



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Conducción Administrativa y su incidencia
en la Rivalidad Competitiva de la Curtiembre San
Vicente en la Ciudad de Ambato.”**

Autora: Andrea Efigenia Cordero Ruiz

Tutor: Ing. MBA Fernando Silva

AMBATO-ECUADOR

ABRIL - 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Fernando Silva

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas ha sido revisado minuciosamente por mi persona. Por lo tanto autorizo la presentación del mismo, cumpliendo las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, 6 de Febrero de 2015

.....
Ing. MBA. Fernando Silva

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cordero Ruiz Andrea Efigenia portadora del número de cédula 020192994-0, manifiesto por escrito que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....
Andrea Efigenia Cordero Ruiz

C.I. 020192994-0

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los honorables miembros del tribunal calificador aprueban el presente trabajo de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad a las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril 2015

.....
Ing. William Ortiz

.....
Ing. Edwin Santamaría D.

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando se lo realice respetando mis derechos de autor.

.....
Andrea Efigenia Cordero Ruiz

C.I. 020192994-0

AUTORA

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Investigación se lo dedico a los seres que más amo a Dios, a mi Madre con mucho cariño y amor por brindarme todo su apoyo incondicional y por ser la fuerza y motivación para culminar con este trabajo. A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron y fueron parte de este logro personal y profesional. Además quiero dedicarlo a quienes aportaron con su sabiduría, paciencia, apoyo y dirección me ayudo a cumplir con mi objetivo.

Andrea Cordero

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y el conocimiento para poder llegar al término de mi carrera. A mi Madre por ser el apoyo fundamental e incondicional, a toda mi familia que me ayudo siempre en si a todas las personas que me brindaron siempre su afecto y apoyo.

Mi agradecimiento al Ing. MBA Fernando Silva por su paciencia y demostrado a lo largo de la investigación. A la Universidad Técnica de Ambato y a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas por los conocimientos impartidos y por formarnos profesionalmente.

Andrea Cordero

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACION.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	10
1.2.3 Prognosis.....	11
1.2.4 Formulación Del Problema	12
1.2.5 Preguntas Directrices	12
1.2.6 Delimitación.....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 Objetivo General.....	15
1.4.2. Objetivo Específico.....	15

CAPITULO II	16
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 ANTECEDENTES IVESTIGATIVOS.	16
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	20
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL.....	21
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES	23
2.5 HIPÓTESIS.....	40
2.6 VARIABLES.	40
CAPITULO III	41
3. MARCO METODOLOGICO.....	41
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.3 TIPO DE INVESTIGACION	42
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	44
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	46
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	46
CAPITULO IV	47
4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	47
4.2 ANALISIS DE LOS DATOS	47
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS	66
4.3.1 Nivel de significancia.....	66
4.3.2 Prueba estadística.....	67
4.3.3 Grados de libertad.....	67
CAPÍTULO V	69
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1 CONCLUSIONES	69
5.2 RECOMENDACIONES.....	70

CAPÍTULO VI	72
6. PROPUESTA.....	72
6.1 TEMA:.....	72
6.2 DATOS INFORMATIVOS:.....	72
6.3 ANTECEDENTES.....	73
6.4 JUSTIFICACIÓN	74
6.5 OBJETIVOS	75
6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	76
6.7 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	77
6.8 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO	82
6.9 CRONOGRAMA.....	110
6.10 ADMINISTRACION.....	111
6.11 PRESUPUESTO.....	112
6.12 PREVISION DE LA EVALUACION	113
BIBLIOGRAFIA	115
FUENTES ELECTRONICAS	116
ANEXO	117

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Etapa del Proceso Administrativo.....	29
Cuadro N° 2 Población.....	43
Cuadro N°3 Variable Independiente: Conducción Administrativa.....	44
Cuadro N°4 Variable Dependiente: Rivalidad Competitiva.....	45
Cuadro N°5 Recolección de información.....	46
Cuadro N°6 Combinación de frecuencias.....	69
Cuadro N°7 La planeación estratégica se desarrolla e integra a tres niveles.....	78
Cuadro N°8 Proceso de Toma de decisiones.....	80
Cuadro N°9 Proceso de Comunicación.....	81
Cuadro N°10 5 Fuerzas de Potter.....	88
Cuadro N°11Matriz de evaluación de los factores internos (PCI).....	97
Cuadro N°12 Matriz de evaluación de factores externos (POAM).....	99
Cuadro N°13Matriz de competitividad.....	101
Cuadro N°14F.O.D.A.....	102
Cuadro N°15Matriz F.O.D.A.....	103
Cuadro N°16Mapa estratégico.....	105
Cuadro N°17 Matriz de descripción del programa.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 ¿Al momento la Curtiembre San Vicente tiene definida claramente su misión, visión y valores?.....	48
Tabla N°2 ¿Conoce el personal los objetivos, estrategias y políticas que tiene la Curtiembre?.....	49
Tabla N°3 ¿Cómo considera usted la gestión administrativa en la empresa?.....	50
Tabla N°4 ¿Qué tan importante es la coordinación dentro de la Curtiembre?.....	51
Tabla N°5 ¿Conoce las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?.....	52
Tabla N°6 ¿Cree usted que los procedimientos que utiliza la curtiembre son los más adecuados para su trabajo?.....	53
Tabla N°7 ¿Los procesos de comunicación internos como los calificaría?.....	54
Tabla N°8 ¿La empresa capacita a su personal en aspectos competitivos?.....	55
Tabla N°9 ¿El personal es productivo en sus funciones?.....	56
Tabla N°10 ¿Considera Usted que los productos que la Curtiembre comercializa son competitivos en el mercado?.....	57
Tabla N°1 ¿Cree usted que la gestión administrativa de la Curtiembre San Vicente es la adecuada?.....	58
Tabla N°2 ¿Qué tan importante es la organización dentro de la Curtiembre?.....	59
Tabla N°3 ¿Cómo califica usted los resultados logrados por la administración de la curtiembre?..	60
Tabla N°4 ¿Cree usted que el ambiente laboral es adecuado para su óptimo desempeño en cuanto al cumplimiento de sus metas?.....	61
Tabla N°5 ¿Cree usted que los productos y servicios de la Curtiembre son competitivos en el mercado?.....	62
Tabla N°6 ¿Indique la característica por la que prefiere adquirir el producto que ofrece la Curtiembre San Vicente?.....	63
Tabla N°7 ¿Cómo calificaría usted la atención, garantía y el tiempo que presta la gerencia de la Curtiembre al entregar su pedido?.....	64
Tabla N°8 ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias de sus clientes para mejorar el servicio?.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N°1 Categorización de las Variables.....	24
GRAFICO N°2 Proceso de la Administración.....	25
GRAFICO N°1 ¿Al momento la Curtiembre San Vicente tiene definida claramente su misión, visión y valores?.....	48
GRAFICO N°2 ¿Conoce el personal los objetivos, estrategias y políticas que tiene la Curtiembre?49	
GRAFICO N°3 ¿Cómo considera usted la gestión administrativa en la empresa?.....	50
GRAFICO N°4 ¿Qué tan importante es la coordinación dentro de la curtiembre?.....	51
GRAFICO N°5 ¿Conoce las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?.....	52
GRAFICO N°6 ¿Cree usted que los procedimientos que utiliza la curtiembre son los más adecuados para su trabajo?.....	53
GRAFICO N°7 ¿Los procesos de comunicación internos como los calificaría?.....	54
GRAFICO N°8 ¿La empresa capacita a su personal en aspectos competitivos?.....	55
GRAFICO N°9 ¿El personal es productivo en sus funciones?.....	56
GRAFICO N°10¿Considera Usted que los productos que la Curtiembre comercializa son competitivos en el mercado?.....	57
GRAFICO N°1 ¿Cree usted que la gestión administrativa de la Curtiembre San Vicente es la adecuada?.....	58
GRAFICO N°2 ¿Qué tan importante es la organización dentro de la Curtiembre?.....	59
GRAFICO N°3 ¿Cómo califica usted los resultados logrados por la administración de la curtiembre?.....	60
GRAFICO N°4 ¿Cree usted que el ambiente laboral es adecuado para su óptimo desempeño en cuanto al cumplimiento de sus metas?.....	61
GRAFICO N°5 ¿Cree usted que los productos y servicios de la Curtiembre son competitivos en el mercado?.....	62
GRAFICO N°6 ¿Indique la característica por la que prefiere adquirir el producto que ofrece la Curtiembre San Vicente?.....	63
GRAFICO N°7 ¿Cómo calificaría usted la atención, garantía y el tiempo que presta la gerencia de la Curtiembre al entregar su pedido?.....	64
GRAFICO N°8 ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias de sus clientes para mejorar el servicio?.....	65

RESUMEN EJECUTIVO

La Curtiembre San Vicente se dedica a la producción y comercialización de cuero hace varios años atrás con una calificación artesanal #94131, está ubicada en el barrio la concepción, en La Victoria av. Indoamerica s/n y virgen del cisne.

El trabajo investigativo surge de la necesidad de mejorar la Gestión Administrativa sobre todo del Talento Humano en la Curtiembre San Vicente de la ciudad de Ambato ante la carencia de proceso administrativo y a la vez que permita el desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores, lo cual ha influido para el desempeño de los mismos. En cada proceso se propone varias herramientas de gestión que ayudarán a la empresa a tener un mejor manejo adecuado.

Con la satisfacción de observar en la empresa un clima laboral muy adecuado, contando con un personal que se encuentra bien instruido, motivado e incentivado a la vez desenvolverse de forma apropiada más eficientes y productivos en sus puestos de trabajo para de esta forma contar con estándares de calidad en los productos ofertados y con la finalidad de satisfacer cada una de las exigencias de nuestros clientes.

Con la presente propuesta se realizara estrategias lograra establecer un plan de capacitación eficiente capaz de llegar a la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de la misma. Los clientes constituyen el elemento primordial de cualquier empresa, por lo que la capacitación es un factor muy importante para el trabajador, lo cual brinde el mejor aporte en su puesto asignado ya que es un proceso persistente que busca la eficiencia, efectividad logrando la mayor productividad en el desempeño de sus labores diarias y así contribuir al ingenio creativo del trabajador.

EXECUTIVE SUMMARY

The Tannery San Vicente is engaged in the production and marketing of leather several years ago with a handmade rating # 94131, is located in the neighborhood conception, in Victoria av. Indoamerica s/n and unspoiled Swan.

The research work arises from the need to improve the Administrative Management Human Resource particularly in Tannery San Vicente de Ambato in the absence of administrative process while allowing the development of skills and abilities of workers, which has influenced the performance thereof. In each process several management tools that will help the company to have better sound management is proposed.

With the satisfaction of observing the company a very appropriate working environment, with a staff that is well trained, motivated and encouraged both to function more efficient and productive in their jobs and in this way have appropriate standards quality in the products offered and in order to meet each of the requirements of our customers.

With this proposed strategies will be made possible to establish a training plan efficiently able to reach the total satisfaction of the requirements and needs of it. Customers are the key element of any company, so that training is very important for the worker factor, which provides the best contribution in his assigned position because it is an ongoing process that seeks efficiency, effectiveness achieving higher productivity in performing their daily tasks and contribute to the creative genius of the worker.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito fundamental establecer una Conducción Administrativa y su incidencia en la Rivalidad Competitiva de la Curtiembre San Vicente, ubicada en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, la cual permita a la empresa darle un mejor uso a los recursos de los cuales dispone en su unidad de producción.

La metodología propuesta la constituye un modelo sistemático que en forma lógica indica y señala cada una de las acciones y pasos que deben realizarse para lograr un fin el cual constituye el detonador esencial y básico en este caso para utilizar e implementar el plan con el objetivo de mejorar la situación que permita incrementar los beneficios de la empresa.

La investigación consta de seis capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el CAPITULO I, se plantea el problema que dio origen a la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación desde la dimensión práctica, desde el punto de vista educativo y desde el plano social, así mismo se presentan sus alcances y limitaciones.

En el CAPITULO II, se presenta los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, haciendo énfasis en el planteamiento del problema.

En el CAPITULO III, se presenta el marco metodológico, donde se realiza una descripción de la unidad de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección y análisis de la información.

En el CAPITULO IV, se presentan los resultados de la ejecución de las fases de la investigación.

En el CAPITULO V, se presentan las conclusiones y recomendaciones arrojadas de la investigación.

En el CAPITULO VI, se presenta la propuesta como medio de solución al problema, destacando la misión, la visión y los valores.

Además de un análisis del entorno bajo el cual la empresa actúa con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se generan mediante el modelo de las cinco fuerza de Porter. Por otro lado se realizó un análisis interno de la empresa, mediante el perfil de la capacidad interna PCI, a fin de reconocer las fortalezas y debilidades que la empresa posee.

También se realizó un análisis externo de la empresa, mediante el perfil de la capacidad externa POAM, a fin de reconocer las oportunidades y amenazas que la empresa posee.

Posteriormente se planteó el análisis FODA. Finalmente se establecieron los planes específicos, indicadores, plazos y costos asociados.

El desarrollo de la investigación, tuvo éxito gracias a la colaboración desinteresada del gerente propietario de la empresa, además de los clientes y trabajadores. De manera especial se tuvo el aporte importante de colaboración por parte del profesor tutor.

El presente trabajo se pone a consideración de estudiantes, trabajadores, empleados, empresarios y público en general que se dispone de un medio de consulta o información.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 TEMA DE INVESTIGACION.

“La Conducción Administrativa y su incidencia en la Rivalidad Competitiva de la Curtiembre San Vicente en la Ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La inadecuada Conducción Administrativa incide en la Rivalidad Competitiva de la Curtiembre San Vicente en la Ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización.

En el **Ecuador** alrededor de las últimas décadas en distintas ciudades del país se han creado un sinnúmero de empresas ya sean éstas micro, pequeñas, medianas y grandes, todas ellas han logrado posicionarse gracias a la oferta de sus diversos bienes y/o servicios y a la demanda de los mismos por parte de los consumidores. Debido a tales sucesos existe la competencia y por eso se busca lograr una estructura interna que permita adaptarnos al cambio ante los distintos sucesos que acontezcan.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

CURTIEMBRES EN ECUADOR

- **CUEROSA S.A.**

Km. 2 1/2 Vía a Naranjito
Milagro - Guayaquil
Tel: 593 042 974273 Cel. 099954881
Fax: 2 972 829 2 972832
E-mail: melcom113@hotmail.com
Contacto: Marcelo Espinoza L. Gerente

- **CURTIDURÍA GORDON**

Ambato
E-mail: jorgeceron@latimail.com
Contacto: Jorge Cerón Mantilla

- **CURTIDURÍA LUSANT**

Rubro: Vacuno Vestimenta
AV. 10 DE AGOSTO Y S/N
Tel: 03-06915699
E-mail: torosina@hotmail.com

- **CURTIDURÍA TUNGURAHUA**

Av. Amazonas s/n
Ambato
E-mail: curtidur@andinanet.net
Contacto: Marco Antonio Buestan

- **CURTIEMBRE DURAN S.A.**

Rubro: Vacuno Calzado
Sibambe y Cuenca
Eloy Alfaro (Duran)
Tel: 2800034 Fax: 2811161
E-mail: julianperezpb@yahoo.com
Contacto: Julian Perez Bitar (tel. 2830875)

- **CURTIEMBRE GUAYAQUIL S.A.**

Rubro Vacuno
Guasmo Norte
Guayaquil
Tel: 490755 - 435240 - 343019 - Fax: 490755
E-mail: curtiembre_guayaquil@usa.net
Contacto: Humberto Garcés

- **CURTIEMBRE RENACIENTE S.A.**

Rubro Vacuno Marroquinería
Av. González Suárez S/N sector Monay
Cuenca
Tel: 593-7-860671 Fax :593-7-861271
E-mail: curtiembre@renaciente.com
Web: www.renaciente.com
Contactos: Ing. Bolivar Carrion

- **CURTIEMBRE SAN ISIDRO**

Picaihua
Ambato
Tel: 099587808
E-mail: eugeniaaracelly@hotmail.com
Contacto: Washo Sailema

- **ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR**

L. Martínez 0811 y J. B. Vela Barrio
Chipoalo, SALCEDO
Ambato
Tel: 726622 - Fax 726325
E-mail: ysalazar@uio.satnet.net
Contacto: Yolanda Salazar de Lopez

- **PROPIEL CIA. LTDA.**

Rubro: Vacuno Calzado
Avda. Indoamerica Km 4 1/2 Santa Clara
Izamba
Ambato
Tel: (593) 3 854435 Fax: (593) 3 854564
E-mail: propiel@andinanet.net
Contacto: tec. Xavier Buestán

- **TENERÍA AMAZONAS**

Av. Bolivariana S/N y Seymour junto a la línea férrea
Ambato
Tel: 593-3-851140 - Fax: 593-3-851140
E-mail: tamazonas@andinanet.net
Contacto: Luis Solís

• **TENERÍA CUMANDA**

Rubro: Vacuno Calzado
Panamericana Norte Km. 6.5 El Pisque
Ambato
Tel: 03854333 Fax: 03854872
E-mail: vayastc25@hotmail.com
Contacto: Edwin G. Vayas S.

