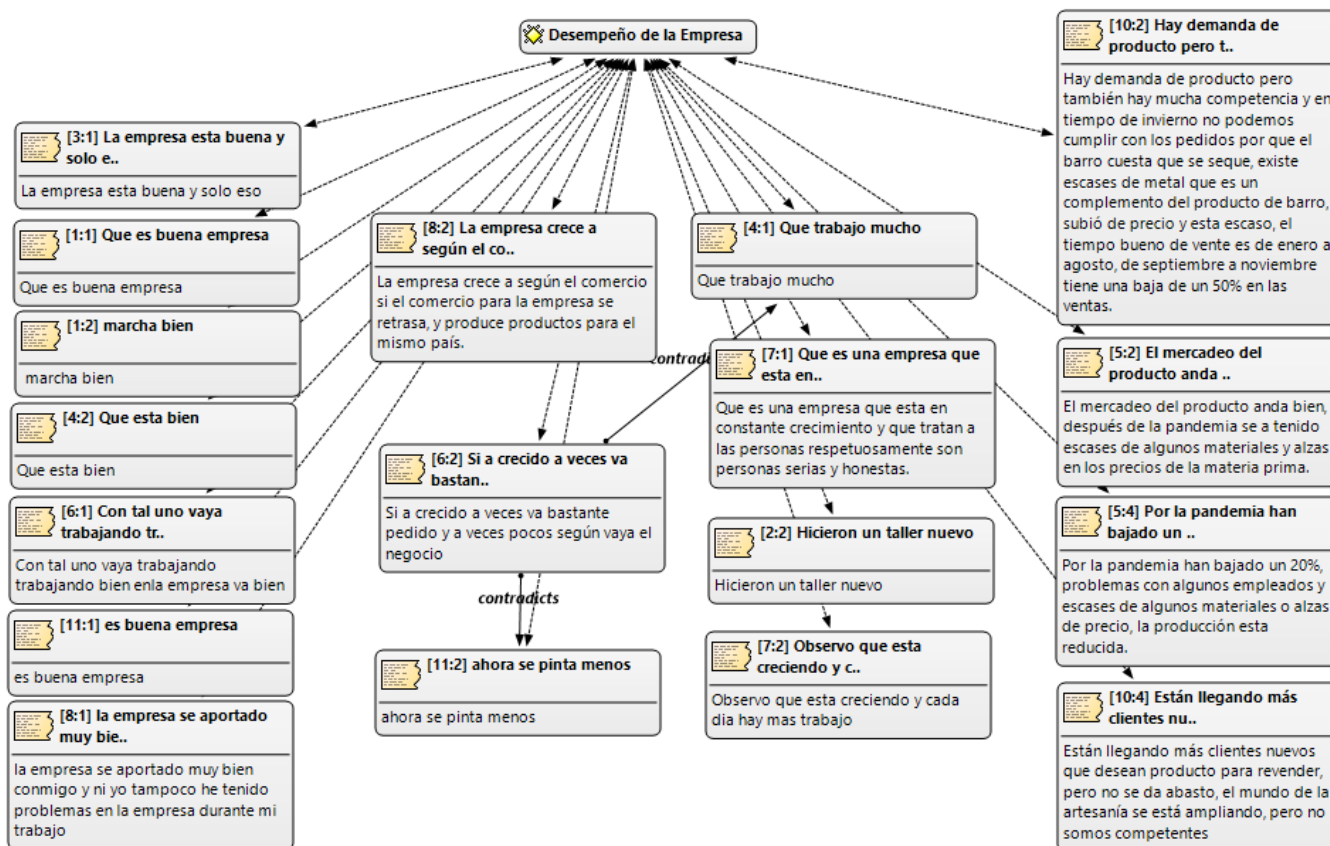
*El rubro de la empresa* es claro para ambos propietarios (gerente y administradora), siendo las actividades principales de la empresa la producción de artesanías de barro y estructuras de metal, las respuestas se muestran en la figura 14:



**Figura 14. Rubro de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia

El *desempeño de la empresa*, se analiza desde el punto de vista de los propietarios para poder conocer como consideran ellos la productividad y la situación en que se encuentra la empresa, especialmente luego de la pandemia COVID-19 que tanto ha afectado el comercio y especialmente las pequeñas empresas; también se revisa la opinión de los colaboradores, los cuales en su mayoría tienen una antigüedad en la empresa grande y por ende han sido observadores de la evolución y funcionamiento de la misma en el transcurso de los años y más recientemente, la información se resume en la figura 15:



**Figura 13. Desempeño de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia

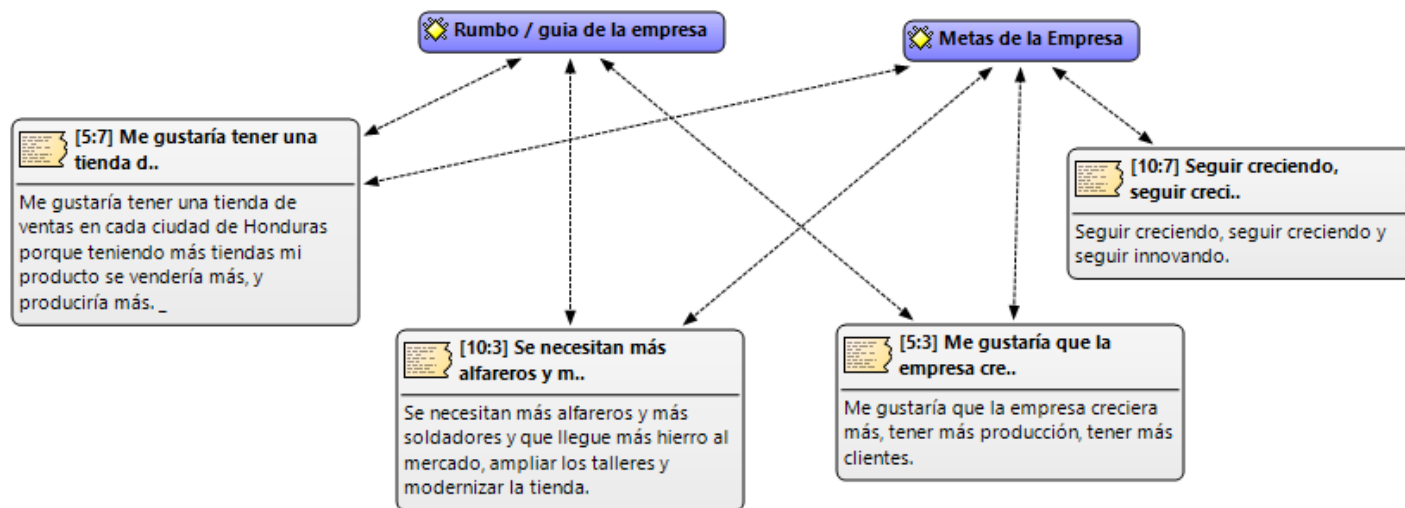
Los propietarios consideran que la pandemia afectó reduciendo en aproximadamente un 20% la demanda, así mismo el incremento de los costos en materia prima y la competencia han sido limitantes del desarrollo de la empresa, a esto se suma problemas de índole laboral con algunos trabajadores; sin embargo, también consideran hay nuevos clientes con demanda de productos que no pueden cubrir debido a poco personal para producción y el clima que no favorece la misma en ciertas temporadas.

En cuanto a los colaboradores ellos consideran en términos generales que es una buena empresa, con un ambiente laboral bueno y que está constante crecimiento, uno de ellos afirmó se construyó un nuevo taller y otro en contradicción a esto (el pintor) que hay menos trabajo.

#### 4.2.2 Desarrollo y crecimiento esperado de la empresa.

El análisis de la información recabada mediante los instrumentos de recolección de datos se centró para este objetivo en la opinión del propietario y la administradora, quienes definen lo que esperan alcanzar como organización tanto en el futuro inmediato como lejano, se resumen a continuación:

La variable **Desarrollo y crecimiento de la empresa** tenía dos indicadores asignados, los cuales son: *rumbo que guía la empresa* y *metas de la empresa*, ambos indicadores son complementarios, buscan definir con claridad cuál es la visión que la empresa tiene, se resumen las respuestas obtenidas en la figura 16:



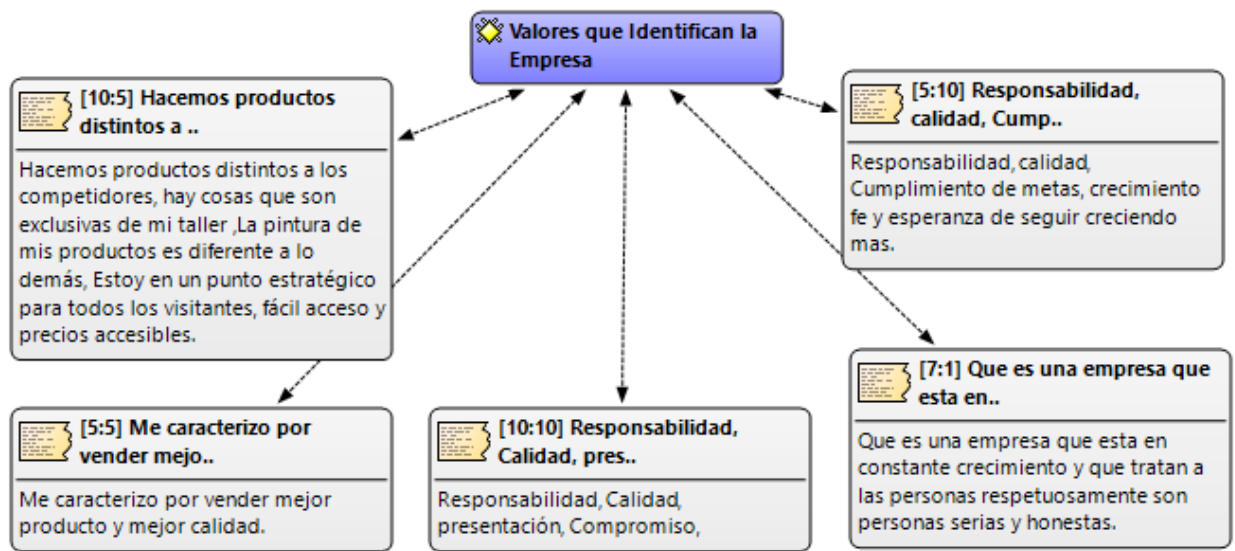
**Figura 14. Metas de la Empresa Artesanías Santa Bárbara**

Fuente: Elaboración propia

El propietario y la administradora concuerdan en la meta de crecer como empresa, aumentar la producción a fin de abarcar más mercados y la apertura de más tiendas; de manera que, es evidente el deseo de crecimiento que se tiene y lo que se requiere para el logro de dicha meta, lo cual incluye: la contratación de más trabajadores especializados, así como la búsqueda de proveedores de materia prima y la remodelación de la actual tienda de ventas.