• **TENERÍA ECUAPIEL**

Rubro: Vacuno Calzado
Calle Pichincha s/n, Sector Pisque Bajo
Ambato
Tel: 032-854375 / 032-855798 Fax: 032-854375 / 032-855798
E-mail: ecuapiel@hotmail.com
Contacto: Ing. Quím. María Augusta
Guamanquispe

• **TENERÍA PROMPELL S.A.**

Rubro: Vacuno Tapicería
Parque Industrial Ambato
Tel: 00593-3-854672 Fax: 00593-3-854655
Ambato
E-mail: prompell@hotmail.com
Contacto: Fanny Jácome Sánchez / César
Gabriel Gavilanes Jácome

• **TENERÍA SAN JOSÉ C. LTDA.**

Rubro: Vacuno Calzado
Pan. Norte - Km 4 1/2 (Izamba)
Ambato
Tel: 593-3-854227 Fax: 593-3-855898
E-mail: zurja@andinanet.net
Contacto: Ec. Jose Zurita Lara

http://www.cueronet.com/curtiembres/curtiembres_ecuador1.htm

Actualmente, el entorno de global de crisis económica exige a las naciones y a las empresas implementar procesos de mejora continua, que permitan el aprovechamiento máximo de los recursos cada día más escasos; por lo tanto, para las empresas se vuelve imperativo maximizar el valor agregado de los procesos mejorando su competitividad.

La competitividad debe ser una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización a las demandas y necesidades del entorno.

En un entorno de competitividad global, solo tendrán éxito aquellas empresas capaces de orientar sus esfuerzos a la innovación, a la administración eficiente de recursos, aquellas que cuenten con personal capacitado y comprometido, que sean capaces de flexibilizar y adaptar sus procesos a las exigencias del mercado.

SECTOR CUERO

Existen actualmente unas 16 grandes y medianas industrias de curtiembre, y aproximadamente 45 curtiembres artesanales en actividad. Estas se encuentran situadas en su mayor parte en la provincia de Tungurahua.

PRINCIPALES CURTIEMBRES EN EL ECUADOR

CURTIEMBRE	CIUDAD
Curtiembre Renaciente	Cuenca
Tenería San José	Ambato
Ecuatoriana de Curtidos Salazar	Ambato
Curtiduría Tungurahua	Ambato
Tenería Díaz	Ambato
Curtilan	Latacunga

Fuente: ANCE/

Elaboración Secretaria Técnica CIT

Según encuesta de CORPEI a 25 empresas: el 44% son artesanales, el 32% Sociedad Anónima y Compañía Limitada, el 12% como persona natural y el 8% microempresa y sociedad civil comercial. Estas empresas tienen tradición en el sector ya que más del 70% de ellas tienen más de 15 años en el arte de la fabricación de calzado.

En lo referente a Gestión Administrativa, es decir la Planeación, Organización, Dirección y Control, en algunos casos, se ha visto como holdings empresariales han fracasado como consecuencia de malas administraciones, el ser competente marca la diferencia y más aún cuando no se ha desarrollado en base a la investigación de nuestra propia realidad, sino, más bien se ha adoptado métodos que no satisfacen las expectativas. El escenario al que la administración se enfrenta hoy en día está rodeado de situaciones que cambian de manera muy inesperada a causa de diversos factores como son el desarrollo acelerado de la tecnología, la globalización, la competencia, etc, todos estos factores que incentivan a que el ser humano se relacione cada vez más y de mejor manera con su entorno procurando alcanzar objetivos o metas que se convierten en tarea imposible de alcanzar de manera personal.

La Curtiembre San Vicente inicio sus actividades en el año 2009 con el procesamiento del cuero, en la actualidad produce diferentes tipos de productos como son: El mejor cuero para vestimenta, calzado, tapicería para autos y muebles”. La Curtiembre se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, en La Victoria Av. Indoamerica S/N y Virgen del Cisne.

Está tratando de elaborar un mejor tipo de cuero para determinar estrategias eliminando las fallas que se han producido en su procesamiento y tener una entrega segura y satisfactoria para las personas involucradas, así también como el de incrementar la satisfacción de sus clientes para de esta manera lograr una mayor rentabilidad.

Actividades Productivas en El Sector Manufacturero

La cuarta principal actividad industrial de Tungurahua, es de la rama producciones de cuero, más específicamente “producción de cueros curtidos o adobados vegetal, mineral o químicamente (rusos)”; esta actividad es la quinta de la provincia en generación de empleo, 246 personas ocupadas, la sexta en consumo de materia prima y generación de impuesto, la séptima en producción bruta, y también la séptima en sueldos y salarios pagados.

Tungurahua

Las cifras Según el último censo económico del INEC, 145 empresas se dedican a la fabricación de calzado, en la capital de Tungurahua. En el cantón Ambato, la manufactura y la producción de calzado.

Solo en Ambato funcionan cerca de 25 curtiembres que proveen de esta materia prima a los pequeños y grandes productores, dentro y fuera de la provincia. Curtiduría Tungurahua es la mayor empresa que, además de dotar de cuero procesado a los fabricantes, también lo exporta. Gonzalo Callejas, gerente general, indica que la cartera de esta firma está dividida en 25% en el mercado internacional y 75% en el mercado nacional. "Cualquier incremento de demanda queremos hacerlo en aumento de volumen. Nos debemos al mercado nacional, queremos abastecerle y tenerle bien servido a este sector".

Destinos principales de los productos en los mercados de Ambato (en % del destino de los productos comercializados)

Curtiembres:	52	14	14	10	5	5
	Tungurahua	Cotopaxi	Chimborazo	Oriente	Cotacachi	Quito

La capacitación ha sido un factor importante en este crecimiento, por lo que se invirtieron 2.2 millones para capacitar al talento humano vinculado con el sector cuero y calzado en base de perfiles de competencia. Además, el Sistema Nacional de Compras Públicas, se abastece en un 70% para los micros, pequeñas y medianas empresas en las que se incluyen los talleres artesanales dedicados a la producción del cuero y calzado.

La Secretaria de Estado informó que en el Ecuador se está invirtiendo USD 1.5 millones en la infraestructura productiva del sector cuero y calzado, concebida como bienes y servicios públicos especializados a nivel sectorial y territorial, como la construcción del Centro de Diseño de Cuero y Calzado en la provincia de Tungurahua, Centro de diseño de confecciones y calzado en Azuay, laboratorio biomecánico del calzado, para ajustar el producto a las necesidades reales del consumidor y Laboratorio de pruebas físicas.

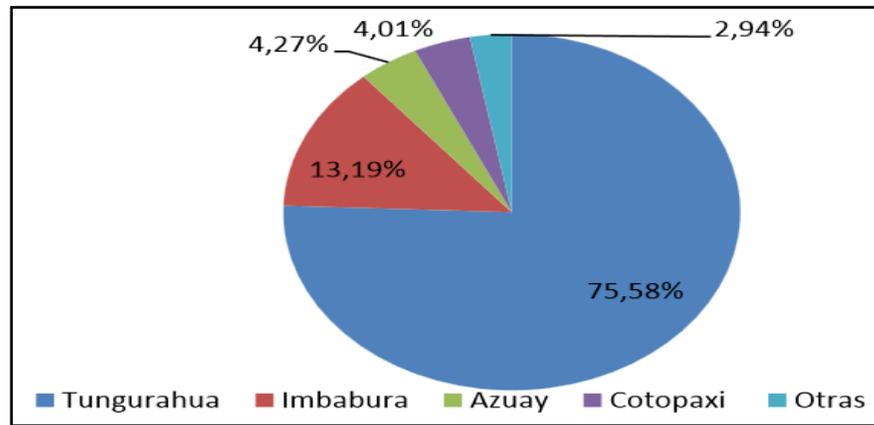
Otro de los puntos de interés fue el modelo de gestión que Ecuador implementó para recuperar al sector cuero y calzado, con la aplicación de políticas arancelarias, que regulan la importación de calzado extranjero.

En este tema, la ministra Sión, destacó que las ventas en el sector cuero y calzado incrementaron de USD 45 millones en 2006 a más de USD 151 millones en 2011, en Ecuador. Mientras que las exportaciones en ese mismo período pasaron de USD 27 millones a USD 70 millones, afirmando que estos y otros logros han permitido que Ecuador se convierta en un ejemplo a seguir en cuanto al impulso de este sector productivo.

Según datos de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE), la provincia del Tungurahua cuenta con 1.770 talleres artesanales dedicados a la confección de prendas de vestir de cuero y a la zapatería.

Esta cantidad de talleres representa 75,6% de la actividad artesanal de la rama en Ecuador. Los talleres se ubican en los cantones de Ambato, Baños, Cevallos y Quisapincha.

Principales zonas de producción de cuero en el Ecuador



Fuente:Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador

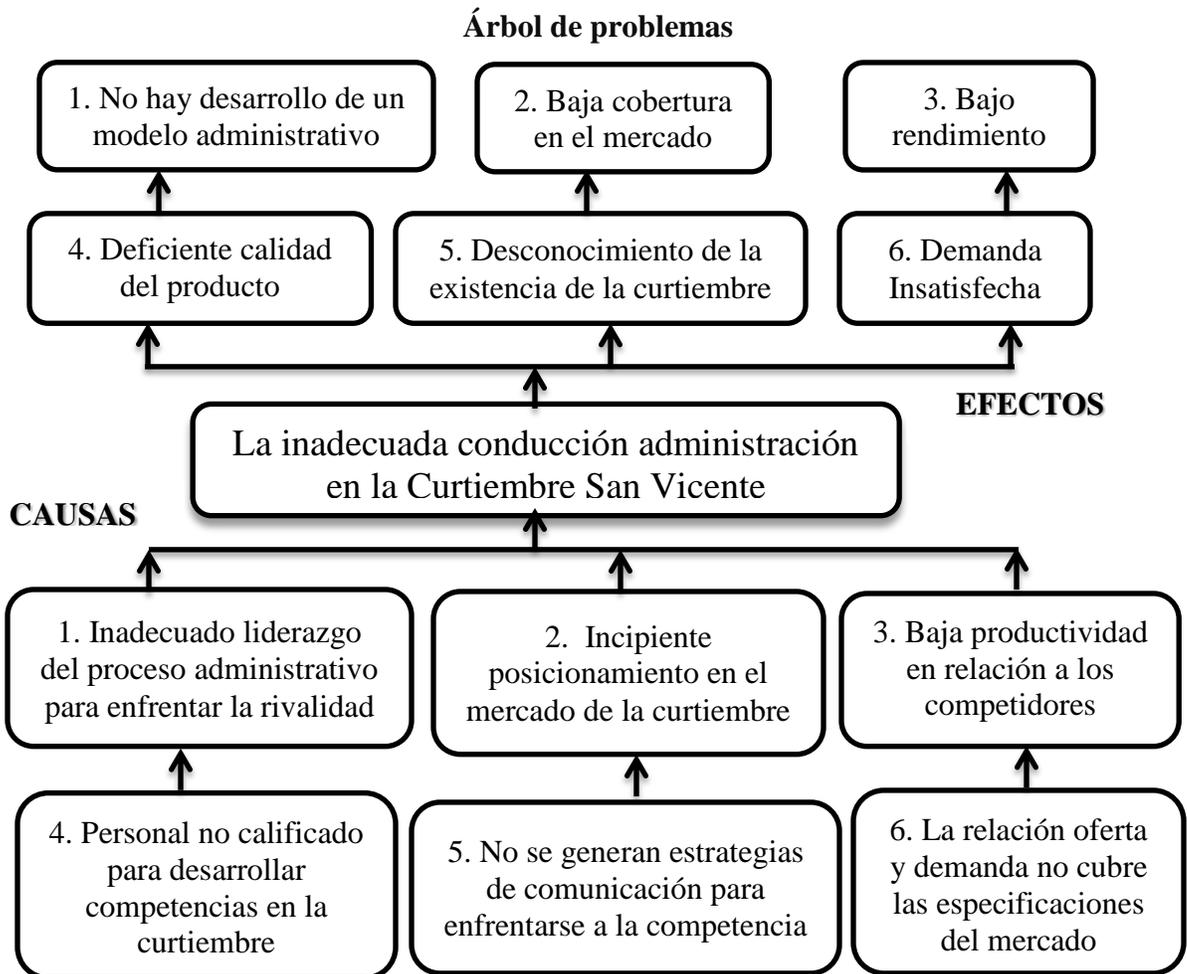
Al socializar el tema de lograr una estructura interna que permita enfrentar y acoplarse al cambio pasamos a un ambiente específico del cual debemos preocuparnos y dar solución, es ahí donde nos enfocaremos en lograr esa estructura interna sólida. Para eso deberemos conocer la situación actual de la curtiembre y a partir de ahí buscaremos la Gestión Administrativa idónea para lograr nuestros objetivos.

Para lograr tal fortaleza en la empresa es necesario valerse de ciertas herramientas empresariales y de gestión las cuales nos ayudarán a desarrollar modelos aplicables. Para poder aplicar ciertos modelos a través de las herramientas empresariales y de gestión se necesita de conocimiento científico. Este conocimiento científico nos ayudará a realizar una Gestión Administrativa que nos encamine al éxito q deseamos la cual se fundamenta en la actividad empresarial que busca a través de personas, en este caso gerentes y expertos en el tema a mejorar la productividad y por ende la competitividad la cual debe ser entendida no solo como la simple reducción de costos, sino más bien como la capacidad para generar valor en los procesos de la curtiembre identificando los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

1.2.2 Análisis Crítico.

Existen factores y situaciones que inciden en el problema de La inadecuada conducción administrativa afectando el progreso y por supuesto el posicionamiento en el mercado obteniendo así ventajas competitivas que les permitan crecer y desarrollarse aún más.

La problemática de la empresa se determina por no manejar un perfil administrativo estratégico, lo cual ha generado una baja cobertura en el mercado, otro factor es que no se integran eficientemente los recursos organizacionales, lo cual conlleva a que se genere la insatisfacción de las necesidades del cliente, finalmente, no existe el personal capacitado para el manejo administrativo integral lo cual limita el desarrollo organizacional en el entorno, es el escaso compromiso y participación que existe por parte de los empleados, porque no existe un programa que motive e incentive a colaboradores de la misma.



Entre las principales causas de la deficiencia administrativa tenemos: Procesos administrativo desarticulados y desorganizados, débil capacidad técnica gerencia, Personal no calificado, desconocimiento de objetivos, Los principales efectos de la deficiencia administrativa tenemos: Pérdida de tiempo en procesos internos de la Curtiembre, bajo rendimiento laboral y desorientación estrategia del personal. De la misma manera hemos determinado que existe una inadecuada gestión administrativa, por lo tanto se cree oportuno y necesario diseñar un modelo de Conducción Administrativa con el fin de ser mejor y más competitivo e incrementando las utilidades por cuanto se constituye en una herramienta integral para mejorar la toma de decisión adecuada. En la organización gerencial y administrativa es vital que se ponga en práctica un buen liderazgo para una gestión administrativa que camine a la consecución de metas que satisfagan a las necesidades de la Curtiembre, ya que se está atravesando por un mundo cada vez más complejo donde la tecnología y la innovación se encuentran en todos lados y es imprescindible a cada momento de conocimiento actualizado que permita obtener más información acerca de nuevas tecnologías y nuevos modelos de gestión para un mejor desenvolvimiento y con cierta capacidad para adaptarse al cambio, y así poder desarrollar Habilidades y Destrezas que se nos harán muy fundamentales.

1.2.3 Prognosis.

Una de las finalidades de esta investigación es mostrar una forma en que se pueda liderar, dirigir y comandar un grupo de trabajo para de esta manera alcanzar un alto rendimiento del personal y con ello un incremento en el índice de ingresos para la Curtiembre San Vicente, sacando cueros de buena calidad, a bajos precios para los potenciales clientes y para el consumidor.

Debido a que un trabajador desmotivado va a trabajar únicamente lo necesario y no en beneficio óptimo para la empresa y en tal sentido hemos realizado el presente trabajo de investigación tratando de buscar el manejo administrativo para beneficio de la empresa, la

cual favorecerá al propietario de la Curtiembre San Vicente, impulsando de esta manera la incrementación de la producción y por ende alcanzar un incremento en los ingresos económicos.

Por tanto de no satisfacer los requerimientos del entorno se determina que no solo se disminuirán las ventas en el mercado, sino que también se limitara el desarrollo organizacional y por ende se minimiza la rentabilidad, lo cual puede conllevar al cierre de la Curtiembre en el mercado debido a su bajo perfil competitivo en el entorno comercial.

Dejará de producir y cumplir con su objetivo, para lo cual se creó la empresa, sabiendo que también no generó el avance de la Curtiembre tanto económica como social. Los procesos internos no llegaron a satisfacer al propietario lo que daría una mala imagen, una entrega deficiente, generando un crecimiento lento.

1.2.4 Formulación Del Problema

¿De qué manera la ineficiente Conducción Administrativa incide en la Rivalidad Competitiva de la Curtiembre San Vicente?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cómo la ausencia de una eficiente conducción administrativa afecta la rivalidad competitiva para ampliar la cobertura en el mercado?

¿De qué manera influye la conducción administrativa en la rivalidad competitiva?

¿Qué procedimiento (estrategias) serían aplicables en la rivalidad competitiva de la Curtiembre?

¿Es necesario establecer un modelo de conducción administrativa para mejorar la rivalidad competitiva en la Curtiembre San Vicente?

1.2.6 Delimitación.

Límite de contenido.

Campo: Administración.

Área: Conducción Administrativa

Aspecto: Rivalidad Competitiva

Límite Espacial:

Comprende en la Curtiembre San Vicente de la Ciudad de Ambato

Dirección: La Victoria Av. Indoamerica S/N y Virgen del Cisne

Límite Temporal:

Esta investigación se enfoca en el periodo Julio - Diciembre del 2014.

Unidades de Observación:

Personal Administrativo

Personal Operativo

Clientes

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

La finalidad de la investigación es incrementar el nivel de productividad y competitividad de la curtiembre dentro de la industria de fabricación del cuero, de modo que se pueda satisfacer la demanda del producto la misma que en la actualidad no ha podido ser cubierta.

La investigación es factible de realizar debido a la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollarla como son: fuentes de información, voluntad para ejecutarla, recurso humano, material y económico.

Por lo cual con la presente investigación se pretende proponer una o varias alternativas de solución al problema planteado, de una manera directa ayuden a la curtiembre en estudio a convertirse en altamente competitiva en el sector en el cual se desenvuelve ya que actualmente la competitividad del mercado generado por la empresa económica exige a estas ajustar sus estructuras de organización emprendiendo acciones en sentido de modernizar los esquemas gerenciales, adaptar una mejor tecnología en los procesos de comercialización; para mantener al cliente entusiasmado.

Es necesario que se aplique un adecuado Modelo de Gestión Administrativa lo cual permite planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño de los procesos de fabricación de la curtiembre, ya que actualmente se necesita un funcionamiento más eficaz y eficiente, al estar en un ambiente competitivo es indispensable reducir los recursos y mejorar la calidad del producto, ya que ayuda la aplicación de un sistema de gestión administrativo a establecer metas y objetivos permitiendo a la empresa proyectarse hacia el futuro, permite el uso adecuado de los recursos humanos, tecnológicos, económicos y materiales; y encamina a lograr que cada trabajador quiera y pueda hacer su trabajo correctamente.

Debido a que la empresa tiene todas las posibilidades para expandirse y mejorar sus procesos y renovar la tecnología que posee de tal modo que incremente su producción y nivel de competitividad dentro del mercado. Al tratarse de una empresa familiar, cada uno de sus miembros y su descendencia serán los principales beneficiarios de la investigación.

La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa para desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa fundamentalmente, en la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas competitivas.

Por esta razón, para lograr el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas están obligadas a definir sus estrategias e incorporar dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión. En tal sentido, es de vital importancia el diseño e implementación de un adecuado sistema de gestión y el desarrollo de alternativas innovadoras.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General.

- Analizar la conducción administrativa en relación a la rivalidad competitiva de la Curtiembre San Vicente.

1.4.2. Objetivo Específico.

- Diagnosticar el proceso actual de la conducción administrativa para optimizar los recursos de la curtiembre.
- Evaluar el macro y micro ambiente en relación con los competidores potenciales.
- Aplicar un modelo de conducción administrativa para mejorar la rivalidad competitiva de la curtiembre San Vicente.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

La presente bibliografía y trabajos investigativos guardan relación con el problema en estudio, a continuación los citamos:

FREIRE, V. (2010) “El Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en las ventas de la empresa Secret’s Boutique de la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas – Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Analizar el Mercado Meta existente y potencial de Secret’s Boutique, aplicando la técnica de la encuesta, para establecer el Modelo de Gestión Estratégica más adecuado.
- Determinar el Modelo de Gestión Estratégica más adecuado, utilizando los elementos y herramientas necesarias, para incrementar las Ventas de Secret’s Boutique.
- Implementar un Modelo de Gestión Estratégica, utilizando recursos y herramientas específicas, para incrementar las Ventas de Secret’s Boutique.

Conclusiones

- Luego de analizar el problema de Secret's Boutique se establece que las estrategias que se han venido aplicando no son suficientes para incrementar sus ventas, ya que el segmento de mercado al que se dirige es bastante reducido, considerando las actuales condiciones económicas de la población.
- Habiendo aplicado una investigación objetiva en el mercado se pudo determinar un importante interés de un nuevo segmento de mercado compuesto por personas de nivel socio económico medio para quienes la calidad, ubicación, precio, es lo mas importante, por tales razones la aplicación de un Modelo de Gestión Estratégica direccionado al incremento de las ventas, que permita dar un soporte efectivo inmediato y a largo plazo a los nuevos objetivos comerciales generados en Secret's Boutique.
- El resultado de la investigación ha permitido determinar que el Modelo de Gestión Estratégica más adecuado para Secret's Boutique, es un modelo propio orientado a la satisfacción del potencial cliente, por lo que se utilizaran estrategias de precio, plaza, promoción, publicidad, personal y procesos a fin de gestionar y lograr ventas eficientes.

HALLO P. (2011) “Sistema de gestión de calidad y su incidencia en la competitividad de la empresa FRANKO'S SPORT de la ciudad de Ambato”. Facultad de Ciencias Administrativas Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Proponer un sistema de gestión de calidad para incrementar el nivel de competitividad de FRANKO'S SPORT de la ciudad de Ambato.
- Identificar las falencias del proceso de producción, mediante un análisis de la situación real de la empresa para implementar normas de calidad en FRANKO'S SPORT de la ciudad de Ambato.

- Determinar los sistemas que pueden implantar, mediante la ejecución de la gestión de calidad, para alcanzar mejora continua en los proceso de fabricación de FRANKO´S SPORT de la ciudad de Ambato.

Conclusiones

- Se ha llegado a la conclusión de que la mayor parte de los clientes adquieren calzado quincenalmente y tan solo un pequeño porcentaje adquiere calzado mensualmente, estos datos son constantes y no presentan una variación considerable, tan solo la exigencia de los clientes por el cambio de diseño del calzado.
- En base a los resultados obtenidos se ha llegado a la conclusión que la calidad del producto satisface en gran medida a los clientes y por ende garantiza la fidelidad de los mismos siempre y cuando los estándares de producción se mantengan.

BRITO, C. (2011) “Incidencia de la Gestión Administrativa en el volumen de las ventas del Comercial El Salvador de la ciudad de Ambato” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Identificar las diferentes falencias de la gestión administrativa para determinar su situación actual.
- Analizar las posibles causas que genera la variación en el volumen de las ventas para proponer alternativas de mejora.
- Proponer la evaluación de un Plan de Marketing para incrementar las ventas del “Comercial El Salvador” a fin de mejorar la participación en el mercado.

Conclusiones

- La mayoría de personas que compran en un micro mercado es de vez en cuando, mas no todos los días; además valoran la variedad de productos que tengan está acompañada de un precio accesible y de una buena atención en ese orden.

- La deficiente o falta de toma de decisiones que se ha generado dentro del micro mercado ha sido un factor clave para perder participación en el mercado, esto debido a la escases de una misión, visión, políticas y procedimientos que han conllevado a la falta de estrategias que se puedan implementar en el negocio.
- El “Comercial El Salvador no cuenta con un plan de marketing debido a la formación limitada en conocimientos de parte de sus propietarios, por lo que se concluye que lamentablemente todas las gestiones comerciales son hechas en base a experiencias anteriores o simple intuición.

REYES, J. (2009) “Propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la hacienda de productos lácteos Rumipamba de la brigada de Fuerzas especiales N.- 9 Patria: Plan estratégico Procesos y Funciones- Productos”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

- Diseñar una propuesta estratégica que permita lograr el mejoramiento de la competitividad de la hacienda de productos lácteos Rumipamba de la Brigada de Fuerzas Especiales N.- 9 Patria logrando la optimización de sus recursos.
- Realizar un análisis situacional sobre las fuerzas internas y externas que afectan el desenvolvimiento económico de la hacienda Rumipamba.

Conclusiones

- Luego de haber realizado el análisis situacional de la hacienda, Rumipamba se concluye que la organización se encuentra en una situación promedio tanto en el análisis de factores internos como en la influencia de factores externos.
- El mercado al que se encuentra dirigidos los productos lácteos de la hacienda Rumipamba constituye principalmente el personal militar y civil de la brigada de fuerzas especiales N.- 9 patria y público de la ciudad de Latacunga y la Provincia de Cotopaxi.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la presente investigación utilizaremos un paradigma crítico propositivo en varias razones:

El mundo empresarial se encuentra en constante movimiento y cambio continuo, entonces es lógico entender que el sistema empresarial debe estar predispuesto al cambio sabiendo que si no evoluciona pierde oportunidades dentro de un entorno altamente competitivo, en el que solo el más fuerte sobrevive. Hoy en día el principal objetivo de las empresas es ser competitivas y todas intentan conseguir un posicionamiento considerable dentro de su mercado que les permita crecer aún mucho más, es por lo cual cada una de las empresas trabajan en la creación, desarrollo y aplicación de ideas y estrategias que les permitan alcanzar dicho objetivo, siendo el sistema de gestión administrativa una herramienta eficaz para lograr un objetivo, puesto que nace de un análisis retrospectivo que nos lleva a plantear tácticas objetivas para definir el modelo más accesible para satisfacer la necesidad de la empresa o a la vez replantear las estrategias para llegar en forma acertada al cliente mejorando así los niveles de rendimiento de la empresa.

La implementación de un Modelo de Conducción Administrativa, representa para la Curtiembre San Vicente no solo una oportunidad artesanal sino comercial y también su respeto hacia sus clientes con seriedad, compromiso y eficiencia representado los valores, que no solo tiene una relación profesional con sus clientes, sino que los ve como parte de sí misma por lo que busca su total satisfacción.

Los valores corporativos que la empresa debe tener establecidos también son importantes debido a que al momento de aplicar un sistema de gestión administrativa, permitirá tener colaboración y aceptación al cambio, logrando así los beneficios esperados, además tener una imagen de prestigio y credibilidad a la sociedad. El sistema de gestión administrativa pretende mejorar el rendimiento de cada uno de los trabajadores y a la vez les permite participar conjuntamente como un equipo para el logro de las metas y objetivos no solo de la empresa sino también individuales y así mejorar el posicionamiento de la empresa.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La presente investigación se fundamenta en las siguientes leyes:

CODIGO DEL TRABAJO

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador. **Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- 1.** Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad
- 2.** Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
- 3.** Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
- 4.** Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- 5.** Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a.** Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b.** Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso

normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

d. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

LEY DEL CONSUMIDOR

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art.4.- Derechos del Consumidor.

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

Art.11.- Garantía.

Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente, sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en qué consiste tal garantía; así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva. Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Formulación del Problema.

¿De qué manera la ineficiente Conducción Administrativa incide en la Rivalidad Competitividad de la Curtiembre San Vicente?

Variable Independiente: Conducción Administrativa

Variable Dependiente: Rivalidad Competitiva

Categorización.-

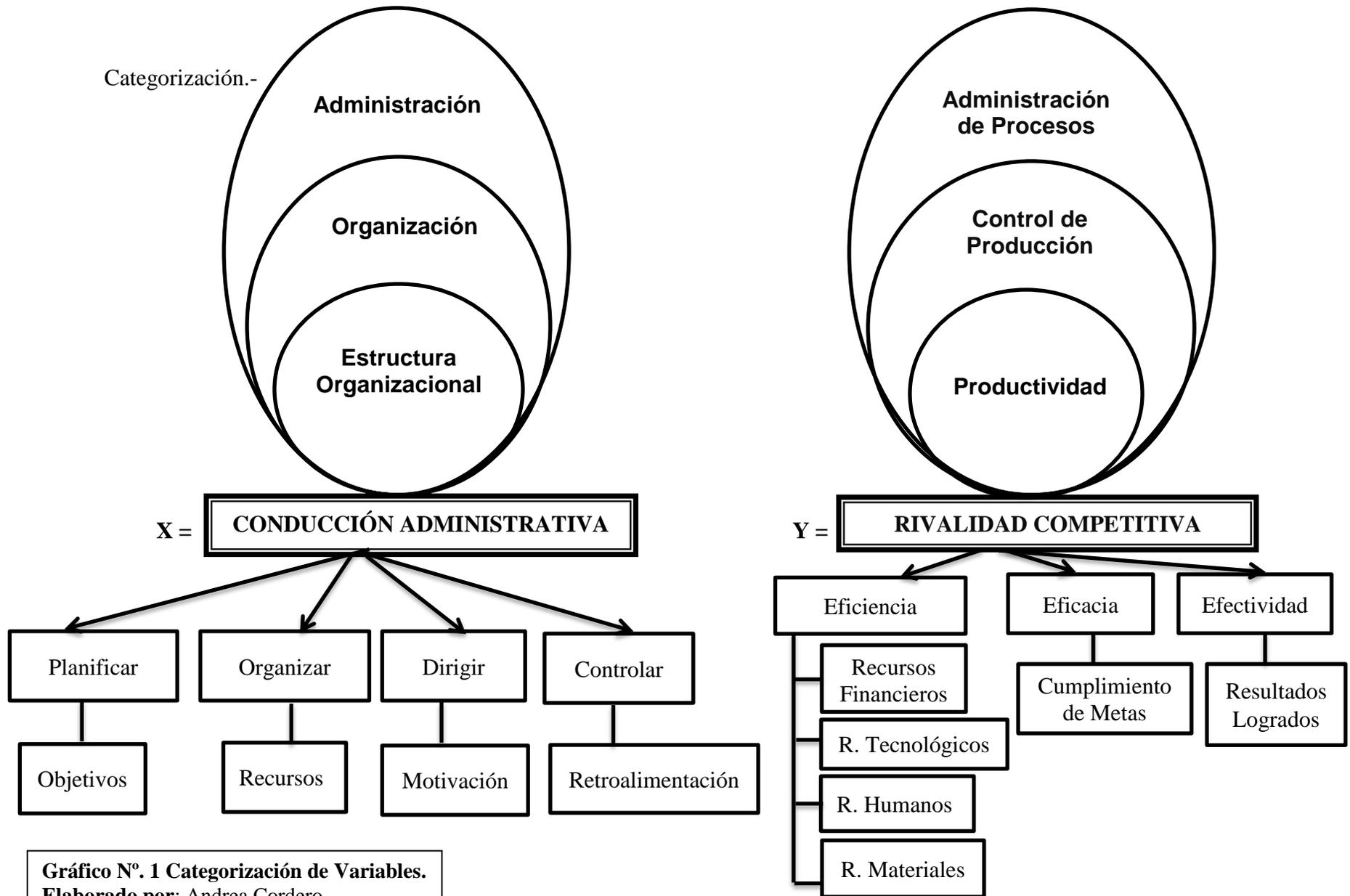


Gráfico N°. 1 Categorización de Variables.
Elaborado por: Andrea Cordero

Definición de Categorías

Administración:

Rodríguez, J. (2006) Según el autor "Toda organización existe para algún propósito u objetivo, y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que los organismos sociales alcancen sus planes u objetivo."