### 4.2.3 Valores que identifican la empresa

Esta variable tenía como indicador los *valores que identifican la empresa*, mediante el análisis se desea identificar desde el punto de vista del propietario aquellos valores que considera propios y que representen el ser de la empresa, la esencia de la misma; así mismo verificar que dichos valores sean corroborados por los colaboradores de la empresa, quienes son observadores cercanos y pueden dar fe de la veracidad de los mismos, el resumen de respuestas se presenta en la figura 17:



**Figura 15. Valores que Identifican la Empresa**

Fuente: Elaboración propia



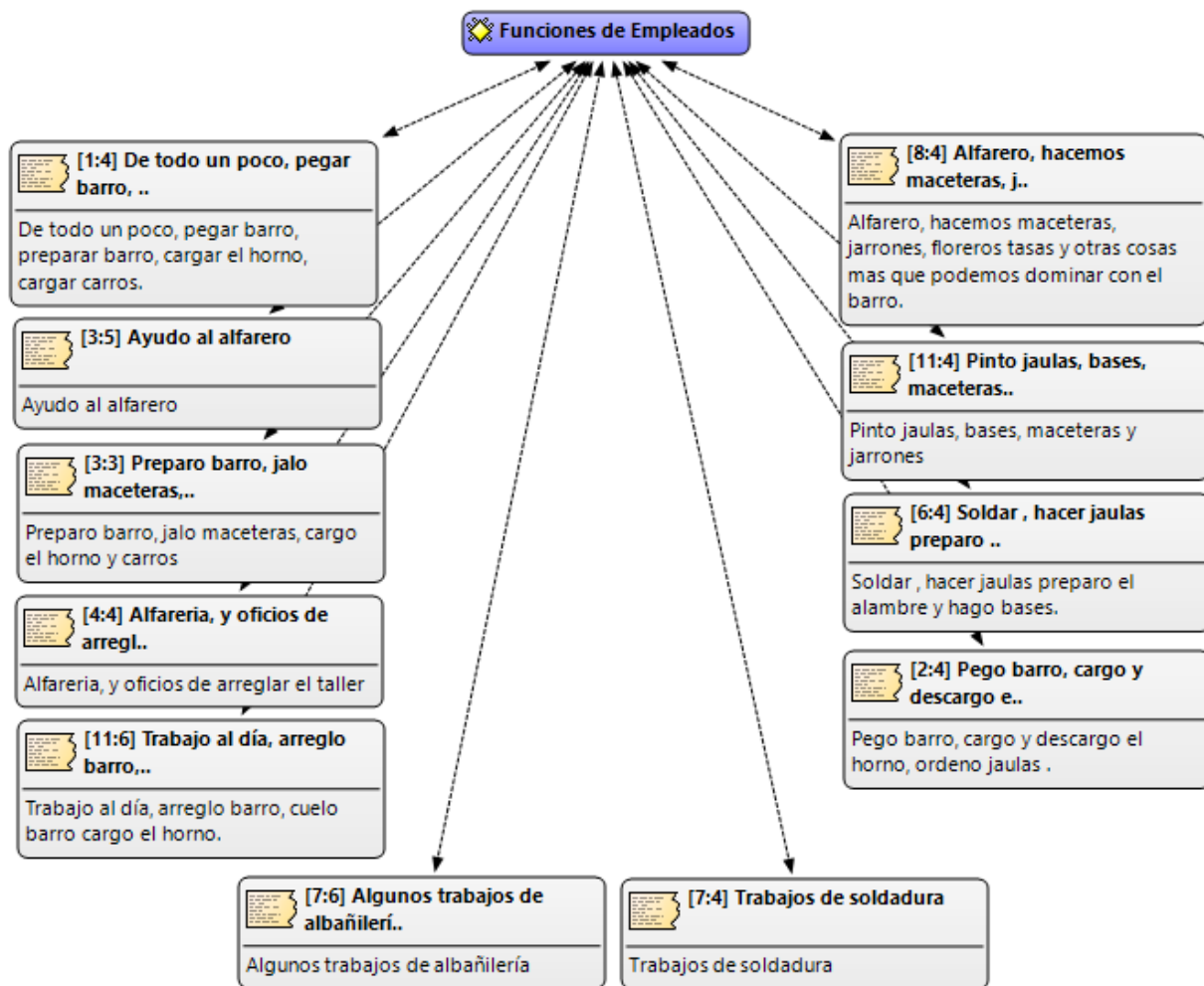
Los propietarios y colaboradores de la empresa artesanías Santa Bárbara destacan entre los valores que identifican la misma:

1. Responsabilidad
2. Calidad
3. Compromiso
4. Integridad
5. Solidez
6. Servicio

#### **4.2.4 Estructura organizacional dentro de la empresa**

Esta variable contenía dos indicadores para medirla: *funciones de cada empleado* y *conocimiento de la normativa de la empresa*, la primera buscaba conocer si los colaboradores de la empresa artesanías Santa Bárbara conocían y tenían claras sus funciones y la segunda si tenían conocimientos de normativa existente en la empresa, así mismo se busca mediante el análisis de la información recopilada identificar la estructura organizacional establecida actualmente en la empresa, a fin de evaluar si es apropiada a las necesidades y capacidades de la empresa. La observación resultó en una herramienta muy útil para corroborar la información obtenida de los colaboradores, se resume toda la información en las figuras 18, 19, 20 y 21:

La figura 18 resume las respuestas que los colaboradores dieron al preguntárseles cuales eran sus funciones, este ítem forma parte del indicador *funciones de cada empleado* haciendo uso de la entrevista a colaboradores, las respuestas se resumen así:

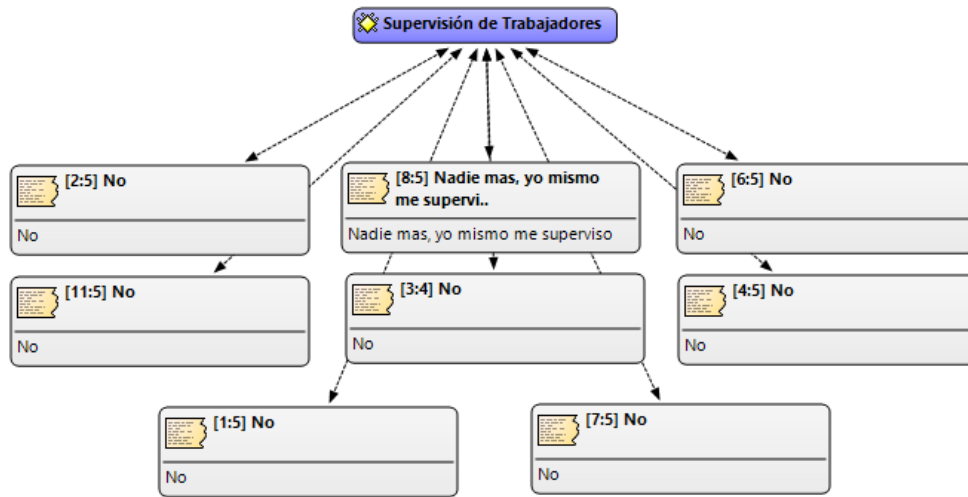


**Figura 16. Funciones de los Empleados**

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de los colaboradores demuestran que tienen claro cuáles son las funciones que realizan y las enumeran sin problemas.

También se validó si existe alguna figura de supervisión o control de las actividades de los colaboradores aparte del propietario de la empresa, las respuestas de los colaboradores fueron de negativa en su totalidad, se resumen en la figura 19:

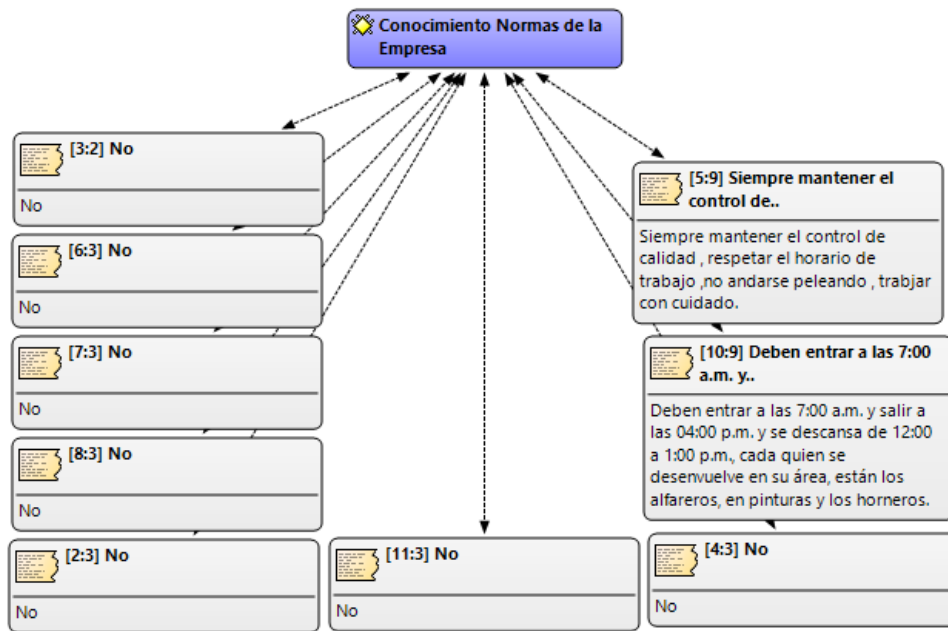


**Figura 17. Supervisión de Trabajadores**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede constatar en las respuestas, los colaboradores respondieron que no existe nadie que supervise el trabajo que realizan y uno de ellos afirmó más específicamente “yo mismo me superviso”.

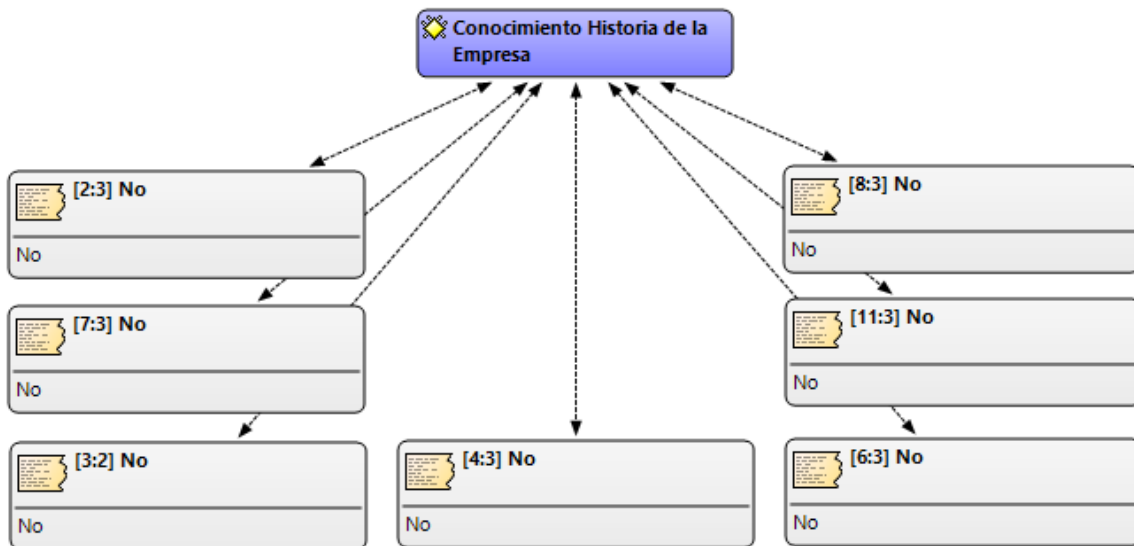
Adicionalmente se validó si los colaboradores conocían las normas que rigen la empresa, para lo cual todos los colaboradores contestaron no conocerlas, a excepción de la administradora quien pudo mencionar algunas de ellas, lo cual pone en evidencia la necesidad de socializar las normas con todos los empleados, las respuestas se resumen en la figura 20:



**Figura 18. Conocimiento de Normativas de la Empresa**

Fuente: Elaboración propia

Para validar si los colaboradores conocen la historia de la empresa, incluida misión, visión y valores, se les pregunto mediante una pregunta directa (ver anexo 2 entrevista a colaboradores), los cuales en su totalidad afirmaron **no** conocerla, las respuestas se resumen en la figura 21:



**Figura 19. Conocimiento de Historia de la Empresa por Trabajadores**

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el análisis de la variable *estructura organizacional dentro de la empresa* evidencia que actualmente en la empresa únicamente existe una figura de jerarquía a la que todos los colaboradores responden y aunque todos tienen claras sus funciones y actividades a realizar dentro de la empresa, la totalidad de los mismos afirmaron no tener ningún tipo de supervisor para sus actividades.