Fayol, H. Según el autor "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Según **Bateman, T. y Snell** (2004) (p. 14) La administración también conocida como administración de empresas es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

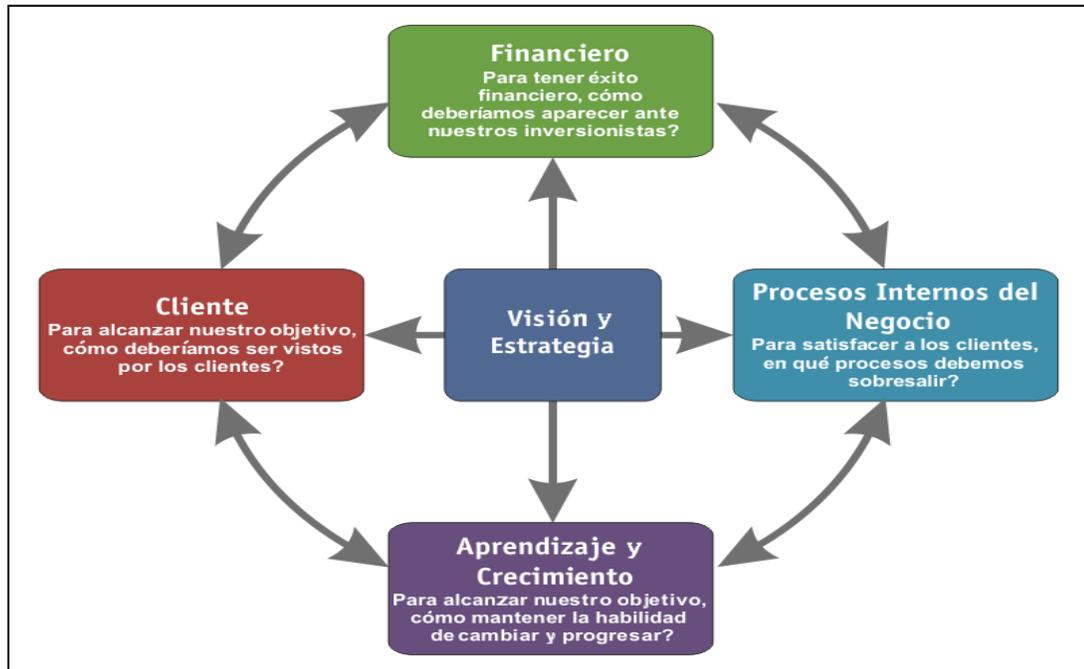


Gráfico N° 2: Proceso de la Administración

Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las necesidades del cliente.

Organización:

Coulter, R. (2005). Según el autor “Se define como el proceso de crear la estructura de una organización. Este proceso es importante y sirve para muchos propósitos. El desafío de los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia”.

L, DAFT, Richard. (2005). La definición empleada en este libro para definir a las organizaciones es: las organizaciones son: entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que le ayuden a alcanzar metas.

D’Alessio, F. (2002). Según el autor “Establecer una cultura intencional de procesos del sistema de operaciones. Determinar y enumerar las actividades requeridas para que el sistema de operaciones alcance sus objetivos, al asignar las autoridades y las responsabilidades necesarias para llevarlas a cabo”

Andrade, S. (2005) Según el autor “Es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”

Ferrel, O. y Hirt, G. (2004) Según el autor “Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”

Thomson, I. (2003) Según el autor “La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos”.

Chiavenato, I. (2010) Según el autor “Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios”.

Estructura Organizacional

COULTER, Robbins. (2005). Según el autor “Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, y descentralización, y formalización.”

Richard L. Daft, (2007) (p. 56) El diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico

Mintzberg, H. (1998) Según el autor “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.”

Stoner, J, Freeman, E, Gilbert, D. (1996) El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Etkin, J. Según el autor “Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. Por este motivo, en el análisis estructural de un fenómeno, se otorga prioridad a la interacción antes que al estudio de las acciones particulares.”

Mintzberg, H. (1998) Según el autor “La 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”. La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización

Freemont, Kast y Rosenzweig, J. Según el autor “Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal”.

Gestión Administrativa

Para Rosemberg (2002) Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.(p 20).

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

La incorporación de los principios de la gestión administrativa al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a ésta incrementar su nivel de posicionamiento en el mercado, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos

principios determinará el nivel de la gestión administrativa que la empresa esté alcanzando, o bien en que se encuentre. Levitt, T. (1960)

Cuadro N° 1 Etapas del Proceso Administrativo conforme a los siguientes autores

REPRESENTANTE/ AUTOR	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Henry Fayol	Previsión, Organización, Comando, Coordinación y Control.
Koontz & O'Donell	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
George R. Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control.
Agustin Reyes Ponce	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
Burt K. Scanlan	Planeación, Organización, Dirección y Control.

Elaborado por: Investigadora

Planificar: es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramientas el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/ amenazas del contexto (análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

Organizar: responde a las preguntas de, Quién? Va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; Cómo? Se va a realizar la tarea; Cuando? Se va a realizar; mediante el diseño de procesos de negocio, curso ramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Dirigir: es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

Controlar: es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico ya nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

Retroalimentación

Luna, A. (2008) (p. 119) Según el autor “Es básica en el proceso de control, dado que a través de esta la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema.”

Luna, A. (2008) (p. 129) Según el autor “Etapa en el proceso de comunicación en la cual el receptor de un mensaje responde al emisor.”

Luna, A. (2008) (p. 127) Según el autor “Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.”

Administración de Procesos

Definición de administración de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocio clave, así como identificar las oportunidades de mejor calidad y el desempeño operativo y con el tiempo la satisfacción del cliente.

Alcance de la administración de procesos.

El manejo de los procesos comprende el diseño de los procesos para desarrollar y entregar los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y el control diario, de modo que el desempeño sea el esperado y su mejora continua. Las actividades para la administración de procesos resaltan la importancia de la prevención y aprendizaje en toda la organización, ya que todo trabajo en una empresa se realiza mediante algún proceso.

La administración de procesos consiste en tres actividades claves: diseño, control, mejora.

Enviado por: Ronif (2010, 12). Administración de procesos. *BuenasTareas.com*. de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-De-Procesos/1301272.html>

Control de producción

El control de producción debe establecer diferentes medios para una constante evaluación de algunos factores como pueden ser la demanda de los clientes, la situación en la que se encuentra el capital de la empresa, la capacidad productiva que posee la misma entre muchos otros. Esta evaluación tiene la obligación de considerar, no solo el estado actual de estos factores, sino también su proyección para el futuro.

El control de producción es la función de manejar y regular el movimiento metódico de los diversos materiales durante todo el ciclo de elaboración, partiendo desde la requisición de las materias primas, hasta la entrega del producto terminado, por medio de la transmisión de instrucciones a los empleados, dependiendo siempre del tipo de plan que se lleve a cabo en las instalaciones.

Para lograr que el control de producción sea eficiente, la gerencia de la empresa debe estar informada acerca de cómo se van desarrollando los trabajos a realizar, el tiempo utilizado y la cantidad producida, para sí poder realizar alguna modificación en los planes establecidos,

respondiendo a las posibles situaciones cambiantes que se pueden presentar. De todas formas debemos tener en cuenta que el control de producción es mucho más que simplemente planeación. **El control de producción debe pronosticar la demanda que posee el producto fabricado, indicando la cantidad en función del tiempo de producción.**

Tomado de: <http://www.gestionyadministracion.com/control-de-presencia/control-de-produccion.html>

Productividad

David F Camargo Hernández. La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.

Tomado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm>

Según Kazukiyo. La productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad.

Tomado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm>

Taylor hace una distinción entre producción y productividad: "la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de c/u". Consciente de la oposición entre obreros y empleadores.

Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos7/freta/freta.shtml#ixzz33QnqhztK>

Productividad por el Personal

“Las empresas excelentes tienen una filosofía muy arraigada que dice: respetemos al individuo; convirtamos a las personas en ganadoras; permitamos que descuelen; tratemos a las personas como adultos”. Tom Peters.

“Elaborar programas dirigidos hacia la atención a los trabajadores, los que deben actualizarse y perfeccionarse sistemáticamente, incluidos en éstos, incentivos materiales, pero morales también (sobre todo el reconocimiento al trabajo y al desempeño personal).

Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/eco/la-productividad-conceptos.htm>

Rivalidad

La rivalidad entre los competidores existentes se desarrolla con el objetivo de mejorar su posición relativa, utilizando tácticas como la competencia en precios, introducción de nuevos productos, incrementos en la calidad de servicio al cliente, batallas publicitarias, etc. **(Del Prado 1998)**

Los competidores son mutuamente dependientes, ya que las decisiones de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se incitan las represalias o los esfuerzos para contrarrestar ese movimiento.

La competencia de precios representa una forma muy inestable, ya que suele dejar a todo el sector en peores condiciones desde el punto de vista de la rentabilidad. (Del Prado 1998)

<http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114764/Rivalidad%20entre%20los%20competidores%20existentes>

La rivalidad se suscita en el desempeño de trabajos, labores y actividades y por supuesto en el nivel personal de la vida de un individuo.

Desde Definición ABC:

<http://www.definicionabc.com/general/rivalidad.php#ixzz333uBXauc>

Rivalidad Competitiva

- **Competidores:** Aquellas empresas sin importar el tamaño que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y tienen clientes - metas, similares.
Productos sustitutos, proveedores, competidores.
- **Rivalidad Competitiva:** Formas de competir que ocurre entre competidores del mismo nivel cuando luchan para posicionarse en un mercado.
- **Comportamiento competitivo:** Acciones y respuestas competitivas que desarrolla una empresa con el fin de defender sus ventajas y mejorar su posición competitiva.
- **Competencia en mercados múltiples:** Cuando las empresas compiten entre sí, en varios mercados de productos o geográficos.
- **Dinámica competitiva:** Total de los comportamientos competitivos, de acciones y respuestas de todas las respuestas de todas las empresas que compiten en un mercado

Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/58777877/Rivalidad-Competitiva>

Eficiencia

Eficiencia: es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

Eficiencia es la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como "Hacer las cosas bien".

Tomado de: <http://smedel.obolog.es/eficacia-eficiencia-administracion-76126>

Alberto Reynaldo Ayuso. La **eficiencia** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. (Management. Gestión de empresas)

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una **optimización**.

Lee todo en: Definición de eficiencia - Qué es, Significado y Concepto
<http://definicion.de/eficiencia/#ixzz33AX08ZIS>

Recursos Financieros

Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los **depósitos** en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.

Lee todo en: Definición de recursos financieros - Qué es, Significado y Concepto
<http://definicion.de/recursos-financieros/#ixzz33AW7tzk8>

Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

Recursos financieros propios:

- a) Dinero en efectivo
- b) Aportaciones de los socios(acciones)
- c) utilidades

Entre los recursos financieros de la empresa, que necesita para su creación, desarrollo y expansión, pueden diferenciarse los fondos o recursos propios, que asumen el riesgo de la gestión empresarial, constituidos por aportes de los socios, en dinero efectivo o acciones, y por las reservas (beneficios acumulados); y los recursos ajenos, provenientes de terceros, por ejemplo, de proveedores que otorgan mercadería a crédito y préstamos bancarios, por

los cuales la empresa se obliga a rembolsar el capital y pagar intereses, a corto, mediano o largo plazo.

Tomado de: <http://www.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta.

Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/75148861/Definicion-de-recursos-tecnologicos>

Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

Tomado de: <http://mativale.bligoo.com/content/view/5219354/Que-son-los-recursos-tecnologicos.html#.U4gGI3Yz23o>

Lo recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final. Los recursos tecnológicos considerados se clasifican como específicos (o tangibles) y transversales (o intangibles).

Tomado de: <http://www.slideshare.net/andersonberdugo/recursos-tecnologicos-15083044>

Recursos Técnicos o Tecnológicos.- Aquellos que sirve como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, etc.
- Adquisición de tecnología.
- Desarrollo de tecnología propia.

- Capacitación y desarrollo de personal.

Tomado de: <http://www.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

Recurso Humanos

Se denomina recursos humanos a las **personas con las que una organización** (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) **cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas** que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Los recursos humanos pueden aportar sus conocimientos teóricos, operacionales, valor agregado, fuerza física, etc.; que impactarán directamente en el desarrollo empresarial –se tratará siempre que sea de manera positiva-.

Desde Definicion.mx: <http://definicion.mx/recursos-humanos/#ixzz33AbbhZXY>

Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de **administración** de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen **funcionamiento** de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

Desde Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php#ixzz33Adqyrvk>

En la administración de empresas, se denomina **recursos humanos (RRHH)** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al **sistema** o **proceso** de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la

administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

Recursos Materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa

- Instalaciones: edificios, terrenos.
- Equipo: maquinaria, herramientas, vehículos.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

Tomado de: <http://www.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

Son todos aquellos bienes que posee la empresa, tanto los que hayan sido enterados como aportes de los propietarios, como los que hayan sido recibidos por adquisiciones a terceros a cualquier título: compra, trueque, dación en pago o donaciones, siempre que sean susceptibles de ser valorizadas y que exista la documentación necesaria para registrarlas dentro del activo. Es posible clasificar los bienes en distintos grupos atendiendo a dos factores: La finalidad con la que son adquiridos por la empresa El tiempo que se estima permanecerán en su poder.

Tomado de: <http://www.ecas.cl/index.php/comunidad/45-contable/209-glosario-de-terminos>

Se denomina recursos materiales a aquellos recursos económicos de carácter tangible.

Se oponen de esta manera a los recursos intelectuales o intangibles, aquellos que son imposibles de captar con los sentidos. Los **recursos materiales** son medios con los que se es posible llevar a la concreción distinto tipos de objetivos, por lo quedan ser de lo más variados.

Desde Definicion.mx: <http://definicion.mx/recursos-materiales/#ixzz33AkDyNL8>

Eficacia

Eficacia: es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

Eficacia es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles. Se define como "hacer las cosas correctas".

Tomado de: <http://smedel.obolog.es/eficacia-eficiencia-administracion-76126>

Alberto Reynaldo Ayuso. La **eficacia** mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia. (Management. Gestión de empresas)

Cumplimiento de Metas

- Expresa el nivel de desempeño a alcanzar.
- Vinculados a los Indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.

Características generales:

- ❖ Especifica un desempeño medible.
- ❖ Especifica la fecha tope o el período de Cumplimiento
- ❖ Debe ser realista y logable, pero representa un desafío significativo.

http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/0/35060/Definicion_de_MetasMArmijo.pdf

Efectividad

Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos.

Es el equilibrio entre la producción y la capacidad de producción. (Beltrán J., 1999)

Efectividad: grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial.htm>

Stephen Covey define: La **efectividad** como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$.

La **efectividad** es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

2.5 HIPÓTESIS.

Formulación del Problema.

¿De qué manera la ineficiente conducción administrativa incide en la rivalidad competitiva de la Curtiembre San Vicente?

Hipótesis

La aplicación de un adecuado modelo de conducción administrativa mejorará la rivalidad competitiva de la Curtiembre San Vicente

2.6 VARIABLES.

X= Conducción Administrativa (Cualitativa)

Y= Rivalidad Competitiva (Cuantitativa)

H0=Hipótesis Nula

H₀: La aplicación de un adecuado modelo de conducción administrativa, **No** mejorara la rivalidad competitiva de la Curtiembre San Vicente.

H1=Hipótesis Alternativa

H₁: El modelo de conducción administrativa, **Si** mejorara la rivalidad competitiva de la Curtiembre San Vicente.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO.

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico propositivo en la fundamentación filosófica la presente investigación estará inmersa en el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

La presente investigación estará inmersa en el enfoque cualitativo ya que nos permite orientarnos al objeto de estudio a través de la búsqueda de las causas y la comprensión de las mismas orientando al descubrimiento de la hipótesis lo que permite asumir una realidad dinámica y facilita conocer las actitudes de las personas que van a intervenir en las investigación además nos ayuda a conocer el problema y analizarlo tanto en la teoría como en la práctica y dar una posible solución después de haber indagado dentro de la realidad suscitada en la empresa buscando la manera de lograr que la Gestión Administrativa permita ser mejores y más Competitivos en el mercado de la localidad.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se aplicara las siguientes modalidades de investigación:

3.2.1 Investigación bibliográfica

Porque tenemos el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la Conducción Administrativa y su incidencia en la Rivalidad Competitividad, para ello nos basamos en fuentes primarias de información como lo son los libros, las revistas, periódicos enciclopedia y otras publicaciones o fuentes secundarias de información las cuales permitieron obtener mayor conocimiento acerca del problema objeto de estudio.

3.2.2 Investigación experimental

Porque manipulamos la planificación estratégica para observar sus efectos en la conducción administrativa como variables del tema, para poder precisar sus relaciones causa – efecto. Este experimento persigue objetivos de predicción y control en relación con la hipótesis puesta a prueba. Como es una investigación de tipo administrativa partimos de la influencia del fenómeno que está directa e indirectamente por variables.

3.2.3 Investigación de Campo

En este trabajo investigativo se trabajará directamente con los actores de los procesos a investigar como son: directivos, empleados y clientes de la empresa en investigación, se utilizarán técnicas típicas de este tipo de investigaciones como son las encuestas y cuestionarios de tal manera que permitió recolectar y registrar datos referentes al problema de estudio y tener un contacto directo con la realidad.

3.3 TIPO DE INVESTIGACION

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación Exploratoria La investigación exploratoria permitirá recopilar información de primera mano, es decir que el investigador obtendrá información acorde a la realidad y acontecimientos, en este proceso se realizarán sondeos de la opinión y actitud que tienen nuestros clientes.

3.3.2. Investigación descriptiva La Investigación Descriptiva nos permitirá ser profundos y explícitos en nuestro estudio ya que por intermedio de esta investigación detallaremos las características relevantes de nuestro problema, tal cual como se manifiestan, utilizando toda la recolección de información que necesitamos como son las encuestas y la observación realizando el trabajo un poco más exigente para verificar más concretamente la reacción de los empleados frente a la Administración actual.

3.3.3 Correlacional

Este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que existen entre dos o más variables o conceptos, es de utilidad en la investigación de estudio ya que permite relacionar las variables estudiadas y saber su comportamiento si se las relaciona con otros factores, así también establecer cuales con sus tendencias ya sea de mejora o de regresión.

3.3.4. Investigación Explicativa

(Morales, 2010) Afirma que la investigación explicativa “Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población motivo de estudio para la presente investigación está integrada por:

PERSONAL ADMINISTRATIVO	2 PERSONAS
PERSONAL OPERATIVO	10 PERSONAS
CLIENTES EXTERNOS	20 CLIENTES
TOTAL	32 PERSONAS

Considerando que la cantidad de personas que participaran en la población a investigar en la Curtiembre San Vicente es pequeña no es necesaria la aplicación de ninguna fórmula de muestreo.

Variable Dependiente: Rivalidad Competitiva

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
Rivalidad Competitiva es la capacidad de una organización para obtener y mantener ventajas competitivas y comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado a través de la satisfacción del cliente.	Ventaja Competitiva	Calidad Precio Innovación	¿Considera que se producen un cuero de calidad con precios accesibles?	ENCUESTA Y CUESTIONARIO
	Ventaja Comparativa	Procesos Capacidad Instalada Tecnología Experiencia	¿Cree que la curtiembre tiene la tecnología necesaria para realizar su trabajo?	
	Posición en el Mercado	Proceso de Posicionamiento de Estrategias de Posicionamiento Marca Cliente	¿La curtiembre esta posesionada en el mercado para ser reconocida por su marca?	
	Satisfacción del cliente	Grado de Satisfacción del cliente Servicio al Cliente Diseño Garantía	¿El cuero producido satisface las expectativas y garantías del cliente?	

Operacionalización V. Dependiente.
Elaborado por: Andrea Cordero

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación será necesario contar con suficiente información adecuada como se detalla a continuación.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1-¿Para qué?	Para solucionar el problema a investigar
2-¿A qué personas o sujetos?	Personal de la empresa y clientes.
3-¿Sobre qué aspectos?	Acerca de mi investigación <i>La Conducción Administrativa y la Rivalidad Competitiva</i>
4-¿Quién?	Investigadora: Andrea Cordero
5-¿Cuándo?	Julio- Diciembre del 2014
6-¿Lugar de la recolección de la	Curtiembre San Vicente. Ambato
7-¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias.
8-¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9-¿Con que?	Cuestionario
10-¿En qué situación?	Con la presencia de los colaboradores en la empresa

Fuente: Pedro Rubio Rodríguez, Gestión Empresarial, Madrid 2008

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

El proceso y análisis de la información de este estudio se obtendrá a través de los siguientes pasos:

- a. La revisión y codificación de la información: Permitirá detectar los errores y facilitar el proceso de tabulación.
- b. La categorización y tabulación de la información: Facilitara identificar las alternativas para cada pregunta mediante la verificación de la información que se realizará en forma manual y computarizada.
- c. El análisis de los datos: Comprenderá la selección de los estadígrafos más apropiados en función de la hipótesis, para la presentación de los datos se utilizará como área de la estadística a la investigación descriptiva, se usará porcentajes y por ser una investigación de cuarto nivel es una investigación explicativa por lo que se empleará pruebas.
- d. La presentación de los datos: Se realizará en forma tabular y gráfica.
- e. Interpretación de los resultados: Permitirá comprender y conocer la magnitud de los datos y el significado de los mismos.

CAPITULO IV

4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la recolección de la información se ha utilizado como instrumento la encuesta, la misma que ha sido aplicada a los clientes internos y externos que corresponden al total de 32 personas de la Curtiembre San Vicente del Cantón Ambato, con el propósito de desarrollar estrategias la cual servirá para seguir mejorando la empresa.

4.2 ANALISIS DE LOS DATOS

Los resultados que se obtuvo al aplicar la encuesta dentro de la Curtiembre al ser investigada son los siguientes:

CLIENTES INTERNOS

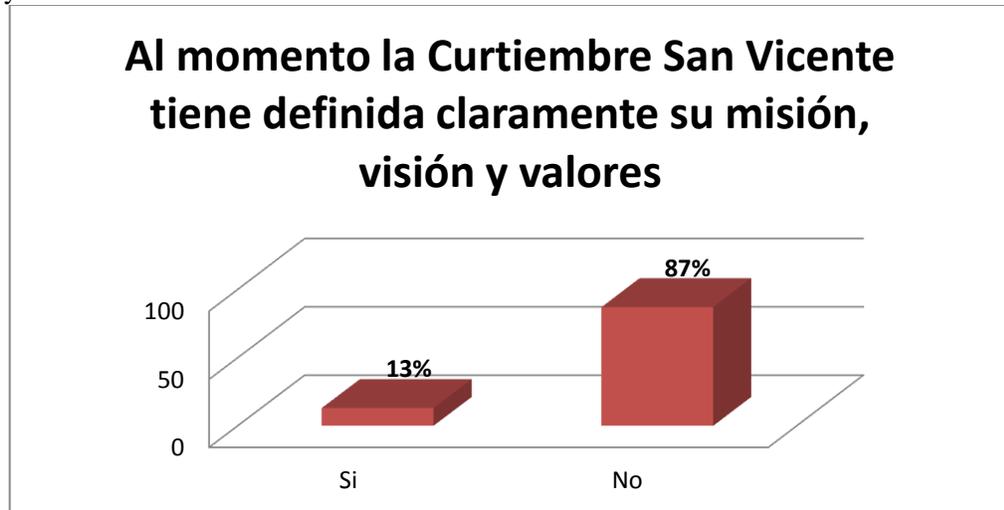
1. ¿Al momento la Curtiembre San Vicente tiene definida claramente su misión, visión y valores?

Tabla N°1: ¿Al momento la Curtiembre San Vicente tiene definida claramente su misión, visión y valores?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	28	87%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N° 1: ¿Al momento la Curtiembre San Vicente tiene definida claramente su misión, visión y valores?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 87% de los encuestados manifiestan que no tienen definida claramente la misión, visión y valores debe ser factible para ser alcanzados, mientras que solo el 13% si cree que la misión, visión deban ser factible para ser alcanzada debe tener una delimitación de tiempo previamente establecido. Esto nos lleva a deducir que la misión, visión y valores son parte fundamental en el propósito de la organización, lo que conlleva a los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la curtiembre.

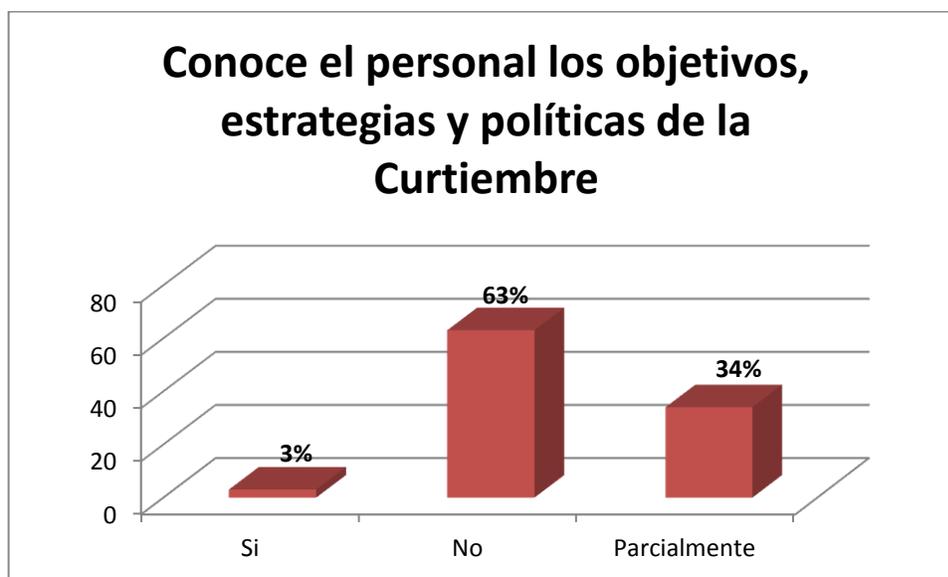
2. ¿Conoce el personal los objetivos, estrategias y políticas de la Curtiembre?

Tabla N° 2: ¿Conoce el personal los objetivos, estrategias y políticas de la Curtiembre?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	3%
No	20	63%
Parcialmente	11	34%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N° 2: ¿Conoce el personal los objetivos, estrategias y políticas de la Curtiembre?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 63% de los trabajadores parcialmente indica que no conoce cuáles son los objetivos, estrategias y políticas de la curtiembre. Esto indica que 34% parcialmente no trabajan sin un norte a seguir y sin una meta a alcanzar, lo cual el 3% señala que si es perjudicial para la empresa.

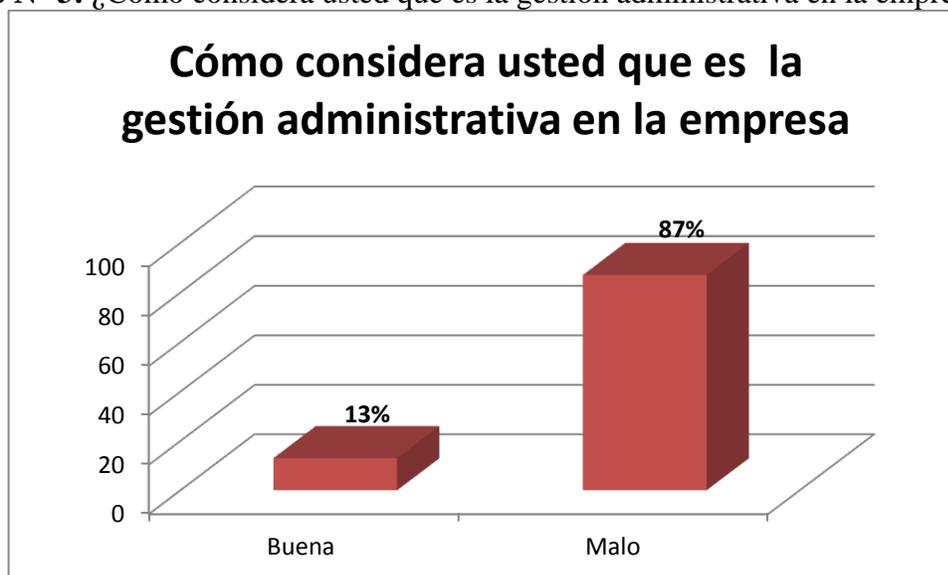
3. ¿Cómo considera usted que es la gestión administrativa en la empresa?

Tabla N° 3: ¿Cómo considera usted la gestión administrativa en la empresa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente		
Buena	4	13%
Malo	28	87%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N° 3: ¿Cómo considera usted que es la gestión administrativa en la empresa?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 87% de los trabajadores señalan que es malo la gestión administrativa lo cual no están de acuerdo en que la comunicación con el personal de la curtiembre es efectiva. Estos resultados reflejan que el 13% es buena para la mayoría de los trabajadores que realizan con sinceridad con el fin de obtener el deseo de cambio para un bien común.

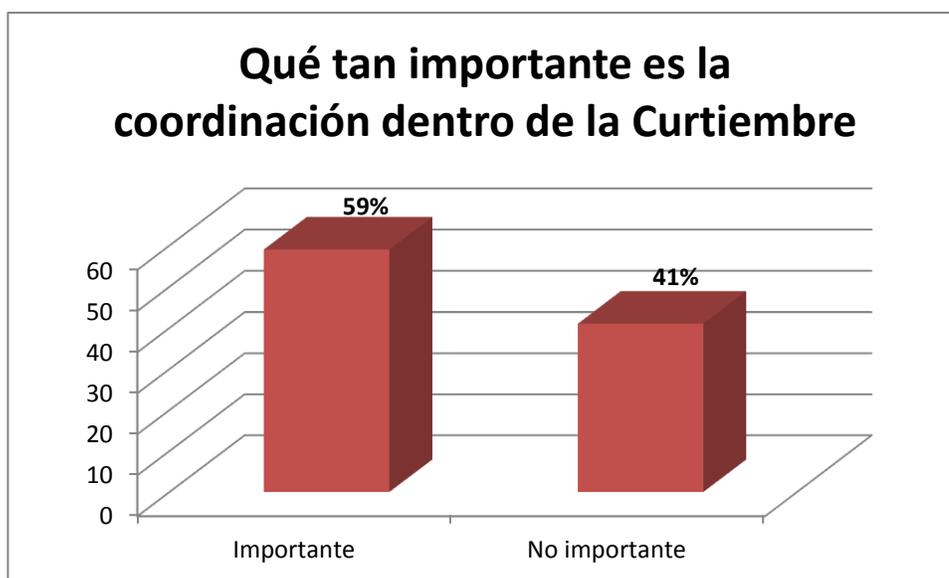
4. ¿Qué tan importante es la coordinación dentro de la Curtiembre?

Tabla N° 4: ¿Qué tan importante es la coordinación dentro de la Curtiembre?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Importante	19	59%
No importante	13	41%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Gráfico N° 4: ¿Qué tan importante es la coordinación dentro de la Curtiembre?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 59% de los trabajadores, califica como importante a la coordinación entre ellos y su jefe, que en éste caso sería el gerente propietario. Puesto que el 41% indica aspectos que deberían ser mejorados para la satisfacción de la misma.

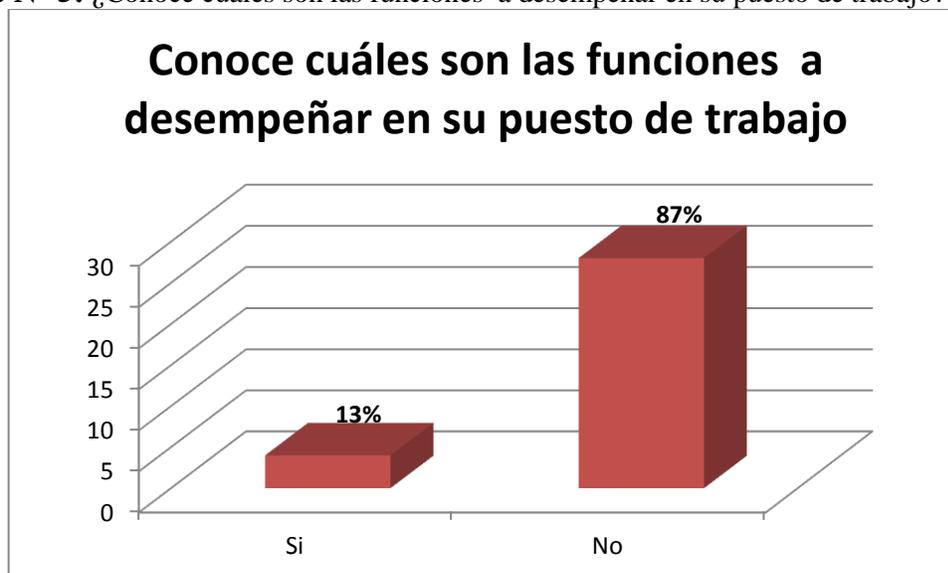
5. ¿Conoce cuáles son las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?

Tabla N° 5: ¿Conoce cuáles son las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	28	87%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N° 5: ¿Conoce cuáles son las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 87% de los trabajadores indican que no conocen sus funciones, es decir saben cuáles son las etapas del proceso productivo, pero el 13% a veces si conocen el procedimiento a seguir en cada uno de los procesos lo cual deben desarrollar para hacer su trabajo más eficiente.

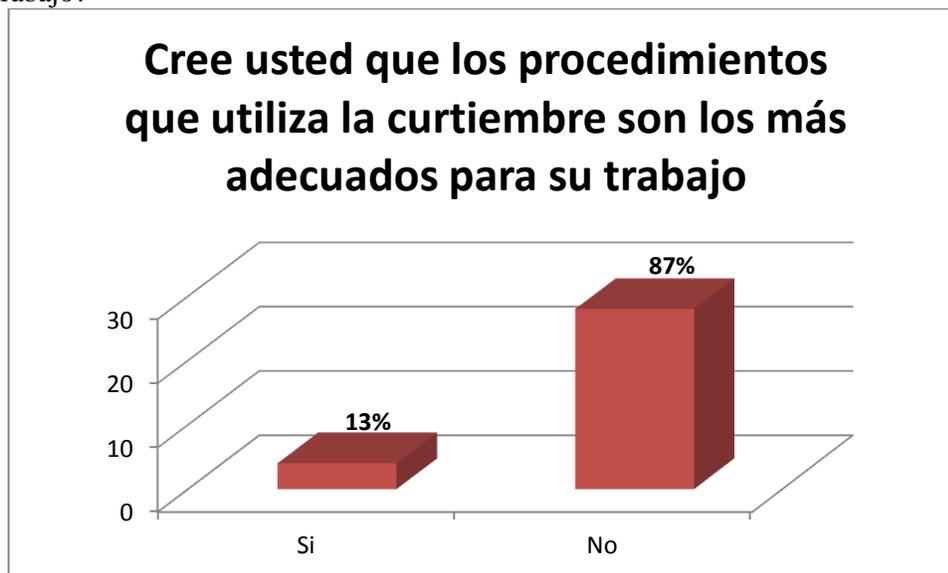
6. ¿Cree usted que los procedimientos que utiliza la curtiembre son los más adecuados para su trabajo?