Así mismo, todos los colaboradores afirmaron no conocer las normas existentes dentro de la empresa, en contraste a esto la administradora menciona algunas normas existentes en la misma; lo cual destaca la necesidad que la empresa tiene de formular de manera física las normas de la empresa que los colaboradores deben seguir y socializarlas con los mismos para que sean del conocimiento de todos.

Adicional a esto se evidenció que ninguno de los trabajadores conoce la historia, misión, visión, valores ni objetivos de la empresa; confirmando que la empresa no ha definido los mismos ni los ha socializado con sus colaboradores por la misma razón evidente.

#### **4.2.5 Resumen de la ficha de observación:**

A continuación, se resumen los detalles observados durante la visita a las instalaciones de la empresa, incluyendo en el mismo los detalles que sirven de sustento a la información previamente recopilada mediante las entrevistas al propietario y colaboradores de la empresa, por lo que se han dividido según los objetivos previamente definidos, se detallan en la tabla 4:

**Tabla 4. Ficha de Observación**

<b>Situación actual de la empresa</b>
<p>Durante la visita a la empresa se pudo corroborar que existe un clima laboral agradable en la empresa y los trabajadores se notan con buena actitud durante realizan sus actividades, es habitual escuchar música y un ambiente relajado en las áreas de trabajo.</p> <p>Los talleres de producción son amplios, la materia prima se encuentra en los lugares designados para la misma. Así mismo están divididos los espacios tanto del taller de soldadura como el de producción de artesanía.</p> <p>La tienda está en una ubicación estratégica a la orilla de la carretera.</p> <p>No se observa en ningún lugar ni de la tienda ni de los talleres rótulos conteniendo señalizaciones, normas o recordatorios de las mismas a los empleados; tampoco se visualiza la misión, visión, historia ni valores impresos de manera física en ninguna de las instalaciones.</p>
<b>Desarrollo y crecimiento esperado de la empresa</b>
<p>Se observan una gran cantidad de productos de barro, muchos son decorativos para pared, otra gran cantidad son maceteras y jarrones de diferentes tamaños. En el taller de soldadura se aprecian una gran cantidad de bases de distintos tamaños y formas para las maceteras y jarrones, jaulas para animales y otras decoraciones para poner maceteras en las paredes. Lo anterior demuestra la gran capacidad de producción que tiene la empresa pese al poco personal con el que cuenta para la elaboración de los mismos. Así mismo la capacidad de las instalaciones evidencia que hay oportunidad de contratación de mayor cantidad de mano de obra a fin de aumentar la producción.</p> <p>Se pudo comprobar la construcción del nuevo taller en otra ubicación al que anteriormente había sido el taller de todas las actividades de producción. Sin embargo hay capacidad de ampliación de instalaciones, incluyendo la tienda en donde se comercializan al detalle los productos que producen.</p>
<b>Valores que identifican la empresa</b>
<p>Los colaboradores demuestran sentirse a gusto en la empresa confirmando los valores que el propietario expresó, afirman que la empresa les da un trato justo y que a través de los años no han tenido problemas; así mismo la permanencia de la empresa en el mercado con el paso de los años y la permanencia de los empleados en la misma con antigüedades grandes confirman la solidez y el trato de servicio que han demostrado con el paso de los años.</p>
<b>Estructura organizacional dentro de la empresa</b>

Durante la visita se observó en primera instancia a la administradora que estaba ubicada en la tienda y fue quien nos recibió, en el taller de pintura se encontraba el pintor realizando el pintado de unos productos de metal, en el taller de soldadura se encontraban trabajando dos soldadores armando unas piezas metálicas y finalmente en el taller de alfarería se encontraba la mayor cantidad de empleados realizando distintas labores, dos de ellos estaban realizando piezas de barro y otro estaba haciendo la preparación del barro previo a que los alfareros tomaran ese barro para trabajar.

Se pudo constatar que no existe ningún supervisor encargado de los empleados ni del control de calidad de producción, así mismo el propietario no se encontraba presente en el momento de la visita.

Los empleados no presentan ningún uniforme característico o comportamiento protocolario en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a esta herramienta utilizada se logró obtener bastante información que nos ayudara al diseño de un plan estratégico que se adecue a las condiciones actuales de la empresa, esta información nos brinda un panorama más claro y refuerza la información que se obtuvo mediante las entrevistas.

### 4.3 Resultados y análisis con las metodologías aplicadas.

Con el análisis de los datos obtenidos de las herramientas e instrumentos de investigación se plantea un plan estratégico para la empresa Artesanías Santa Bárbara que contiene: visión, misión, valores y objetivos, así como la estructura organizacional que mejor se adapta a las necesidades de la empresa.

#### 4.3.1 Planeación estratégica

Para lograr establecer un plan estratégico debemos definir los elementos que lo conforman, con base en la información obtenida de las entrevistas aplicadas y la observación que se llevó a cabo; todo esto luego del análisis de la historia de la empresa desde sus inicios, así como su evolución con el paso de los años hasta su actual condición.

Los elementos a definir serán los siguientes:



**Figura 20. Secciones del Plan Estratégico Propuesto**

Fuente: Elaboración propia.



Esta pirámide muestra las características básicas que se definirán en esta sección para el planteamiento de un plan estratégico para la empresa Artesanías Santa Bárbara con base a los resultados obtenidos del análisis de información recopilada con los instrumentos de recolección de datos.

#### 4.3.1.1 Misión

Para la definición de la misión se debe tener en cuenta que es y para qué sirve; de manera que podemos afirmar que es la esencia de la empresa, contiene la razón de ser de la empresa y la actividad o actividades a las que se dedica, será la presentación de la empresa ante sus clientes, colaboradores, competidores, etc.

Para la formulación de la misión se buscará contestar las preguntas esenciales que constituyen una misión, según se detalla en la tabla 5:

**Tabla 5. Principales componentes que conforman la misión**

Preguntas de formulación de una misión.	Información obtenida del análisis
¿Quiénes somos?	Somos una empresa sólida con años de experiencia en el proceso de fabricación de artesanías de barro y de metal, así como la comercialización de los mismos.
¿Qué buscamos?	Buscamos el crecimiento de la empresa tanto en infraestructura, producción y ventas, junto con un crecimiento de la fuerza laboral existente con altos valores éticos y morales, manteniendo la calidad distintiva de nuestros productos.
¿Por qué lo hacemos?	Para que la empresa siga creciendo y poder dar sustento tanto a nuestras familias como las de nuestros empleados, demostrando las capacidades que tienen nuestros artesanos, y buscamos ser un referente de calidad e innovación en la producción de artesanías de barro y metal.

Fuente: de elaboración propia.

Con el análisis de los datos recopilados y la observación realizada, podemos crear una misión que englobe la razón de ser de la empresa y las actividades a las que se dedica y que sirva de presentación tanto a colaboradores, clientes y demás relacionados con la empresa.

#### 4.3.1.2 Visión

La visión se puede definir con base en la misión planteada así como por la información obtenida de la recopilación de información; la visión debe cumplir ciertos elementos para que sea objetiva, se resumen en la tabla 6 presentada a continuación:

**Tabla 6. Principales componentes que conforman la visión**

Elementos para diseñar la visión de la empresa	Datos obtenidos del análisis de información
Medible	Objetivos de crecimiento: pueden medirse con base al aumento de producción, ampliación de instalaciones físicas, cantidad de tiendas de ventas, incremento de materia prima, cantidad de empleados y clientes nuevos.
Atractiva	La calidad del producto es una de las principales características distintivas de la empresa, resulta atractiva para los clientes.
Tiempo	Para definir el tiempo plantearemos lapsos de 3 a 5 años por sugerencias de distintos autores.

Fuente: de elaboración propia

#### 4.3.1.3 Valores

Los valores son aquellos que rigen las actividades diarias de la empresa y se relacionan con sus objetivos y metas, fueron seleccionados con base a los resultados obtenidos de las entrevistas y la observación, se detallan en la tabla7:

**Tabla 7. Valores identificados en la empresa**

Valores de la empresa Artesanías Santa Bárbara.
1. Responsabilidad
2. Calidad
3. Compromiso
4. Integridad
5. Solidez
6. Servicio

Fuente: Elaboración propia.

Los valores antes descritos permitirán a la empresa fortalecer las características que la distinguen, por lo que deberán ser socializados y fomentados dentro del ambiente laboral y en el trato a los clientes y demás relacionados a la empresa.

#### **4.3.1.4 Objetivos**

Cada empresa debe plantear sus objetivos de manera clara, de esta manera podrán tomar decisiones con base a aquellas metas que les permitan alcanzar dichos objetivos, sin perder el rumbo en el desarrollo de las diferentes actividades; del análisis de la información se identifican los objetivos enumerados en la tabla 8:

**Tabla 8. Principales objetivos identificados en la empresa.**

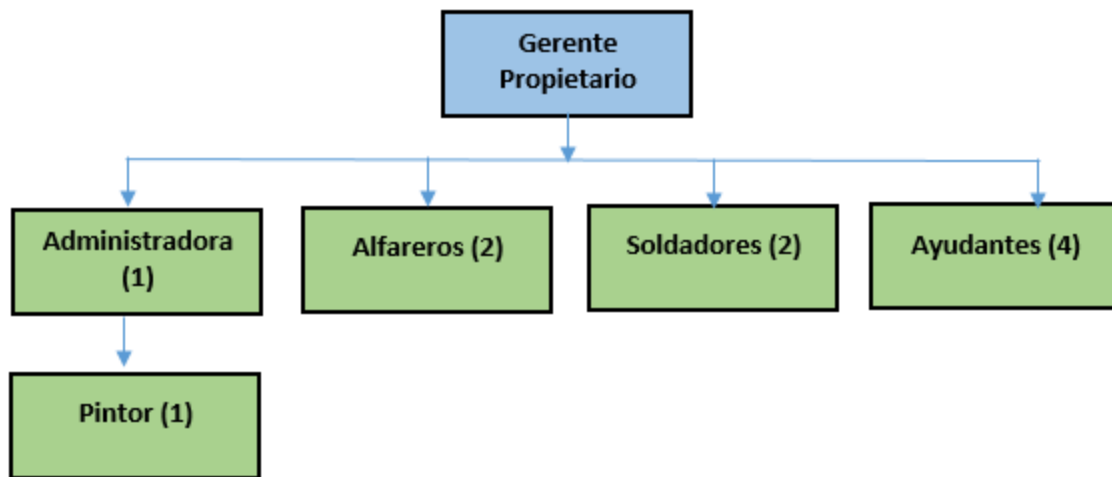
<b>Objetivos de la empresa Artesanías Santa Bárbara.</b>
1. Aumentar la producción de artesanías.
2. Conseguir nuevos clientes y llegar a otros mercados.
3. Aumentar el personal de la empresa.
4. Ampliar los talleres de producción.
5. Remodelar la tienda de venta de artesanías.
6. Abrir nuevas sucursales de tiendas en otras ciudades.

Fuente: de elaboración propia.

Todos los objetivos antes enumerados tienen como factor común el crecimiento de la empresa, tanto en producción, capacidad instalada, mercados que atiende, clientes, colaboradores, puntos de venta, etc., si bien es cierto es uno de los objetivos que toda empresa productora y comercializadora de productos persigue, el tener claro dichos objetivos permitirá a la empresa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo que les permita alcanzar estos objetivos de manera satisfactoria, aprovechando todas las oportunidades que se presenten y haciendo frente a aquellas amenazas que se opongan al cumplimiento de los mismos.

#### **4.3.2 Estructura organizacional**

La aplicación de las herramientas de investigación, tanto la entrevista como la observación permitieron identificar algunos rasgos característicos de la estructura organizacional de la empresa. Los empleados tienen bien definidos sus roles y funciones dentro de la empresa, sin embargo desconocen el orden de jerarquía, reconociendo únicamente la del propietario de la misma, la estructura organizacional actual se encuentra representada con la ilustración



**Figura 21. Estructura organizacional actual.**

Fuente: Elaboración propia.

Se identifica como una estructura formal por la linealidad e independencia de los puestos de trabajo, todos los colaboradores no reconocen otra jerarquía que no sea la del propietario de la empresa a excepción del pintor que recibe instrucciones directamente de la administradora, al mismo tiempo se evidencia que no existe ninguna figura de supervisión ni de control de calidad de la producción.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. Después de las entrevistas realizadas al fundador y colaboradores de la empresa artesanías Santa Bárbara, se pudo tener un panorama claro de la situación actual de la empresa, la empresa actualmente está superando la detención abrupta del comercio a causa de la pandemia del COVID-19, está volviendo a reactivar su producción y mejorando su situación actual en ventas, existen problemas de abastecimiento de materia prima y los precios han aumentado recientemente; pero aun con estos inconvenientes la empresa ha logrado permanecer en el mercado y continua con un crecimiento ascendente, los clientes están volviendo a comprar sus productos e incluso hay nuevos clientes demandando productos, estos son en su mayoría clientes que revenden en otros mercados, los empleados están así mismo volviendo a sus puestos de trabajo y los que ya están laborando se encuentran en jornada completa. Los objetivos de la empresa no han cambiado desde su fundación, siguen siendo el poder crecer en producción, ventas, distribución física de talleres y tienda, personal laborando y siempre innovando a fin de diferenciarse de sus competidores.

2. Se pudo recabar toda la información necesaria para conocer la historia de la empresa desde su fundación hasta la actualidad, junto con la historia, se logró identificar la filosofía con que la empresa ha venido operando a lo largo de los años, resaltando la solidez que ha demostrado al permanecer en el mercado pese a las adversidades. La fundación de la empresa se remonta al año 1983, durante los años transcurridos desde entonces han tenido alzas y bajas, pero constantemente siguen avanzando, eso en gran parte por su filosofía la cual es seguir creciendo e innovando en la elaboración de artesanías de barro y metal que es rubro al que se dedican, para lograr tener ventas en diferentes puntos del país. Sin embargo, es de notar que los colaboradores en la totalidad no

conocen misión, visión, valores, objetivos ni estructura organizacional de la Empresa artesanías Santa Bárbara.

Así mismo el propietario y los colaboradores brindaron la información necesaria para enumerar los valores que identifican la empresa, resaltando que los colaboradores en su totalidad mencionaron sentirse a gusto en la empresa, afirmando que es una buena empresa y hay un ambiente laboral agradable, así mismo la distingue la solidez que ha demostrado al permanecer en el mercado durante 38 años pese a las dificultades y la más reciente pandemia COVID-19.

3. Los colaboradores y los fundadores brindaron la información necesaria para lograr mapear su estructura organizacional, la cual es clasificada como formal, su estructura es básica y funcional ya que el que dictamina el rumbo de la empresa es su fundador, el cual lleva las riendas del crecimiento y desarrollo de la empresa, los demás empleados se dividen según sus asignaciones: la administradora, los alfareros y los soldadores (tienen asignaciones de producción) y se dedican únicamente a sus labores asignadas y por último, los denominados “ayudantes”, cumplen con las demás labores que no necesitan algún tipo de especialización. Todos los colaboradores afirmaron tener clara las funciones que deben realizar y para las cuales fueron contratados, pero afirmaron no tener supervisión de ningún tipo en las labores que realizan y reconocer únicamente al propietario como figura de jerarquía en la empresa. Tampoco reconocen ninguna normativa que deban seguir dentro de la empresa y únicamente la administradora enumero alguna normativa que deberían seguir todos los colaboradores.

4. La propuesta del plan estratégico se basa en toda la información que se recopiló tanto del dueño como de los colaboradores de la empresa, obtenida de manera actual y evidenciando la importancia del planteamiento de un plan estratégico que permita a la empresa tener una planeación a futuro de sus objetivos, y de esta forma estar preparada para afrontar situaciones problemáticas en su entorno, incluidas situaciones imprevistas como la reciente pandemia COVID-19. Es así como la planeación estratégica se convierte en una herramienta que requiere la aplicación de procesos para mantenerse enfocados en el desarrollo de los objetivos de la empresa y estrategias encaminadas a alcanzar el futuro deseado. Así mismo resulta importante el involucramiento de los colaboradores en el alcance de los objetivos de la organización y promover un sentido de pertenencia con la empresa mediante la socialización de su misión, visión, valores e historia.



## 5.2 Recomendaciones

1. Con base en los resultados obtenidos podemos sugerir un mejor planteamiento de sus objetivos a seguir, ya que en las entrevistas ellos se enfocan solamente en crecimiento y desarrollo de la empresa como tal, pero no definen fechas o las metas que se han puesto para alcanzar dichos objetivos. Por lo anterior, se sugiere establecer los objetivos de una manera más clara y por cada objetivo definir las metas a corto, mediano y largo plazo que deberán alcanzar para el cumplimiento y los medios que se utilizarán en el proceso. En caso de ser necesario se podría consultar con personal experto en temas de planificación para definir los alcances de objetivos a largo plazo y las implicaciones presupuestarias, logísticas, de recursos humanos, proveedores, canales de distribución, etc., implicadas en dicha planificación.

2. De las conclusiones antes definidas se puede identificar que la historia de la empresa es muy clara y conocida por el propietario, sin embargo, los colaboradores no la conocen a cabalidad o en su defecto la desconocen totalmente; por lo anterior se sugiere escribir la historia desde la fundación de la empresa y su crecimiento a través de los años de manera física a fin de que pueda ser socializada con los colaboradores y transmitida a los futuros herederos del patrimonio del propietario, servirá también para poder dar a conocer a los futuros nuevos colaboradores y clientes las bases y evolución de la empresa a través de los años, se recomienda redactar una misión que contenga el ser de la empresa, como anteriormente se ha mencionado la misión es la carta de presentación de la empresa ante los clientes, proveedores, colaboradores, competidores y demás que puedan tener relación directa o indirecta con la empresa. Lo mismo se recomienda sobre redactar una visión que describa el rumbo que desea tener la empresa y para lo cual está trabajando en el presente y así mismo los valores que representan a la empresa deben ser establecidos. Todos los anteriores se recomiendan que sean impresos de manera física, colocándolos en un lugar visible para que los clientes y colaboradores puedan familiarizarse con los mismos.

3. El análisis de la información sugiere también la necesidad de crear e implementar un manual de los procesos para las diferentes áreas productivas, esto con el fin de que exista un documento escrito que avale las funciones y responsabilidades de cada colaborador, así como la definición de los responsables de supervisar los diferentes procesos productivos o de otra índole dentro de la empresa. Un manual de procedimientos resulta al mismo tiempo muy útil en el entrenamiento de nuevos colaboradores, lo cual según la información brindada por el propietario es uno de los objetivos establecidos; al mismo tiempo que un manual de procedimientos permite el mejoramiento de los procesos y el aseguramiento de la calidad de los mismos, lo cual es sumamente importante en empresas de producción y comercialización de productos, debido a la información obtenida de los colaboradores quienes dicen no tener ningún supervisor de sus actividades, se recomienda que se contrate o se promueva a alguien de la empresa para cumplir con dicha función, lo anterior tendrá como resultado un mejor control de las actividades y productividad de los empleados, así mismo garantizará el aseguramiento de la calidad de los productos y permitirá identificar de mejor manera las deficiencias o fortalezas tanto de los colaboradores como de los procesos de producción de la empresa.

4. Finalmente se recomienda la creación de un documento de normas de la empresa, el mismo deberá socializarse con todos los colaboradores, permitiendo al propietario o encargado de la supervisión una mejor evaluación del desempeño del personal y evitará problemas laborales en el futuro, especialmente con las nuevas contrataciones que podrían realizarse como parte de los objetivos de la empresa. Como parte de la aplicación de este documento, la implementación de incentivos y capacitaciones para los empleados, especialmente luego de identificar la gran antigüedad que poseen la mayoría de ellos, lo anterior permitirá que puedan sentirse nuevamente motivados a alcanzar metas dentro de la empresa y resultará en un ambiente mucho más dinámico, satisfactorio para los empleados y como resultado aumento de la producción.

# CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

## PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO ESTRUCTURAL PARA EMPRESA ARTESANÍAS SANTA BÁRBARA.



Artesanías Santa Bárbara  
DESDE 1983

## TABLA DE CONTENIDO APLICABILIDAD

6.1 Introducción .....	Pág. 80
6.2 Justificación.....	Pág. 80
6.3 Alcance de la propuesta.....	Pág. 81
6.3.1 Objetivo General.....	Pág. 81
6.3.2 Objetivos específicos.....	Pág. 81
6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.....	Pág. 82
6.4.1 Procedimiento para la elaboración del plan estratégico.....	Pág. 82
6.4.2 Propuesta del plan estratégico.....	Pág. 83
6.5 Cronograma y presupuesto.....	Pág. 97
6.5.1 Cronograma.....	Pág. 97
6.5.2 Presupuesto.....	Pág. 100
6.6 Matriz de concordancia de los segmentos de la tesis.....	Pág. 101

## **6.1 Introducción**

El presente informe contiene la propuesta de los elementos principales de un plan estratégico para la empresa artesanías Santa Bárbara, esto servirá como una guía para el logro de los objetivos de la empresa; esta propuesta está basada en la información obtenida de la empresa misma, proceso que se llevó a cabo mediante la aplicación de técnicas y herramientas de recolección de datos aplicadas al propietario y colaboradores de la empresa para su posterior ordenamiento, clasificación y análisis, el análisis así mismo fue realizado mediante herramientas de análisis de datos para una mejor comprensión y comparando los resultados obtenidos con las teorías que sustentan la investigación.

## **6.2 Justificación.**

Toda empresa ya sea pequeña, mediana o grande, necesita desarrollar y aplicar una buena planificación estratégica de acorde a sus necesidades, para cumplir con los objetivos y metas planteadas a corto, mediano o largo plazo y para poder competir y permanecer en el mercado, el tener definido un plan estratégico de manera clara permitirá a la empresa hacer frente a las posibles adversidades y responder de manera rápida incluso a aquellas situaciones impredecibles como la actual pandemia COVID-19.

Los beneficios que trae un plan estratégico es proporcionar una guía en todos los aspectos de una organización, para tomar decisiones en congruencia con las metas y estrategias de la organización.

La empresa Artesanías Santa Bárbara como muchas otras empresas pequeñas del país no cuenta con un plan estratégico que le dé una guía en el desarrollo de la empresa, durante sus largos años de desarrollo lo ha hecho de manera empírica y respondiendo a las necesidades en la medida en que se presentan, por lo cual se decidió formular con base a los datos obtenidos en el proceso

de investigación esta propuesta de plan estratégico con los elementos esenciales del mismo que se adapte a las necesidades de la empresa y que le sirva de guía para el alcance de sus objetivos.