Tabla N° 6: ¿Cree usted que los procedimientos que utiliza la curtiembre son los más adecuados para su trabajo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	28	87%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N° 6: ¿Cree usted que los procedimientos que utiliza la curtiembre son los más adecuados para su trabajo?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 87% de los encuestados indica que la curtiembre no siempre utiliza los procedimientos adecuados en el desempeño de su trabajo, lo cual el 13% si puede influenciar en el desarrollo de sus funciones eficientemente. Esto indica que la falta de recursos es percibido por los trabajadores.

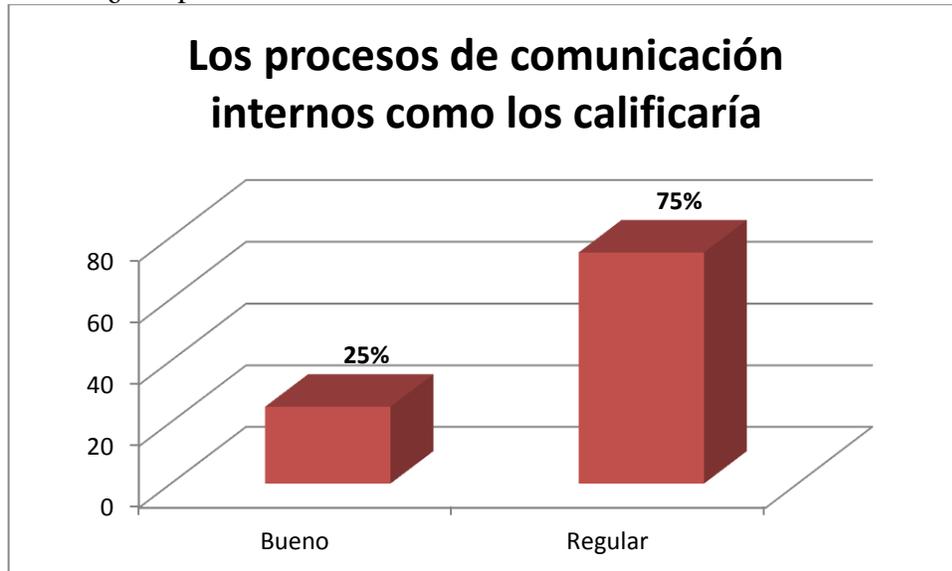
7. ¿Los procesos de comunicación internos como los calificaría?

Cuadro 7: ¿Los procesos de comunicación internos como los calificaría?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	8	25%
Regular	24	75%
Malo		
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Gráfico N° 7: ¿Los procesos de comunicación internos como los calificaría?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 75% de los trabajadores, indica que existe una regular comunicación interna es decir que el 25% les califica como bueno lo cual deberán trabajar en equipo y no existirán problema por ambas partes existe esa apreciación teniendo una buena relación con su compañero de trabajo y así se realizara una comunicación en los procesos internos.

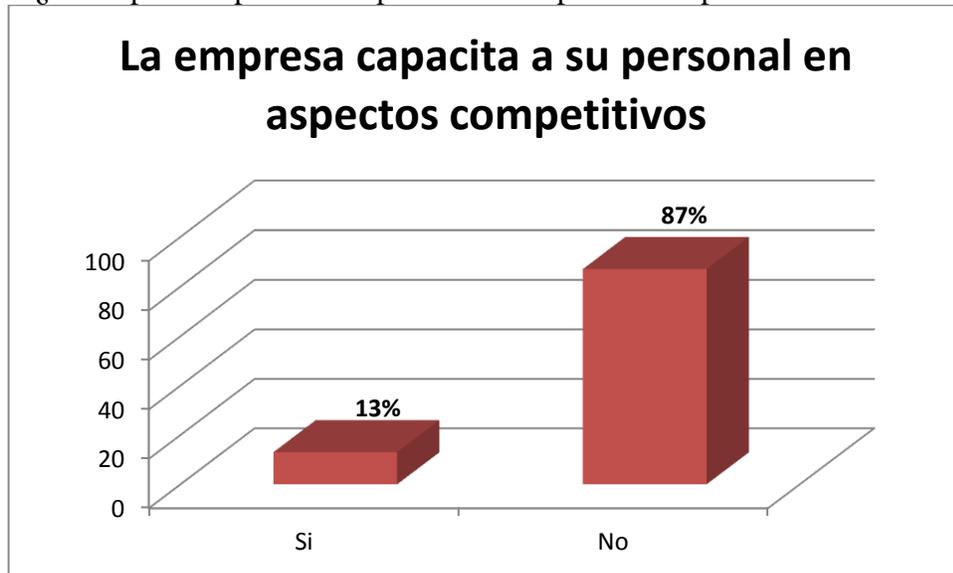
8. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos competitivos?

Cuadro 8: ¿La empresa capacita a su personal en aspectos competitivos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	28	87%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Figura 8: ¿La empresa capacita a su personal en aspectos competitivos?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 87% del total de encuestados contestaron que no capacitan a su personal en la supervisión de las actividades a realizar y así ser más competitivos, mientras que el 3% si realizan su ejecución adecuada en las tareas asignadas, además una adecuada supervisión de las tareas permitirá tener los mejores resultados con la mínima inversión.

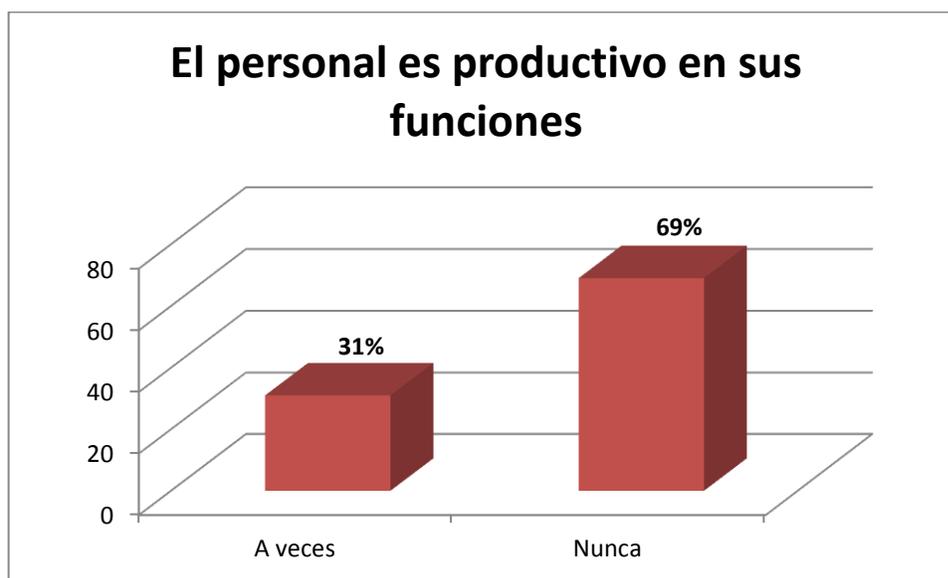
9. ¿El personal es productivo en sus funciones?

Tabla N° 9: ¿El personal es productivo en sus funciones?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
A veces	10	31%
Nunca	22	69%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Figura 9: ¿El personal es productivo en sus funciones?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 69% de los trabajadores, indica que nunca conoce en cuanto a sus funciones se refiere, es decir saben cuáles son las etapas del proceso productivo para ser más eficiente al momento de entregar los pedidos a tiempo, pero el 31% a veces no es productivo en las funciones que deben desarrollar lo cual retrasan a la hora de realizar su trabajo.

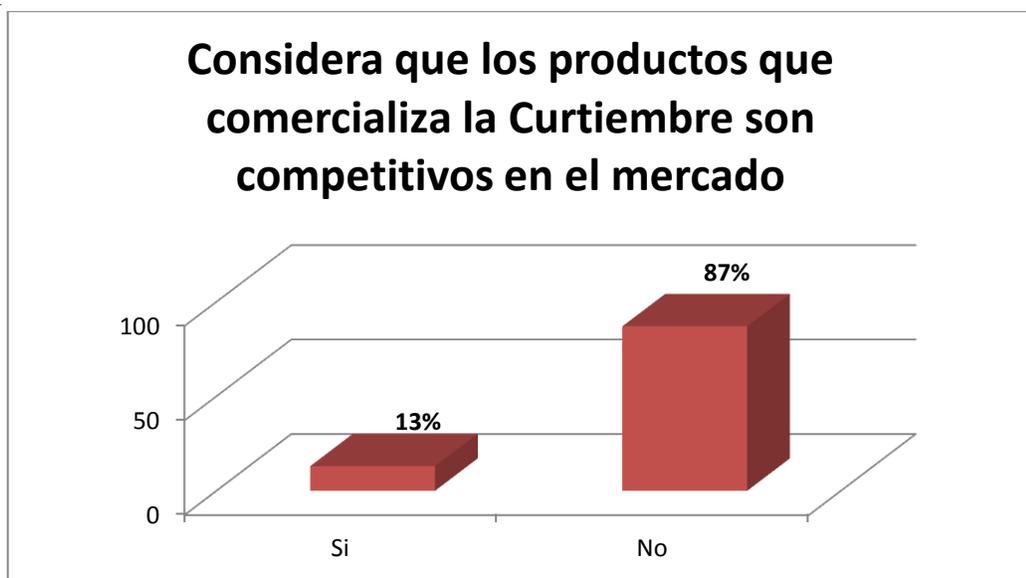
10. ¿Considera que los productos que comercializa la Curtiembre son competitivos en el mercado?

Tabla N°10: ¿Considera que los productos que comercializa la Curtiembre son competitivos en el mercado?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	28	87%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N°10: ¿Considera que los productos que comercializa la Curtiembre son competitivos en el mercado?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

Este resultado indica que el 87% no comercializan productos competitivos a pesar de que los clientes si son considerados fieles y frecuentes, mientras el 13% afecta los productos que comercializa el negocio de forma directa, El motivo quizás indican que tienen otros proveedores de productos con las mismas características, es que muchas veces existe escases de la materia prima y no se puede satisfacer todas las necesidades de los clientes.

CLIENTES EXTERNOS

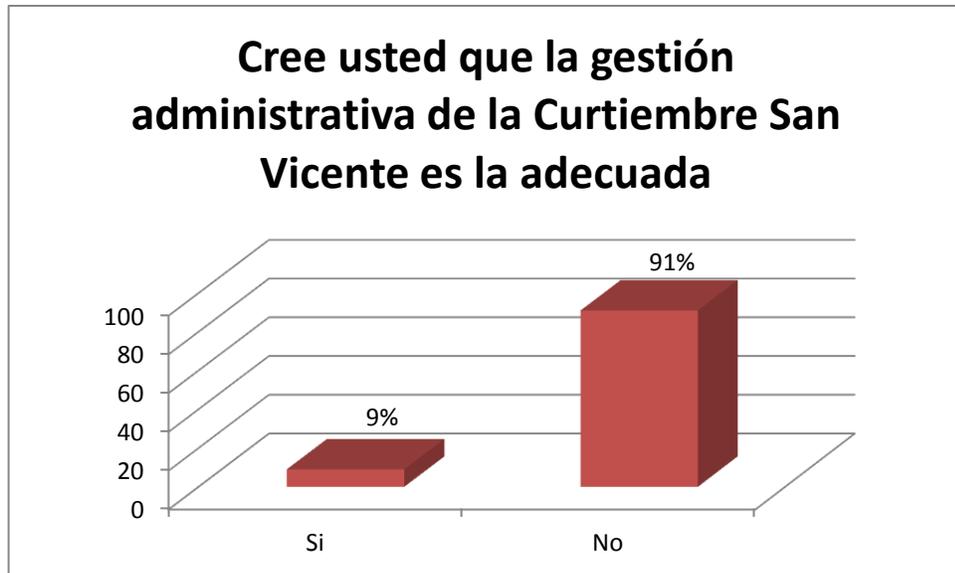
1. ¿Cree usted que la gestión administrativa de la Curtiembre San Vicente es la adecuada?

Tabla N° 1: ¿Cree usted que la gestión administrativa de la Curtiembre San Vicente es la adecuada?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	9%
No	29	91%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Gráfico N° 1: ¿Cree usted que la gestión administrativa de la Curtiembre San Vicente es la adecuada?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 91% de personas encuestas cree que la gestión administrativa no es la adecuada la cual no satisface sus requerimientos, el 9% creen que será posible satisfacer los requerimientos debido a varias ocasiones, lo cual existirá la adecuada atención para ser altamente competitiva.

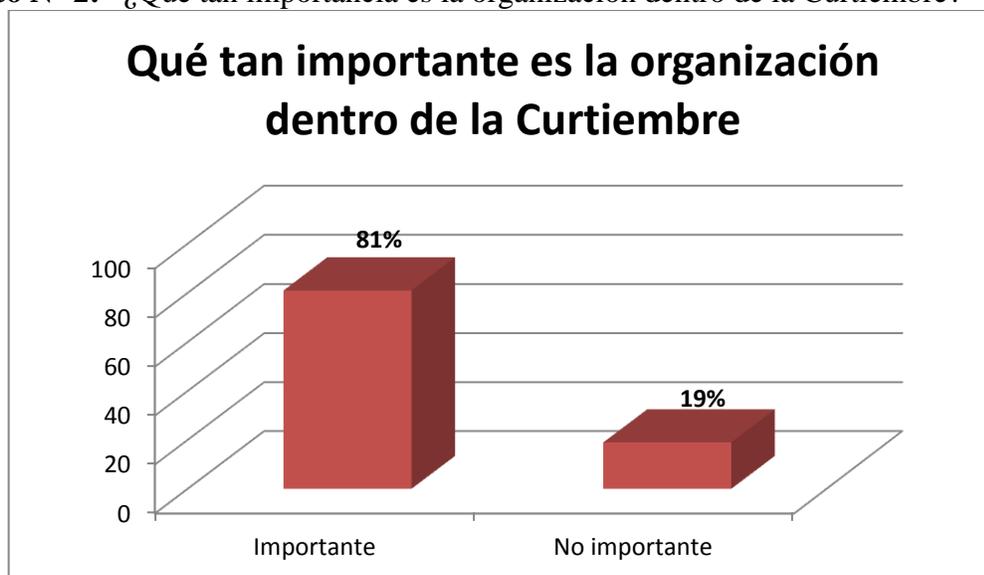
2. ¿Qué tan importante es la organización dentro de la Curtiembre?

Tabla N° 2: ¿Qué tan importancia es la organización dentro en la Curtiembre

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Importante	26	81%
No importante	6	19%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N° 2: ¿Qué tan importancia es la organización dentro de la Curtiembre?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 81% de los encuestados califican que si es importante tener una adecuada organización dentro de la curtiembre, y el 19% le califican no importante a la organización ya que existen falencias en su distribución de puestos y funciones afectando esto a la atención al cliente.

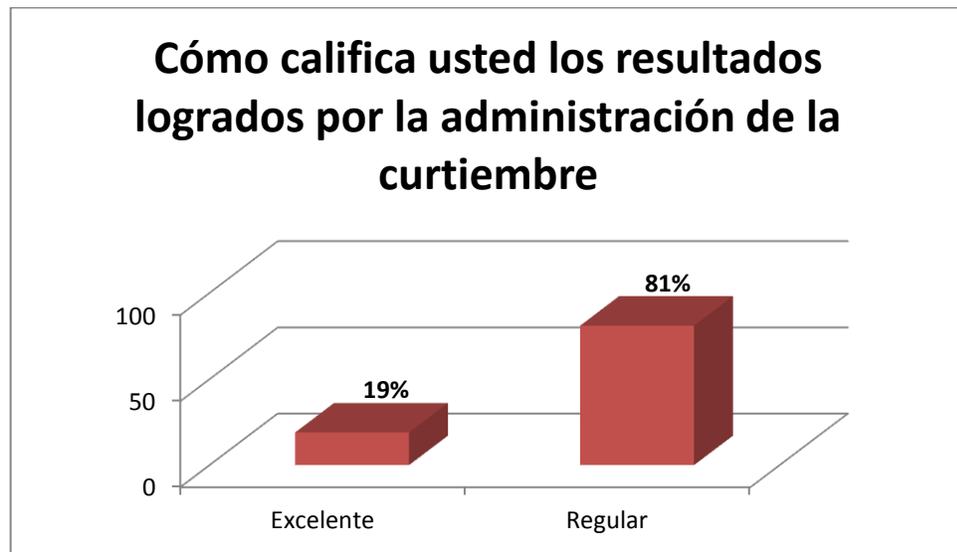
3. ¿Cómo califica usted los resultados logrados por la administración de la curtiembre?