A través de esta propuesta de plan estratégico, los propietarios de la pequeña empresa “Artesanías Santa Bárbara” y los trabajadores que actualmente estén laborando dentro de la misma, tendrán una mejor comprensión de los objetivos de la empresa a corto y mediano y largo plazo, además facilitara la definición de metas, propósitos, políticas y acciones adecuadas que mejorarán la rentabilidad, crecimiento y desarrollo de la empresa. (Amboya Lema Gloria Estefani, 2018)

### **6.3 Alcance de la propuesta**

#### **6.3.1 Objetivo general**

Proporcionar a la empresa Artesanías Santa Bárbara un documento que sirva de guía en el alcance de sus metas y objetivos, basado en un análisis de la situación actual de la empresa y la visión que tienen a futuro.

#### **6.3.2 Objetivos específicos**

- Formular una misión apropiada a la razón de ser de la empresa.
- Formular una visión que describa sus objetivos a futuro.
- Identificar los valores que representan a la empresa.
- Redactar la historia de la empresa con un orden cronológico y claro.
- Definir los objetivos estratégicos con base al crecimiento esperado de la empresa.
- Proponer una estructura organización adecuada a las necesidades de la empresa.

## **6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.**

El documento de propuesta de plan estratégico para la empresa Artesanías Santa Bárbara contiene toda la información necesaria para darle una identidad a la empresa, este le dará una ventaja administrativa sobre sus competidores y será una guía para su crecimiento, para la obtención de esta información y su interpretación hasta llegar a la creación del plan estratégico se realizaron varias etapas, dentro del proceso de creación del documento se diseñó un procedimiento de investigación, dicho procedimiento será expuesto por etapas, estas etapas fueron analizadas he implementadas de manera de que todo el proceso de recolección de datos e interpretación nos entregara como resultado final un plan estratégico que los dueños fundadores pueden implementar.

### **6.4.1 Procedimiento para la elaboración del plan estratégico.**

El procedimiento que se utilizó para la elaboración del plan estratégico fue dividido por etapas, estas etapas resumen los pasos que se siguieron para obtener la información necesaria y desarrollar el plan estratégico que mejor se adecue a la situación de la empresa y pueda proponerse ante el dueño para aplicarse posteriormente, las etapas fueron divididas de tal manera que se sigue un orden de obtención en la información y se detallan a continuación.

#### **Etapas 1: Identificar las fuentes de información necesarias.**

La principal fuente de información para desarrollar el plan estratégico es la obtenida de la entrevista al fundador de la empresa, luego está la información que se obtuvo de sus colaboradores y por último la obtenida de la técnica de observación, recopilar la información es el primer paso en el desarrollo de un plan estratégico, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa.

#### **Etapas 2: Obtención y organización de los datos**

Mediante la aplicación de herramientas de recolección de datos como ser entrevistas o observación en sitio, se lograron obtener datos importantes para la investigación, una vez

recolectados los datos se procedió a organizarlos según las variables y objetivos que buscábamos específicamente, con los datos recolectados y organizados se procede al siguiente paso que es la interpretación de los mismos.

### **Etapa 3: Interpretación de los datos.**

Los datos obtenidos de la investigación se procedió a categorizarlos a fin de analizarlos de manera detallada para identificar los datos más relevantes, todos estos datos obtenidos fueron enfocados con el fin de determinar cuáles ayudarían a formular cada uno de los elementos que conforman el plan estratégico, basados en la información actual de la empresa y enfocados en el crecimiento esperado de la misma.

El objetivo de los datos obtenidos es poder obtener la información necesaria para el desarrollo de los elementos que conforman el plan estratégico, el cual plantea el perfil de la empresa, su situación actual, su misión, visión, valores, objetivos y estrategias con los cuales podrá marcar el paso al desarrollo y dará mayor valor en comparación de sus competidores, una vez reunida la información y ordenada de manera útil se procede a la creación del plan estratégico.

#### **6.4.2 Propuesta del plan estratégico.**

Una vez completadas las etapas propuestas anteriormente para diseñar la propuesta del plan estratégico, se presenta el resultado, un plan estratégico básico, con los componentes principales que este conlleva, con el fin de presentarlo al dueño de la empresa para la evaluación de la puesta en marcha del mismo, el plan estratégico final se presenta a continuación.



## **Plan Estratégico Estructural**

### **Artesanías Santa Bárbara**

#### **Resumen de la empresa**

Artesanías Santa Bárbara es una pequeña empresa dedicada a la manufactura de productos de barro y productos metálicos, desde su fundación en el año de 1983, nos hemos caracterizado por la elaboración de productos de barro como ser maceteras, jarrones, adornos para pared, ollas entre muchas más, con una excelente calidad en cada uno de estos productos.

Contamos con alfareros de mucha experiencia capaces de realizar piezas de barro con mucha calidad y finos acabados, procedentes de varias partes del país, con esto garantizamos tener una gran variedad en nuestros productos y contar con muchos productos únicos en el mercado.

Las estructuras metálicas que acompañan muchos productos de barro como ser bases para suelo de macetera o bases para pared con macetera son la especialidad, contamos con muchas piezas metálicas como accesorios de nuestras piezas de barro, las cuales son fabricadas con materiales de excelente calidad y con detalles únicos y característicos de nuestra empresa, siempre con una calidad que antecede todos nuestros productos.

Comercializamos nuestros productos en muchas partes del territorio hondureño, tenemos presencia en muchos mercados de artesanías importantes de nuestro país y nuestro objetivo es seguir creciendo y poder llegar a más rincones de nuestra tierra Honduras y el extranjero.

## **Historia**

La empresa Artesanías Santa Bárbara fue fundada en el año de 1983, en ese entonces su propietario José Mario Ávila Espinoza, de oficio alfarero, comenzó a producir piezas de barro como ser maceteras y jarrones, en la comunidad de los Chorritos, municipio de Sabanagrande, los cuales comercializaba en la ciudad de Tegucigalpa ya que fue invitado a participar con sus productos en la feria del agricultor y el artesano ubicada frente al estadio nacional, Tiburcio Carias Andino y desde entonces acude a vender a esta feria con sus productos, también poseía en una pequeña tienda a la orilla de la carretera, después de 2 años de funcionamiento obtiene la oportunidad de viajar hacia los Estados Unidos para especializarse en el área de la alfarería y su comercialización.

Unos años después y junto con su esposa, logró construir una tienda de artesanías de mayor tamaño junto con la cual logró formar taller de alfarería mucho más amplio y un taller de estructuras metálicas en el cual se fabrican las bases y accesorios para las maceteras y jarrones de barro, con el paso de los años logro expandir sus instalaciones gracias a que la cantidad de clientes aumentó, por lo que la producción y demanda de artesanías fue al alza.

Después de los dos primeros talleres, la empresa logro expandirse, para el año de 1997 se construyó su primer bodega de almacenamiento de producto ya que la producción estaba en aumento y las instalaciones existentes no daban abasto, junto con pequeñas remodelaciones y expansiones en sus previos talleres de producción, Se lograron importantes convenios de ventas con exportadores de productos artesanales hacia los Estados Unidos, los cuales compraban las piezas e barro de diferentes talleres del área y los exportaban.

Con el tiempo la competencia en el área aumento abruptamente y junto con el cierre de operaciones de la empresa exportadora, causó una disminución de ventas y producción, pero la empresa aún tenía una gran cartilla de clientes al por mayor.

La empresa continúa actualmente la producción de todos sus distintos productos de barro y metal, los cuales los diferencian de su competencia en la calidad que los ha caracterizado siempre, y que los posicionó como el taller de artesanías más fuerte del área, llegando a abastecer grandes mercados de la artesanía como ser, los mercados de Ojojona, Santa Ana, Valle de Ángeles Guamilito (SPS) y exportando artesanías hacia el país vecino de El Salvador.

Para el año 2005 se construyó un nuevo taller de soldadura, más amplio y con nuevas herramientas para mejorar la producción de las estructuras metálicas, que para este año ya no solo se limitaba a los accesorios de las piezas de barro, sino que se fabricaban muchas estructuras metálicas como ser portones y carrocerías para vehículos con paila entre otras.

En el año 2006 se realiza la constitución de la empresa ante la ley, con el testimonio de escritura pública con N° 563 se conforma de manera legal la empresa bajo el nombre de COMERCIAL Y TRANSPORTES SANTA BÁRBARA.

Para el año 2017 se realiza la expansión del taller de alfarería con el objetivo de aumentar la cantidad de empleados y aumentar la producción de artesanías de barro, el nuevo edificio de alfarería se construye frente a la tienda de ventas cruzando la carretera, esto ayuda a la liberación de espacio en las instalaciones anteriores, mejora la capacidad de almacenamiento y producción.

## **Misión**

Con la información recabada del propietario y en consenso junto con la administradora se desarrolló una misión que engloba la razón de ser de la empresa la cual se presenta de la siguiente manera:

### **Misión**

“Somos una empresa dedicada a la fabricación de artesanías de barro y de metal, que busca el crecimiento e innovación constante de la empresa y sus productos, para benéfico de sus colaboradores y sus clientes, demostrando siempre la excelencia y alta calidad de nuestros productos que nos ha caracterizado”.

## **Visión**

Con el objetivo de tener presente una meta de crecimiento junto con la información obtenida de las entrevistas y observación, y recabando opiniones del dueño de la empresa y su administradora se formó la visión que desea alcanzar la empresa la cual es:

### **Visión**

“Ser un referente de calidad y compromiso en la fabricación de artesanías de barro y metal para nuestros colaboradores y clientes”

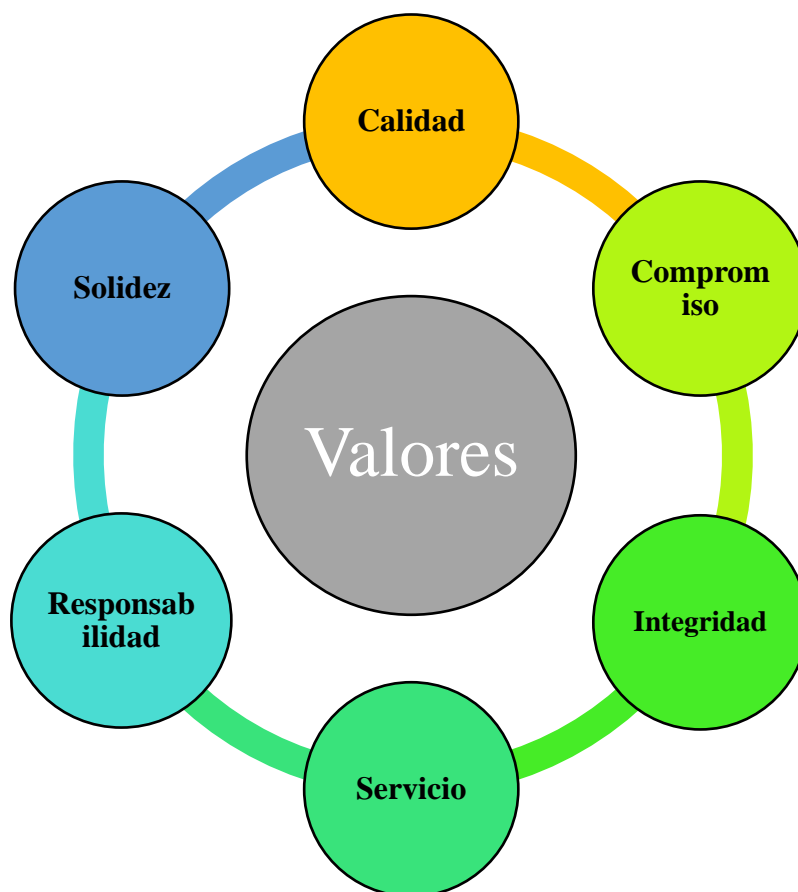
## Valores

Los valores son parte importante de la empresa, estos son las características que la definen y la forma en cómo siguen su camino al crecimiento empresarial, también son los propósitos que guían a los colaboradores y los mantienen guiados en objetivos comunes, los valores que posee la empresa artesanías Santa Bárbara son los que acompañarán todas las actividades que se realizan y son los que definen su camino, estos valores son los siguientes.

1. **Calidad:** Realizando esta labor de manera organizada y detallada, entregaremos productos con el más alto nivel de detalle y cuidado requerido por nuestros clientes y que nos diferencia de la competencia.
2. **Compromiso:** Desarrollando al máximo dichas capacidades podremos cumplir con todo aquello que nos ha sido confiado, teniendo como fin el cumplimiento de lo que se nos ha encomendado.
3. **Integridad:** Como empresa tenemos la capacidad de manejarnos de la mejor manera posible y bajo cualquier circunstancia, dentro de las normas de ética y profesionalismo empresarial.
4. **Servicio:** Dar una atención amable y servicial a nuestros clientes, buscando siempre superar constantemente las expectativas de nuestros que tienen de nuestros productos.
5. **Responsabilidad:** Trabajando bajo los principios de disciplina y calidad, ofrecemos nuestros mejores productos para la satisfacción de nuestros clientes.

6. **Solidez:** Somos una empresa con más de 30 años en el mercado de las artesanías, con personal de alta experiencia y responsabilidad.

**Ilustración 1. Valores de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

## **Objetivos estratégicos**

La empresa artesanías Santa Barbara desea tener un crecimiento sustancial, por lo que dentro del plan estratégico se plantea una serie de objetivos estratégicos que los direccionaran a cumplir este propósito, dichos objetivos determinaran, cuáles serán las estrategias que se deberán seguir para lograr los resultados deseados en los tiempo que sean determinados, estas estrategias serán desarrolladas con base a la información y estado actual de la empresa, con el fin de alcanzar metas posibles, reales y cuantificables que ayuden al crecimiento deseado de la empresa.

### **1. Mejorar la producción interna de la empresa.**

Este objetivo mejorar el proceso de producción tanto en barro como de metal que se realiza al interior de la empresa artesanías Santa Barbara, este objetivo podrá ser alcanzado mediante estrategias que cuantifiquen, mejoren, vuelvan más eficientes los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, se detallaran las principales estrategias pala lograr dicho objetivo planteado.

#### *Estrategia 1: Organizar la fuerza laboral.*

Se debe tener en cuenta que una de las principales estrategias para mejorar la producción interna de la empresa es la organización del personal, específicamente de alfareros y soldadores, que son los productores directos de las distintas artesanías que se fabrican.

#### *Estrategia 2: Organizar la distribución interna de los talleres y bodegas.*

Con el fin de que la producción mejore, una estrategia importante será la reorganización y distribución de los distintos talleres donde se fabrican las artesanías, esto con el fin de que se pueda organizar y almacenar de mejor manera las cantidades de piezas y así disminuirá el desabastecimiento para los clientes y realizar una mejora en su control de inventario.

## **2. Mantener la calidad de los productos.**

Un objetivo muy importante es mantener la calidad de los productos ya que esto la ha diferenciado de sus competidores a lo largo de ellos años, si la empresa desea expandirse, una imagen de calidad será un aditivo publicitario de alto impacto en la fórmula al crecimiento de la empresa, por lo que este objetivo deberá mantenerse vigilado constantemente con ayuda de las siguientes estrategias recomendadas.

### *Estrategia 1: Contratación de personal para supervisión de calidad.*

Mantener una vigilancia constante en la calidad de los productos deberá ser una tarea supervisada por un personal dedicado exclusivamente a esta tarea, donde pueda retroalimentar a los distintos talleres sobre carencias o solicitudes de mejora por parte de los clientes, el control de calidad también debe monitorear los inventarios de los productos y evitar desabastecimiento de estos, esta estrategia conlleva la contratación de personal con experiencia en el área de las artesanías.

### *Estrategia 2: Realizar encuestas de satisfacción a los clientes.*

El control de calidad no solo será determinado por el personal de la empresa, también se deberán escuchar las peticiones y sugerencias de los clientes para así tener mucha más información de los productos que se están entregando y mejorar detalles que el personal de control de calidad pase por alto, o cumplir con las sugerencias de mejora de los clientes.

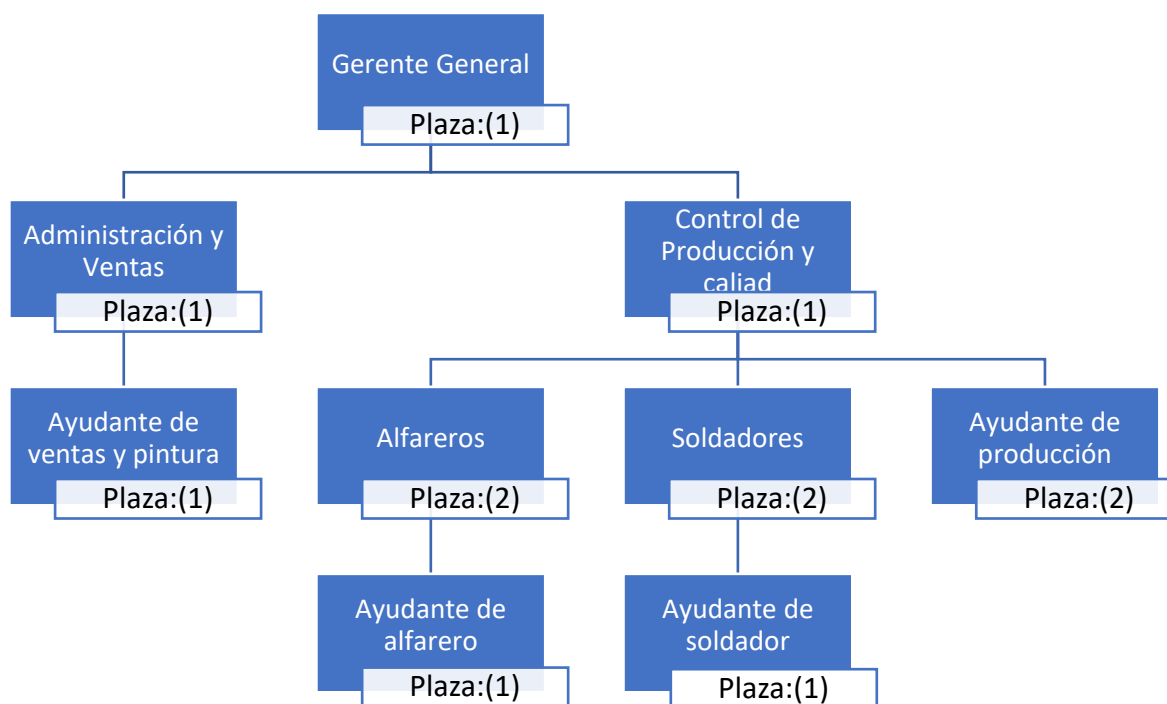


## **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de la empresa Artesanías Santa Bárbara es una pieza fundamental para su desempeño, esta estructura está diseñada para mantener la producción, eficiencia y comunicación que actualmente mantiene posicionada dentro del mercado de producción de artesanías, esta estructura organizacional se enfoca en fortalecer la venta y la producción de artesanías de barro y metal, llevando una buena relación de calidad y producción.

Con el análisis de la situación organizacional actual de la empresa, se logró identificar de cada una de las funciones de los empleados, cuantas plazas por cada puesto están ocupadas en la actualidad y como se organizan de manera jerárquica, con el fin de estimular la mejora continua de esta actual estructura, que ha venido funcionando de manera eficiente, puede ajustarse a medida vaya aumentando la cantidad de empleados, y prever la apertura de nuevas plazas con el crecimiento que vaya teniendo la empresa con el paso del tiempo.

Esta estructura organizacional propuesta es una estructura formal ya que la empresa maneja la producción y venta de sus productos bajo este sistema de trabajo, se realizó una división del trabajo con un criterio que contribuya a mantener la calidad y cantidad de producto necesario en almacenamiento, este esquema se divide por las labores que realiza actualmente cada colaborador, en la ilustración 2 se detalla el esquema propuesto para la empresa Artesanías Santa Bárbara con identificación de sus labores para cada uno de los empleados, lo cual ayudara a tener un orden jerárquico establecido y la capacidad de realizas cambios y mejoraras a largo plazo, con el fin de mantener y mejorar las condiciones de producción que existen en la empresa .



**Ilustración 1. Diagrama organizacional propuesto**

**Comparativo de salarios y funciones entre estructura organizacional actual y estructura organizacional propuesta.**

Un dato importante para la aplicación de la estructura organizacional propuesta es mostrar la diferencia económica que existiría entre el actual y el propuesto.

**Tabla I Comparativa de salarios entre estructura organizacional actual y la propuesta.**

Planilla mensual de la empresa Artesanías Santa Bárbara			
Actual (x) cantidad de empleados		Propuesto (x) cantidad de empleados	
Gerente propietario	Lps. 8,500.00	Gerente propietario	Lps. 8,500.00
Administrador	Lps. 8,500.00	Administrador	Lps. 8,500.00
Alfarero (2)	Lps. 12,000.00	Alfarero (2)	Lps. 12,000.00
Soldador (2)	Lps. 14,000.00	Soldador (2)	Lps. 14,000.00

Pintor	Lps. 4,800.00	Pintor	Lps. 4,800.00
Ayudante (3)	Lps. 14,400.00	Ayudante (3)	Lps. 14,400.00
		Control de calidad y producción	Lps. 6,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Lps. 62,200.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Lps. 68,200.00</b>

La diferencia entre la planilla de la estructura organizacional actual con respecto a la propuesta es de 6,000.00 lempiras, los cuales aparecen de la contratación o promoción de un nuevo empleado que se encargue estrictamente del control de producción y calidad.

### **Descripción de los puestos.**

Dentro de esta estructura podemos diferenciar las distintas escalas en jerarquía que esta estructura organizacional propone para la empresa, las funciones básicas de cada plaza se detallan de la siguiente manera con las funciones que deberá realizar cada puesto:

**Gerente propietario:** Se encarga de compra de materiales, comercialización del producto, suministro de materia prima, contrataciones de nuevo personal, atención a clientes y supervisión del buen funcionamiento general de la empresa, así como planeación de crecimientos y buscar apertura en nuevos mercados de artesanías, transporte de los distintos productos.

**Administración y ventas:** Se encargará de las ventas generales de la empresa, recepción y preparación de pedidos al por mayor, mantener en inventario surtido de productos para ventas al detalle, facturación y contabilidad, registro de entradas y salidas de productos y atención al cliente en general.

**Control de calidad y producción:** Se encargará de mantener en inventario todos los productos existentes en la empresa, manejar la parte de producción, solicitar la cantidad de materiales

necesario para que la producción no se detenga, llevara un control estricto de la calidad de los productos que salgan de los talleres y reportara correcciones necesarias.

**Ayudante de ventas y pintura:** Se encargará de la pintura de los productos que lo requieran, realizará trabajos en la tienda de ventas como orden, limpieza y empaque de productos vendidos o para almacenarlos.