Cuadro 3: ¿Cómo califica usted los resultados logrados por la administración de la curtiembre?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	19%
Regular	26	81%
Malo		
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Figura 3: ¿Cómo califica usted los resultados logrados por la administración de la curtiembre?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

Del 81% de los encuestados consideran regular los resultados logrados por la administración de la curtiembre lo cual no se maneja con eficiencia la utilización de los recursos obtenidos, gran parte del personal que administra es cumplido con sus actividades como con los recursos designados; además que el 19% deduce que es excelente también que existe todavía falta de eficacia en el manejo de los recursos, por lo que es necesario realizar una mejora.

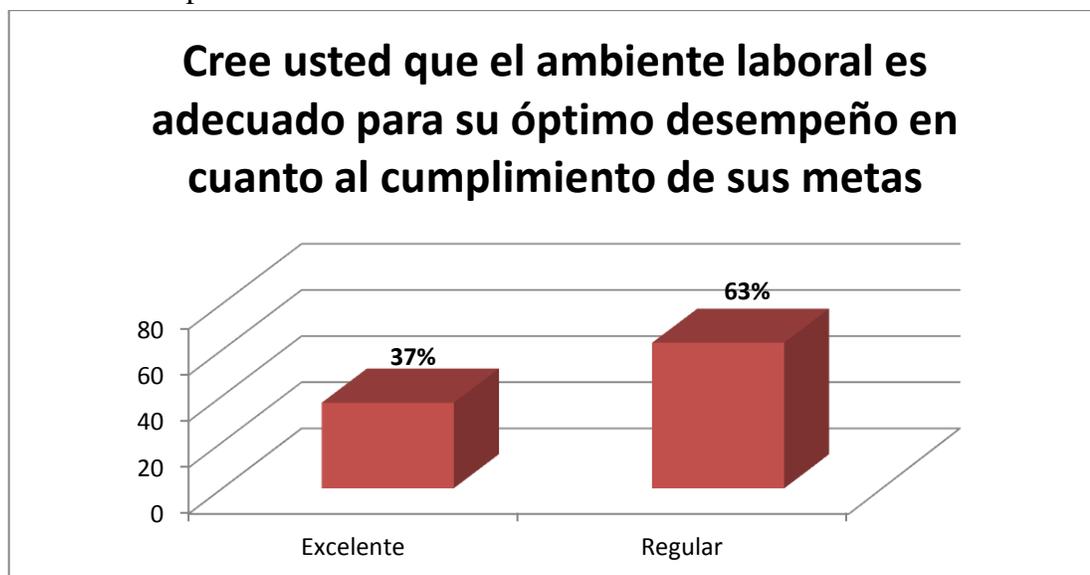
4. ¿Cree usted que el ambiente laboral es adecuado para su óptimo desempeño en cuanto al cumplimiento de sus metas?

Tabla N° 4: ¿Cree usted que el ambiente laboral es adecuado para su óptimo desempeño en cuanto al cumplimiento de sus metas?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	37%
Regular	20	63%
Malo		
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Gráfico N° 4: ¿Cree usted que el ambiente laboral es adecuado para su óptimo desempeño en cuanto al cumplimiento de sus metas?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

Aquí el 37% considera excelente el ambiente laboral de trabajo, el 63% dijo regular es el óptimo desempeño que se realiza de forma organizada todas las actividades ya que “Es un proceso con el cual los administradores establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen, cooperen en aras de las metas que esta tenga, fijando las estrategias para alcanzarlas, trazan planes para integrar y coordinar las actividades”.

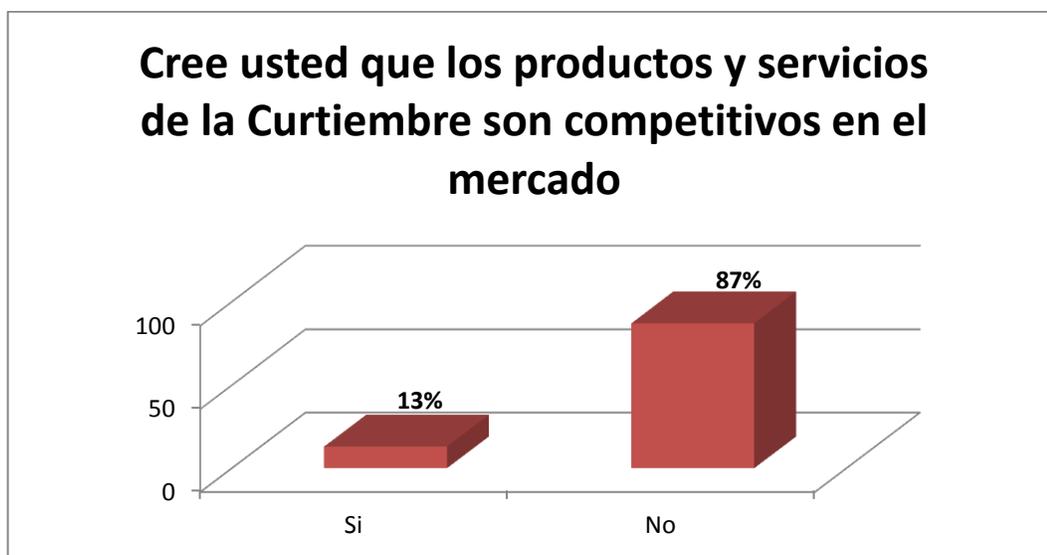
5. ¿Cree usted que los productos y servicios de la Curtiembre son competitivos en el mercado?

Tabla N° 5: ¿Cree usted que los productos y servicios de la Curtiembre son competitivos en el mercado?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	28	87%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N° 5: ¿Cree usted que los productos y servicios de la Curtiembre son competitivos en el mercado?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 87% de encuestados, indica que no siempre los productos y servicios que ofrece son competitivos en el mercado, puesto que el 13% la califica que si son regulares los productos que ofrece la curtiembre ante la competencia, sin embargo la relación entre la gerencia y los trabajadores es buena al realizar el producto, lo cual también forma parte de la eficiencia.

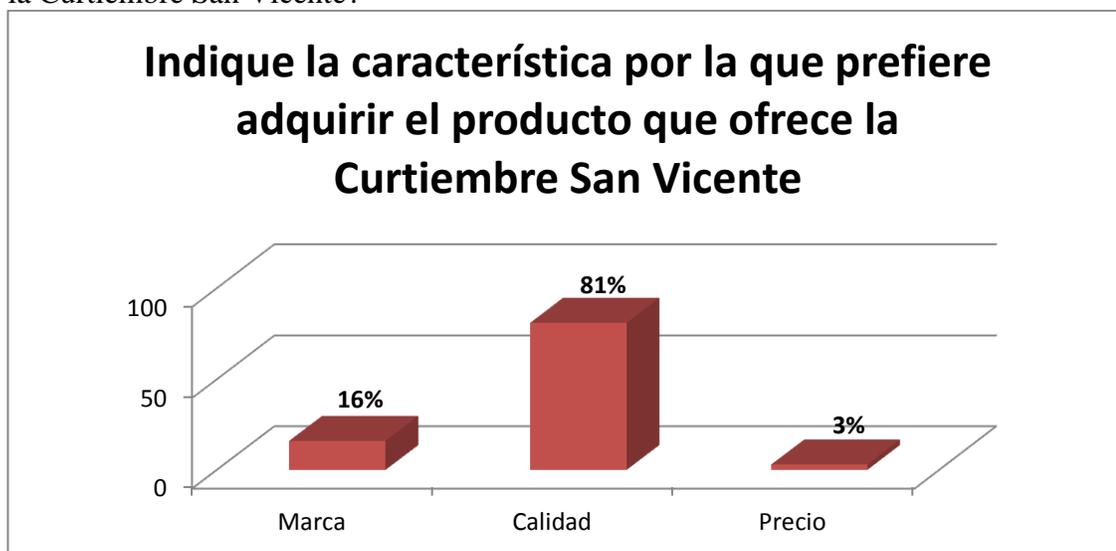
6. ¿Indique la característica por la que prefiere adquirir el producto que ofrece la Curtiembre San Vicente?

Tabla N° 6: ¿Indique la característica por la que prefiere adquirir el producto que ofrece la Curtiembre San Vicente?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Marca	5	16%
Calidad	26	81%
Precio	1	3%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico N° 6: ¿Indique la característica por la que prefiere adquirir el producto que ofrece la Curtiembre San Vicente?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 97% de los encuestados prefieren adquirir el producto de calidad que ofrece la Curtiembre, mientras que el 3% califica como regular el precio ofrecido. Este resultado significa que el producto ofertado es aceptado por los clientes.

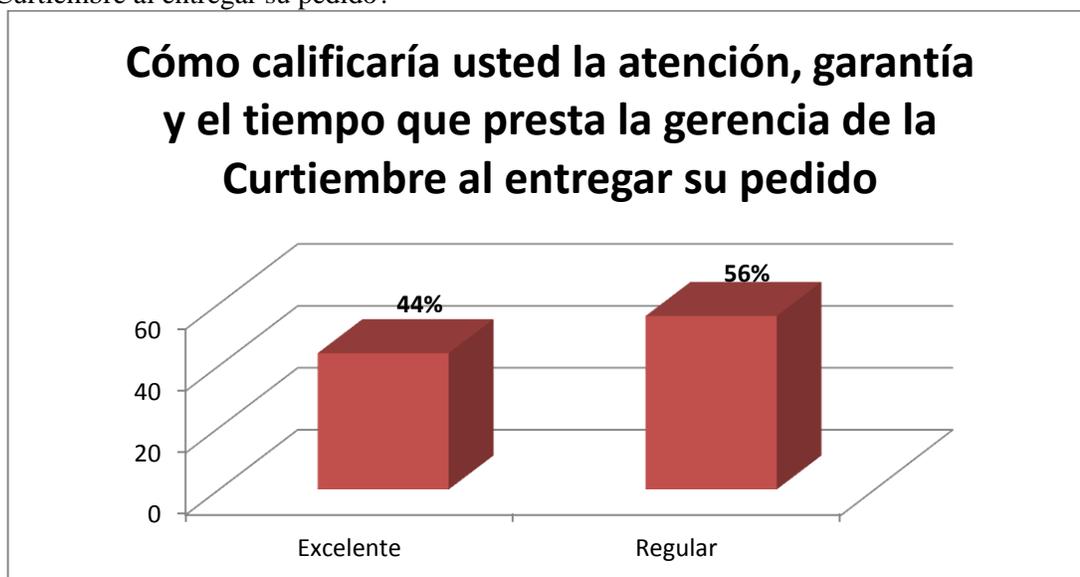
7. ¿Cómo calificaría usted la atención, garantía y el tiempo que presta la gerencia de la Curtiembre al entregar su pedido?

Tabla N° 7: ¿Cómo calificaría usted la atención, garantía y el tiempo que presta la gerencia de la Curtiembre al entregar su pedido?

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	44%
Regular	18	56%
Malo		
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Gráfico N° 7: ¿Cómo calificaría usted la atención, garantía y el tiempo que presta la gerencia de la Curtiembre al entregar su pedido?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 56% de los encuestados consideran como regular los pedidos solicitados, mientras que el 44% de los resultados no lo consideran que están conformes con los tiempos de entrega, sin embargo hay que seguir mejorando para llegar al 100% de satisfacción.

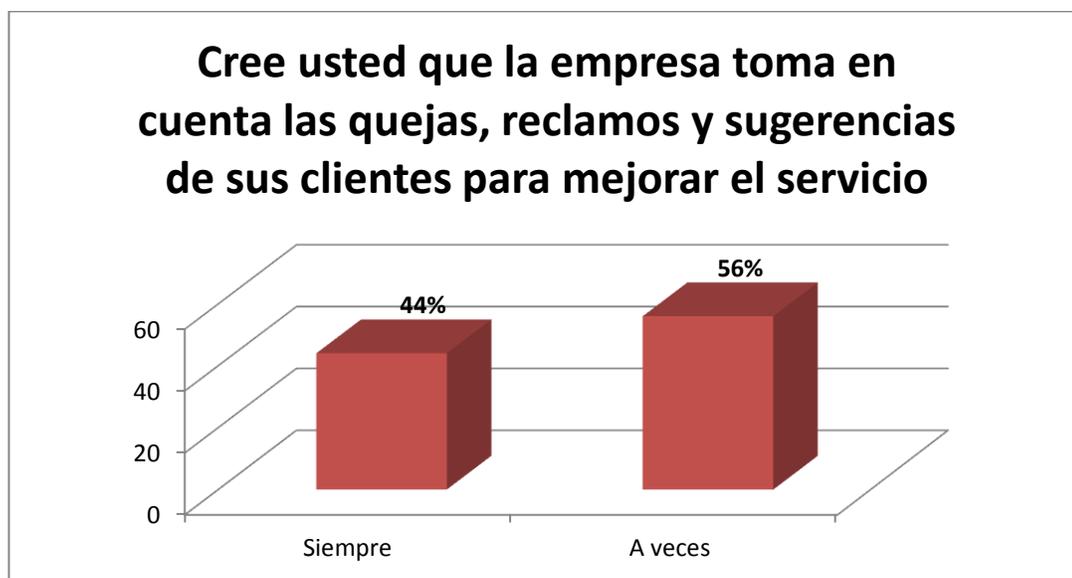
8. ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias de sus clientes para mejorar el servicio?

Tabla N° 8: ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias de sus clientes para mejorar el servicio?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	44%
A veces	18	56%
TOTAL	32	100%

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Grafico 8: ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias de sus clientes para mejorar el servicio?



Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

Análisis e Interpretación de Resultados

El 56% de los encuestados afirma que a veces si reciben quejas, reclamos y sugerencias en el servicio, mientras que el 44% indicó que siempre perciben el servicio sin embargo debe ser mejorado. Este resultado indica que hay un gran interés por parte de la curtiembre de seguir tomando en cuenta las sugerencias en el servicio, aun después de que la venta se hizo efectiva para llegar al 100% de satisfacción.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

1. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

La aplicación de un adecuado modelo de conducción administrativa mejorara la rivalidad competitiva de la Curtiembre San Vicente

2. HIPOTESIS ESTADISTICAS

H0=Hipótesis Nula

H_0 : La aplicación de un adecuado modelo de conducción administrativa, **No** mejorará la rivalidad competitiva de la Curtiembre San Vicente

H1=Hipótesis Alternativa

H_1 : El modelo de conducción administrativa, **Si** mejorará la rivalidad competitiva de la Curtiembre San Vicente

3. PRUEBA ESTADISTICA (MODELO MATEMATICO)

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi-Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

SIMBOLOGÍA:

χ^2 = Chi Cuadrado

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

4. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significación escogido para la investigación es de 5% = 0.05

Preguntas a consideración para la comprobación de la hipótesis.