**Alfarero:** Se encarga de la fabricación de los distintos productos de barro y de la calidad de los mismos.

**Soldador:** Se encarga de la fabricación de las distintas estructuras de metal y de la calidad de las mismas.

**Ayudante de producción:** Su trabajo es la preparación de las distintas materias primas necesarias para la producción interna de la empresa, transporte de metal, transporte y pre- procesamiento del barro, carga y descarga del horno para de piezas de barro, carga y descarga de vehículos de transporte y demás tareas que ameriten su colaboración temporal.

**Ayudante de alfarero:** Se encargará de la preparación del barro con el que trabajara el alfarero, y ayudará en las demás labores de apoyo que el alfarero requiera como organizar las piezas fabricadas o contabilizar productos solicitados para fabricación.

## **6.5 Cronograma y presupuesto**

La aplicación de un plan estratégico trae consigo un monto de inversión el cual deberá consensuarse con los dueños de la empresa y evaluar su factibilidad, estos montos de aplicación son considerablemente bajos en comparación a otros tipos de inversiones como en infraestructura o materias primas, pero los resultados que se pueden obtener podrían ayudar de gran manera a largo plazo en la organización de la empresa.

### **6.5.1 Cronograma**

Junto con la propuesta de aplicación del plan estratégico, se incluye un cronograma, herramienta importante que nos dará la estimación de tiempo necesaria a invertir en la implementación, incluye todos los pasos que se consideran necesarios y que reforzaran la planeación de esta implementación.

Si se determina que la implementación de un plan estratégico en la empresa Artesanías Santa Bárbara es viable deberán considerar un periodo de prueba de por lo menos 6 meses, después de estos 6 meses podrían ver si los resultados tienden a ser favorables o no, en este periodo podrán evaluar si mejoraron tanto en organización como en capacidad de respuesta a los clientes, así también en la calidad y cantidad de los productos, el orden en los inventarios y el aumento en la eficiencia de sus empleados.

**Tabla 1: Cronograma de actividades para implementación de plan estratégico**

Cronograma de actividades																																
Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6											
Semana	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Análisis sobre la implementación del plan estratégico																																
Asignación de encargado de implementación del plan estratégico																																
Puesta en marcha del plan estratégico																																
Análisis de resultados de la implementación del plan estratégico																																
Presentación de los resultados																																

Fuente: Elaboración propia

Las actividades presentadas en el cronograma de la tabla 1, son detalladas a continuación:

**Análisis sobre la implementación del plan estratégico:**

En esta actividad se pretende que el dueño de la empresa analice la posibilidad de implementación del plan estratégico, los costos que conlleva la implementación y el tiempo necesario que deberá invertir, aclarar dudas sobre el plan estratégico y lo que implica y se tomara la decisión de implementarlo o no, de ser posible la implementación se continuaran con los demás procedimientos planteados, de lo contrario y si lo solicita el dueño se realizaran modificaciones al documento o se descarta en su totalidad la implementación. .

**Asignación del encargado:**

En esta actividad se deberá buscar una persona con experiencia en el área administrativa con conocimiento en estrategias empresariales, que implemente el plan estratégico y supervise si aplicación de manera continua y de forma correcta.

### **Puesta en marcha del plan estratégico:**

En un lapso de 4 meses se deberá monitorear la correcta aplicación del plan estratégico, tomar los datos de la implementación y la toma de datos de manera continua de los resultados, realizar reuniones con los colaboradores para socialización de las nuevas normas de la empresa, como su visión, misión, objetivos y la aplicación de la nueva estructura organizacional.

Se realizarán 2 reuniones con los colaboradores, la primera de ellas se realizará la semana 4 del primer mes donde se pretende que la persona que aplicará el plan estratégico comenzará con esta tarea, en esta reunión se les explicará el proceso de aplicación y en que consiste. La segunda reunión se llevará acabo al finalizar el proceso en la semana 4 del sexto mes, cuando el aplicador del plan estratégico presente sus resultados, estas reuniones son de carácter informativo solamente.

Los objetivos estratégicos propuestos deberán comenzarse a aplicar de tal forma que se cumplan las estrategias planteadas en el menor tiempo posible, o que se tengan resultados parciales con tendencias establecidas para poder presentar un informe de la implementación de las mismas.

Las demás agendas de implementación se deberán analizar según la opinión de la persona que se contrate para la implementación.

### **Análisis de resultados de la implementación del plan estratégico:**

Al finalizar el mínimo de tiempo estipulado, el implementador del plan estratégico deberá analizar todos los datos obtenidos de este, realizar un informe donde detalles lo que se logró hacer durante la implementación y hacer una comparativa, verificando si hubo mejora o no, o si es necesario continuar por un periodo de tiempo más prolongado con la implementación para obtener resultados más detallados.

## Presentación de los resultados:

El encargado de la implementación deberá presentar el informe con los resultados obtenidos y sus sugerencias al dueño de la empresa.

### 6.5.2 Presupuesto

A continuación, se detallará el presupuesto estipulado de inversión para la implementación del plan estratégico en la empresa Artesanías Santa Bárbara, ya que en la aplicación se plantea la promulgación de la misión, visión y valores en la tienda, socializar la estructura organizacional y el plan estratégico completo con los colaboradores mediante una reunión formal, para que conozcan de esta implementación, también se considera necesario que se contrate ya sea alguien interno o externo para la supervisión de la aplicación del plan estratégico durante un tiempo mínimo definido y así asegurarse que se realice de manera correcta.

**Tabla 2. Presupuesto de implementación.**

Presupuesto de implementación del plan estratégico para Artesanías Santa Bárbara.			
Elemento	Precio (Lps)	Cantidad	Total
Impresión de banners con la misión de la empresa 12 x 16”	115.00	1	115.00
Impresión de banners con la visión de la empresa 12 x 16”	115.00	1	115.00
Impresión de banners con los valores de la empresa 16 x 16”	140.00	1	140.00
Impresión de banners con los objetivos de la empresa 16 x 16”	140.00	1	140.00
Impresión de banners con la historia de la empresa 30 x 70”	395.00	1	395.00
Impresión y encuadernado del plan estratégico completo en papel	60.00	2	120.00
Refrigerios en las reuniones de socialización con los colaboradores	500.00	2	1,000.00
Almuerzos en las reuniones	2,000.00	2	4,000.00
Salario de aplicador del plan estratégico	18,000.00	6	108,000.00
Total (Lempiras)			114,025.00

Fuente: Elaboración propia



## 6.6 Matriz de concordancia con los segmentos de la tesis

**Tabla 3: Matriz de concordancia con los segmentos de la tesis**

Matriz de concordancia con los segmentos de la tesis									
Capitulo I			Capitulo II	Capitulo III			Capitulo V	Capitulo VI	
Título de la investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de propuesta	Objetivo propuesta
Propuesta de plan estratégico para Artesanías Santa Barbara	Diseñar un plan estratégico y una estructura organizacional de la empresa Artesanías Santa Bárbara, basado en un análisis de la actual situación de la empresa y la información proporcionada por fundadores y colaboradores, con el fin de formular la misión, visión, objetivos y una estructura organizacional que mejor se adapte a la misma, todo lo anterior a fin de alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.</li> </ul>	Planeación estratégica	Situación organizacional de la empresa	11 empleados	Entrevista y observación	Después de las entrevistas realizadas al fundador y colaboradores de la empresa artesanías Santa Bárbara, se pudo tener un panorama claro de la situación actual de la empresa, existen problemas de abastecimiento de materia prima y los precios han aumentado recientemente; pero aun con estos inconvenientes la empresa ha logrado permanecer en el mercado y continua con un crecimiento ascendente Los objetivos de la empresa no han cambiado desde su fundación.	Crear una propuesta de plan estratégico para la empresa Artesanías Santa Bárbara con la información actual de la empresa para definir su identidad como empresa y hacia el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar un análisis de la situación actual de la empresa, su crecimiento y objetivos que persiguen.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer un plan estratégico que más se adecua a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.</li> </ul>		Desarrollo y crecimiento de la empresa.			Se pudo recabar toda la información necesaria para conocer la historia de la empresa desde su fundación hasta la actualidad. Asimismo el propietario y los colaboradores brindaron la información necesaria para enumerar los valores que identifican la empresa, resaltando que los colaboradores en su totalidad mencionaron sentirse a gusto en la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Exponer la historia de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una estructura organizacional con base al funcionamiento actual de la empresa.</li> </ul>	Valores que posee la empresa.	Los colaboradores y los fundadores brindaron la información necesaria para lograr mapear su estructura organizacional, la cual es clasificada como formal, su estructura es básica y funcional ya que el que dictamina el rumbo de la empresa es su fundador, el cual lleva las riendas del crecimiento y desarrollo de la empresa, los demás empleados se dividen según sus asignaciones			<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer la estructura organizacional con base al funcionamiento actual de la empresa.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación.</li> </ul>	Estructura organizacional	La propuesta del plan estratégico se basa en toda la información que se recopiló tanto del dueño como de los colaboradores de la empresa, obtenida de manera actual y evidenciando la importancia del planteamiento de un plan estratégico que permita a la empresa tener una planeación a futuro de sus objetivos, y de esta forma estar preparada para afrontar situaciones problemáticas en su entorno, incluidas situaciones imprevistas como la reciente pandemia COVID-19.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer la implementación un plan estratégico que más se adecua a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS

- Altair consultores. (2013). *La elaboracion del plan estrategico*. Altair.
- Amboya Lema Gloria Estefani, M. S. (Junio de 2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón. *Tesis*. Quito, Ecuador.
- Ander, J. (1995). *Introducció a la Planificació*. Buenos Aires: Lumen.
- Ansoff, I. (1957). *Estrategias para la Diversificación*. Harvard Business Review. .
- BCH. (2021). *Banco Central de Honduras*. Obtenido de Banco Central de Honduras, Republica de honduras: [https://www.bch.hn/estadisticos/AM/LIBPROGRAMA MONETARIO](https://www.bch.hn/estadisticos/AM/LIBPROGRAMA_MONETARIO)
- Benitez, C. N. (2010). *Planificación estratégica* . Rosario: Universidad Abierta Interamericana .
- BENÍTEZ, M., & LEÓN, N. (2015). *TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA*. Santiago de Cali: Universidad San Buena Ventura.
- Bustos, C. (2009). La produccion artesanal. *Vision Gerencial*, 37-52.
- Consejo Nacional de Inversiones. (6 de Mayo de 2021). *Consejo Nacional de Inversiones*. Obtenido de cni.hn: <https://cni.hn/la-mipyme-un-sector-clave-para-atraer-la-inversion-privada-a-honduras/>
- Dossier. (2007). Guia para la elaboración e implementación del plan estrategico . *PLATAFORMA DE VOLUNTARIAT SOCIAL DE LA COMUNITAT*, 5-7.
- Econopedia. (2021). *economipedia.com*. Obtenido de [economipedia.com](https://economipedia.com/): <https://economipedia.com/>

- Frans, K. (29 de Mayo de 2002). HONDURAS: COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME). Mexico D.F.
- G.G., D., & Lumpking, G. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- García Guiliány, J. D. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *ESPACIOS*, 16-30.
- Hall, R. (1996). *Estructuras, procesos y resultados*. Mexico: Prentice Hall.
- Henderson, B. (01 de 01 de 1981). The concept of Strategy. (B. C. group, Entrevistador)
- Humberto, S. G. (1993). *Gerencia Estratégica*. 3R editores.
- Mintzberg, H. (. (1984). *Power And Organization Life Cycle*. Mineapolis: Academy Of Management Review.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice hall hispanoamerica.
- Narciso, J., & Pulido, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 29-51.
- Ogliastri, E. (1996). *Manual de planeación estratégica*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Ortiz, O. (14 de Mayo de 2020). *vozdeamerica.com*. Obtenido de <https://www.vozdeamerica.com/centroamerica/honduras-busca-luchar-contra-el-desempleo-en-plena-pandemia>
- Osman Amaya, M. M. (2013). Situación de las MIPYMES en Honduras, retos y oportunidades en el siglo XXI. *Portal de la Ciencia*, 87-97.
- Ossorio, A. (2003). *Métodos de planificación*. Buenos Aires : INAP.

- Pedro, A., & Guerrero, L. (2000). *Planteamiento Estratégico en Gerencia*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Mexico: C.E.C.S.A.
- PRONDINTEC. (2006). Guía metodológica predica. *Diseño industrial*, 13.
- Quiroa, M. (Noviembre de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia hacinedo la economía facil: <https://economipedia.com/definiciones/evolucion-de-la-administracion.html>
- Sampieri, R. H. (2014). Selección de la Muestra. En R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación* (págs. ISBN: 978-1-4562-2396-0). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Steiner, G. (1986). *Planeacion Estratégica*. Mexico: Compañía editorial continental.
- Strategor . (1988). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General* . Barcelona: BIBLIO Empresa.
- Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de la estrategia empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones universidad catolica.
- Torres, M., & Karim, P. (2020). *Metodos de recoleccion de datos para una investigación*. Facultad de ingenieria, universidad Rafael Landivar.
- Tzu. (1953). *El arte de la guerra*.
- UNAM. (2018). *Teoría de la Planeación*. Mexico DF: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

## GLOSARIO

- **Alfarería:** Es el arte de moldear piezas de barro o arcilla con las manos, es un trabajo realizado por alfareros.
- **Alfarero:** Persona que posee la habilidad de moldear barro o arcilla, puede realizar este trabajo mediante tornos manuales o eléctricos y en algunos casos moldear las piezas en el suelo o una mesa.
- **Artesanía:** Productos creados por los artesanos (una persona que realiza trabajos manuales). moldeando diversos objetos con fines comerciales o meramente artísticos o creativos.
- **Barro:** Masa moldeable que se consigue combinando adecuadamente agua y arcilla y que se utiliza en la alfarería.
- **Estrategia empresarial:** conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.
- **Estrategia:** una planificación de algo que se propone un individuo o grupo.
- **Plan estratégico:** documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.
- **Planeación Estratégica:** herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.
- **Soldadura:** Proceso de unión de dos materiales como metal o plástico mediante fusión térmica o con la ayuda de material de relleno de fijación.

# ANEXOS

## Anexo 1 Entrevista a administradores



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

### ENTREVISTA

FECHA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Soy estudiante de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estoy realizando un estudio para “Conocer la historia y desarrollo la empresa Artesanías Santa Bárbara” Con el fin de conocer todos los factores que rodean, los valores y la visión que se tiene a futuro de ella, así como los procesos que se realizan y el funcionamiento de la empresa, analizando las operaciones que realiza cada empleado y comprender sus funciones.

1. ¿A qué se dedica la empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Podría describir la situación actual del mercado al que la empresa atiende?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipo de crecimiento desea tener a largo plazo en la empresa?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera el desempeño actual empresa?

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué rasgos la diferencian de sus competidores?

\_\_\_\_\_

6. ¿Desde hace cuánto entro en operación y como se formó la empresa?

---

7. ¿Podría describir los objetivos que desea alcanzar la empresa?

---

8. ¿Cómo ha ido creciendo la empresa a través de los años?

---

9. ¿Qué procesos existen dentro de la producción de la artesanía?

---

10. ¿Existen normativas o reglas que se deben de seguir dentro de la empresa? Mencione.

---

11. ¿Qué cantidad de empleados laboran actualmente en la empresa?

---

12. ¿Se consulta o se solicita colaboración a personas especializadas en el área administrativa?

Especifique a quien.

---

13. ¿Existe algún estudio previo o algún plan estratégico implementado?

---

14. ¿Qué valores puede identificar en su empresa?

---

## **Anexo 2 Entrevista a colaboradores**

Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

### ENTREVISTA

FECHA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

**Soy estudiante de la facultad de postgrado de UNITEC, pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial y estoy realizando un estudio para “Conocer la historia y desarrollo la empresa Artesanías Santa Bárbara” Con el fin de conocer todos los factores que rodean, los valores y la visión que se tiene a futuro de ella, así como los procesos que se realizan y el funcionamiento de la empresa, analizando las operaciones que realiza cada empleado y comprender sus funciones.**

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué opinión tiene de la empresa?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo observa el crecimiento de la empresa en lo que lleva laborando?

\_\_\_\_\_

4. ¿Conoce la misión, visión, objetivos, valores o normativas de la empresa?

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de trabajo realiza?

\_\_\_\_\_

6. ¿Existe alguien que supervise su trabajo que no sea el dueño de la empresa



---

7. ¿Qué otras labores han realizado dentro de la empresa?

---

**Anexo 3 Ficha de observación**



Universidad Tecnológica Centroamericana

Facultad de Postgrado

Maestría en Dirección Empresarial

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

FECHA: \_\_\_\_\_

OBSERVADOR: \_\_\_\_\_

**Durante la visita a la empresa “Artesanías Santa Barbara”, se realizarán una observación no participante, que nos ayudara a comprender el funcionamiento de la empresa y poder proporcionar más datos a la investigación realizada.**

**Detalles a observar:**

**Tamaño físico de la empresa:**

---

---

---

---

---

**Productos que comercializa:**

---

---

---

---

---

**Cantidad de empleados:**

---

---

---

---

---

**Funciones que realizan los empleados:**

---

---

---

---

---

**Horario de jornada laboral:**

---

---

---

---

---

**Jerarquía observable:**

---

---

---

---

---

**Comportamiento, vestimenta (uniforme) o algún protocolo disciplinario que se observe:**

---

---

---

---

---

**Otros detalles observados:**

---

---

---

---

---

#### Anexo 4 Imágenes de la empresa y sus talleres



**Fotografía 1. Tienda de artesanías Santa Bárbara**



**Fotografía 2. Tienda de Artesanías Santa Bárbara**





**Fotografía 3. Pilas para preparación de materia prima (barro)**



**Fotografía 4. Pilas para preparación de materia prima (barro)**





**Fotografía 5. Taller de artesanías de barro**



**Fotografía 6. Taller de artesanías de barro con producto almacenado**





**Fotografía 7. Proceso de elaboración de maceteras de barro**



**Fotografía 8. Horno donde las piezas de barro secas se queman y afinan**





**Fotografía 9. Galera de almacenamiento de producto salido del horno y sin pintar**



**Fotografía 10. Producto de barro almacenado sin pintar**





**Fotografía 11. Producto pintado en tienda**



**Fotografía 12. Taller de pintura área de barro**





**Fotografía 13. Taller de soldadura**



**Fotografía 14. Taller de soldadura**





**Fotografía 15. Taller de pintura área para de metal**



**Fotografía 16. Taller de pintura**





**Fotografía 17. Producto de metal pintado y almacenado.**

Precio de taqueada para 25 personas durante almuerzo en reuniones.



TACOS MEXICANOS  
"FIESTAS A DOMICILIO"

# TAQUEADAS

25 Personas:	2,000 Lp
30 Personas:	2,400 Lp
40 persona:	2,950 Lp
50 Personas:	3,500 Lp

Reclama 5 combos  
GRATIS

Taqueada incluye 3 Tacos + 1  
gringa, 5 tipos de salsas y  
desechables

Reservaciones al 9985-2290 / 9606-2749



## Matriz de organización del marco teórico

Nombre de la sección	Sección	Subsección	Título de la sección	Objetivo Específico de la investigación al que aporta	Pregunta de investigación a responder	Bibliografía a utilizar
Análisis de la situación actual	2.1	2.1.1	Macroentorno	-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?	(Humberto, 1993) (Ogliastri E. , 2004) (Dossier, 2007) (Ossorio, 2003)
		2.1.2	Microentorno	-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?	(PRONDINTEC, 2006) (Bustos, 2009) (Consejo Nacional de Inversiones, 2021)
		2.1.3	Análisis interno	-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?	(Ander, 1995)
Conceptualización	2.2	2.2.1	Administración de empresas	-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?	(Quiroa, 2020)
				-Identificar la historia, valores y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación.	¿Cuál es la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación?	
		2.2.2	estrategia	-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?	(Mintzberg & Quinn, 1993) (Altair consultores, 2013)
				-Identificar la historia, valores y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación.	¿Cuál es la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación?	
		2.2.3	Plan estratégico	-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?	(G.G: & Lumpking, 2003)
-Identificar la historia, valores y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación.  - Proponer los elementos de un plan estratégico que más se adecuen a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.	¿Cuál es la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación?  ¿Qué elementos del plan estratégico de adaptan mejor a las condiciones actuales de la empresa?					
2.2.4	Estructura organizacional	-Definir una estructura organizacional con base al funcionamiento actual de la empresa.	¿Qué estructura organizacional se adecua de mejor manera a las condiciones actuales de la empresa?	(UNAM, 2018)		
2.2.5	Misión	-Proponer los elementos de un plan estratégico que más se adecuen a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.	¿Qué elementos del plan estratégico de adaptan mejor a las condiciones actuales de la empresa?	(UNAM, 2018)		



		2.2.6	Visión	-Proponer los elementos de un plan estratégico que más se adecuen a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.	¿Qué elementos del plan estratégico de adaptan mejor a las condiciones actuales de la empresa?	(Altair consultores, 2013)
		2.2.7	Valores	-Proponer los elementos de un plan estratégico que más se adecuen a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.	¿Qué elementos del plan estratégico de adaptan mejor a las condiciones actuales de la empresa?	(Altair consultores, 2013)
Metodologías aplicadas	2.3	2.3.1	Planificación estratégica	Proponer los elementos de un plan estratégico que más se adecuen a las características de la empresa Artesanías Santa Bárbara.	¿Qué elementos del plan estratégico de adaptan mejor a las condiciones actuales de la empresa?	(Tzu, 1953) (Henderson, 1981) (Ogliastri E. , 2004) (Ansoff, 1957) (Mintzberg H. (., 1984) (Strategor , 1988) (Econopedia, 2021)
		2.3.2	Estructura organizacional	-Definir una estructura organizacional con base al funcionamiento actual de la empresa.	¿Qué estructura organizacional se adecua de mejor manera a las condiciones actuales de la empresa?	(BENÍTEZ & LEÓN, 2015) (Hall, 1996) (Mintzberg H. (., 1984)
Técnicas y herramientas utilizadas	2.4	2.4.1	La entrevista	-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?	(Torres & Karim, 2020) (Sampieri, 2014)
				-Identificar la historia, valores y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación. -Definir una estructura organizacional con base al funcionamiento actual de la empresa.	¿Cuál es la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación?  ¿Qué elementos del plan estratégico de adaptan mejor a las condiciones actuales de la empresa?	
		2.4.2	La observación	-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue. -Identificar la historia, valores y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación. -Definir una estructura organizacional con base al funcionamiento actual de la empresa.	¿Cuál es la situación actual de la empresa, crecimiento y objetivos que persigue?  ¿Cuál es la historia y filosofía de la empresa con la cual se ha desarrollado desde su fundación?  ¿Qué estructura organizacional se adecua de mejor manera a las condiciones actuales de la empresa?	(Sampieri, 2014)