1.- ¿Cree usted que la gestión administrativa de la Curtiembre San Vicente es la adecuada?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	9%
No	29	91%
TOTAL	32	100%

5.- ¿Cree usted que los productos y servicios de la Curtiembre son competitivos en el mercado?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	28	87%
TOTAL	32	100%

CUADRO 6. COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Pregunta 1	Pregunta 5		Total general
	Si	No	
Si	2	1	3
No	2	27	29
Total general	4	28	32

Elaborado por: Investigadora
FUENTE: Encuesta

FRECUENCIAS ESPERADAS

Pregunta 1	Pregunta 5		Total general
	Si	No	
Si	0,37	2,63	3
No	3,63	25,37	29
Total general	4	28	32

5. GRADOS DE LIBERTAD

$$GL = (F-1) * (C-1)$$

$$GL = (2-1) * (2-1)$$

$$GL = 1$$

CUADRO 7. CALCULO DE CHI CUADRADO (O-E)²

CALCULO X²

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2	0,37	1,63	2,65	7,16
1	2,63	-1,63	2,65	1,01
2	3,63	-1,63	2,65	0,73
27	25,37	1,63	2,65	0,10
				9,00

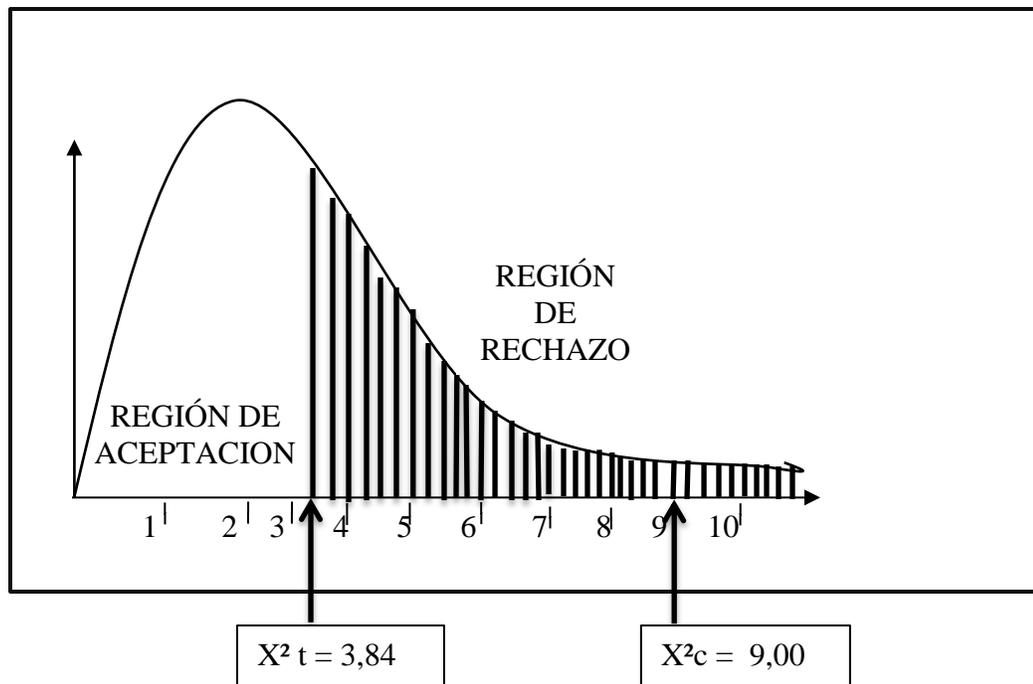
CHI CUADRADA TABULAR

$$X^2 t = 3,84$$

CHI CUADRADA CALCULADA

$$X^2 c = 9,00$$

La representación gráfica del CHI CUADRADO sería:



DECISIÓN

Como X^2 calculada $9,00 >$ que la X^2 tabular, por tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) es decir, se confirma que la Conducción Administrativa si mejora la Rivalidad Competitiva de la Curtiembre San Vicente.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con los objetivos planteados en la presente investigación y los estudios realizados dentro de la Curtiembre San Vicente de la ciudad de Ambato, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- Analizar las diferentes herramientas de la gestión administrativa para mejorar cada etapa del proceso administrativo y a la vez identificar que actividades comprende cada función para su cumplimiento evitando confusiones y errores, la cual establezcan sistemas de control efectivos para el manejo de los recursos materiales, humanos y económicos. Se debe administrar combinando conocimientos técnicos de la administración y la experiencia.
- Al momento parcialmente está cumpliendo con su misión, visión y valores, por lo que le impide satisfacer sus propias expectativas a futuro y las de sus clientes en la actualidad. Logrando que se realicen los objetivos, estrategias y políticas, es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los trabajadores.

- La eficiencia por parte de los trabajadores es regular debido a que no cumplen con sus tareas asignadas, lo cual la curtiembre debe tener miras y perspectivas de futuro con el fin de ser reconocidos en el mercado y a la vez ser capaces de atraer nuevos clientes para la satisfacción de la misma.
- No existe un adecuado control acerca del proceso de producción y en las áreas lo que dificulta el seguimiento y análisis de procesos por lo que existe quejas, reclamos y sugerencias de sus clientes lo cual así generar un mejor control por parte de la gerencia que es indispensable para su beneficio ya que hay una eficiente gestión administrativa.
- La empresa cuenta con características específicas al adquirir el producto mediante el cual están involucrando a las áreas de producción, para mejorar la atención, garantía en sus tiempos al entregar los pedidos, a su vez cuenta con un organizado proceso de producción en el que los pasos que se realizan están distribuidos adecuadamente.

5.2 RECOMENDACIONES

Se pueden recomendar acciones que permitan fortalecer el desarrollo de la curtiembre entre las cuales tenemos:

- Establecer claramente su misión, visión y valores dentro de la curtiembre que las rigen y difundirlas para que sea de conocimiento general, sobre todo que se apliquen en las actividades cotidianas. Para alcanzar los resultados esperados, es necesario que se apliquen correctivos inmediatos, con los objetivos, estrategias y las políticas empresariales y así reorganizar la estructura organizacional interna, de esta manera se podrá reflejar en el mejoramiento de la calidad del producto terminado.

- Se debe aprovechar la frecuencia de los clientes, para lograr el 100% fidelización de los mismos con una atención y garantía mejorando la entrega a tiempo en sus pedidos para que sea percibido por los clientes como algo identificable y valedero. Es importante considerar que el producto que ofrece la curtiembre es bueno, pero se requiere que llegue a ser excelente.
- Utilizar una adecuada comunicación interna entre gerente-trabajador para siempre tener una debida coordinación en cada uno de los procesos de producción asignados los cuales sean calificados como excelentes con el fin de cumplir un mismo objetivo.
- Fortalecer el trabajo en equipo en cada una de sus funciones a desempeñar, ofreciendo confiabilidad para lograr mejores resultados los cuales serán visualizados. Mejorando el nivel de motivación en cuanto al salario para que el personal se sienta más comprometido con la empresa y dé todo de sí en cuanto al cumplimiento de sus funciones.
- Trabajar idóneamente en sus actividades para que los procedimientos a utilizar sean los más adecuados, basándonos en la satisfacción total de nuestros trabajadores en sus funciones encomendadas y así mantener un ambiente de armonía en el trabajo diario, contando con incentivos internos.

Costo de la propuesta: \$ 3.735,00

Financiamiento: Recursos propios de la empresa

6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La mayoría de las Empresas Industriales utilizan la publicidad para dar a conocer los diferentes productos que ofertan al mercado y que utilizan los medios de comunicación eficazmente y eficiente para lograr incrementar la mayoría de clientes, así aumentar el nivel de ventas y potencializar sus recursos, el cual dé a conocer los productos que se realizan promoviendo confianza tanto en los trabajadores de la empresa para ser competitivos y posicionarse en el mercado.

Una vez realizada la investigación se concluye que la Curtiembre San Vicente, no cuenta con el manejo adecuado en la conducción administrativa lo cual presenta ciertas debilidades así afectando de forma directa en la producción de pieles, como tal razón no existe una estructura organizativa en el área de oficina como en la planta de producción.

El pequeño negocio artesanal de la Curtiembre del Sr. Efraín Llambo nace en el año 2009 de manera eventual, debido a que esto no se encontraba dentro de sus planes, pero al ver en ese entonces que era un buen negocio decide incursionar en el mismo. En un principio el objetivo era únicamente comercializar, es decir, comprar el producto para su procesamiento y venderlo obteniendo un margen de utilidad, actividad que se llevó a cabo durante años. Luego de éste periodo se toma la decisión de producir, con lo cual el propietario empieza a capacitarse en Artesanos de Tungurahua para acogerse a los beneficios y adquirir los conocimientos necesarios.

Actualmente ésta pequeña empresa artesanal se encuentra ubicada en la parroquia La Concepción de la ciudad de Ambato desde hace 5 años, tomando en cuenta que el espacio es alquilado y la maquinaria es propia.

Al comenzar ésta nueva etapa únicamente se producía cuero destinado para la elaboración de chompas de napa (vestimenta) siendo sus principales clientes pequeños artesanos de la parroquia Quisapincha.

En la actualidad por el gran crecimiento que ha tenido la producción nacional de calzado debido al incremento de los aranceles para las importaciones de los mismos, se empezó a producir cuero con características especiales para satisfacer la demanda del sector de calzado del Ecuador.

La mayoría de las empresas tienen en común una problemática, la cual es la competencia en una economía global con sus altos y bajos. Y para una buena administración deben tener un excelente plan estratégico, capaz de administrar las oportunidades para que los futuros cambios no se conviertan en amenazas para la organización asegurando así que esta no desaparezca.

6.4 JUSTIFICACIÓN

El impacto que este proyecto alcanzará y será notorio puesto que se verá la diferencia entre administrar el negocio de una manera informal e improvisada a administrarlo basado en conocimientos y herramientas para una buena gestión.

Una empresa por más pequeña que sea, si es bien administrada tendrá oportunidades de crecimiento, siempre y cuando se aplique lo más adecuado y necesario.

A pesar de ser una empresa que se encuentra un largo tiempo en el mercado y no se ha podido apreciar ningún tipo de crecimiento, cuenta con varios aspectos positivos que deben ser aprovechados, por lo cual el modelo de gestión administrativa será de gran apoyo, y el punto de partida para ésta nueva etapa de la curtiembre, la misma que será considerada como su inicio.

Se plantean los objetivos institucionales, a través de la misión y visión para brindar la guía general sobre la cual, se determinarán las actividades en detalle, que permitirá cumplir con las metas propuestas en tiempos definidos.

Es necesario empezar clarificando que la administración es la ciencia que tiene como arte enfocarse y cumplir objetivos en beneficio de la empresa, a través de las personas.

Además se utilizan herramientas de gestión que cubran las cuatro etapas del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control, las mismas que constituyen el Modelo de Gestión Administrativo para esta empresa artesanal.

Las organizaciones, además poseen estructuras de autoridad, lo cual definen quién depende de quién debe tomar las decisiones y qué facultades tienen las personas para ser involucradas en las decisiones, por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo en la organización y como distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los trabajadores.

6.5 OBJETIVOS

6.5.1 Objetivo General

- Aplicar un Modelo de Gestión Administrativa en la Curtiembre San Vicente para mejorar la Rivalidad Competitiva.

6.5.2 Objetivos Específicos

- Evaluar y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Curtiembre, con la finalidad de suprimir, mejorar y aprovechar las mismas respectivamente.
- Establecer estrategias competitivas y factibles de lograr un mayor control de la distribución o venta del producto al consumidor final, incursionando en nuevos mercados en base a la diferenciación ofreciendo productos considerados únicos y novedosos.
- Fortalecer adecuadamente la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con que cuenta la empresa.

6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La buena gestión en una empresa es primordial para poder manejar correctamente los recursos y estos sean aprovechados al cien por ciento. Por lo tanto, éste proyecto pretende presentar un modelo a seguir en cuanto a la gestión administrativa se refiere, el mismo que es factible puesto que se usarán herramientas para que cada etapa del proceso administrativo sea cumplido.

6.6.1 Factibilidad Administrativa

Al evidenciar la realidad de la situación de la empresa mediante el diagnóstico administrativo es factible realizar estos cambios con el fin de llevar a cabo los procesos de una manera más eficiente que permita a la curtiembre incrementar su producción.

Mediante un trabajo participativo con todos los trabajadores de la curtiembre se pudo evaluar el estado en el que se encuentra la fábrica siendo necesario adoptar medidas para mejorar desde la estructura física, la distribución de la planta y el mejoramiento de la comunicación interna que mantienen dentro de la misma.

6.6.2 Factibilidad Económica

En cuanto a recursos económicos se refiere, a la inversión que presenta la gerencia está dispuesta a financiar los gastos que incurren en el mejoramiento de la comunicación, la idoneidad en la formación de las competencias laborales en cuanto a la capacitación a los trabajadores que dará como resultado mejor productividad.

6.6.3 Factibilidad Legal

Es factible ya que las acciones a realizar se encuentran amparadas en las leyes ecuatorianas actuales. El gobierno actual ha reformado favorablemente las leyes para el sector productivo y está defendido cualquier tipo de cambio positivo.

6.6.4 Factibilidad Tecnológica

La fábrica posee la tecnología básica para cada uno de sus procesos de producción, sin embargo es factible implementar auxiliares disponibles en la revisión para mejorar el control en los procesos.

6.7 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Humberto Serna (2000). La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

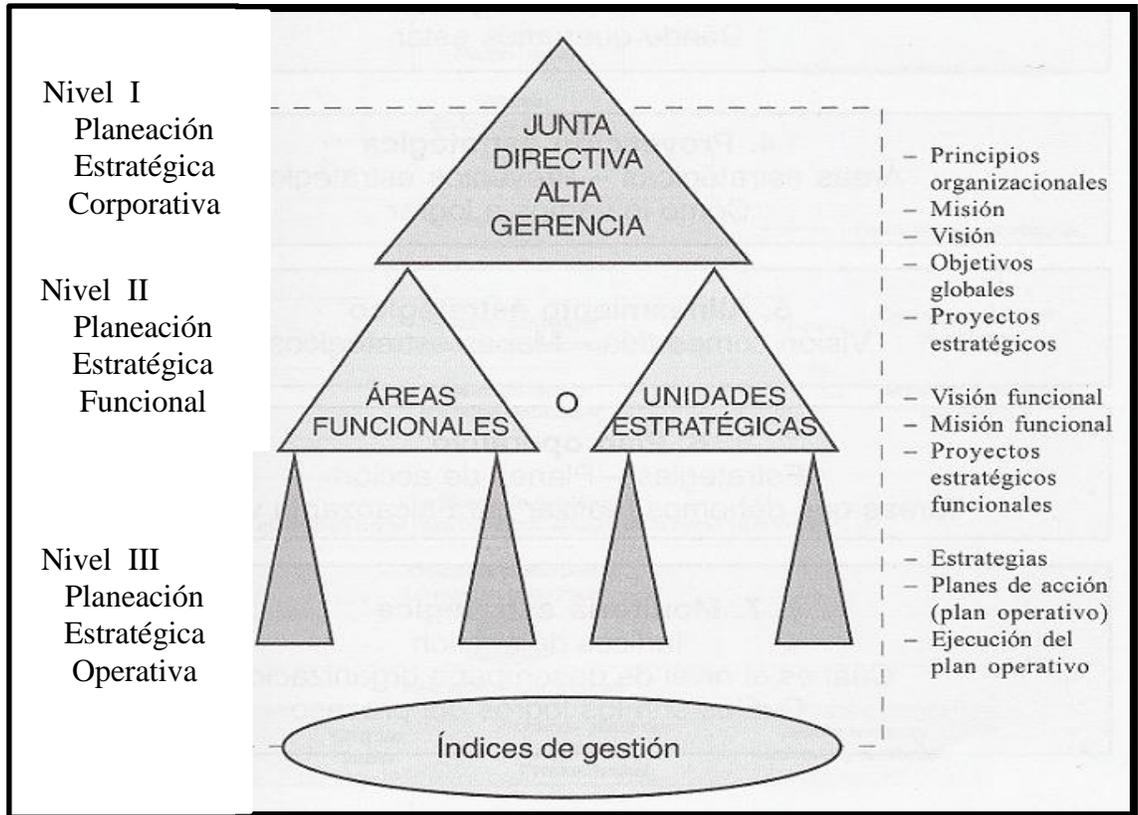
- a. Dónde queremos ir
- b. Dónde estamos hoy
- c. A dónde debemos ir
- d. A dónde podemos ir
- e. A dónde iremos
- f. Cómo estamos llegando a nuestras metas

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales, los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

¿Qué es la planeación estratégica?

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la empresa un ente proactivo y anticipatorio.

CUADRO 7. La planeación estratégica se desarrolla e integra a tres niveles:



“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter

Etapas de la planeación estratégica

Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las

estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación.

Evaluación de Estrategias:

- (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales;
- (b) medir el desempeño, y
- (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

Motivación

Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar

La Curtiembre San Vicente, cuenta con recursos limitados como para poder ejercer un plan de incentivos de gran valor por lo que los reconocimientos son los más importantes para las personas. Por lo tanto serán estrategias de motivación laboral que en el nivel macro brindarán a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

Este tipo de reconocimientos consiste en que el jefe les da tiempo a sus trabajadores, el cual es el mejor reconocimiento para ellos, y el jefe al ser evaluado, todos percibirán lo siguiente:

- "Mi jefe me incluye en el proceso de decisión"
- "Mi jefe está disponible cuando lo necesito"
- "Mi jefe se preocupa por mí como persona"

Cuando el jefe invierte tiempo en sus trabajadores para ayudarlos profesionalmente y como personas, éstos se sienten profundamente reconocidos.

Para que la motivación del personal desencadene en productividad en una pequeña empresa como Curtiembre San Vicente se recomienda lo siguiente:

- Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos cuando necesiten resolver algún problema o situación.
- Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
- Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones, que al ser operarios influenciaría en la toma de decisión en cuanto a la producción se refiere.

Los operarios debido a su nivel cultural y educativo, cualquier detalle que se tenga con ellos es representativo y de mucho valor. El gerente-propietario menciona que en varias ocasiones el asume el costo de los almuerzos de sus trabajadores, lo cual ha dado resultado en cuanto a motivación se refiere, por lo que estas actitudes se deben mantener y en futuro cuando la empresa cuente con más recursos, esto forme parte de las condiciones laborales.

Toma de decisiones

Es decir como gerente debe llevarlas a cabo para un buen direccionamiento de la empresa. Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Por lo que a continuación se presenta un modelo genérico del proceso a seguir para la toma de decisiones:

CUADRO 8. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Por tanto los pasos antes mencionados deben ser seguidos uno a uno, detenidamente para que las decisiones que se tomen sea las más adecuadas y en beneficio de la curtiembre.

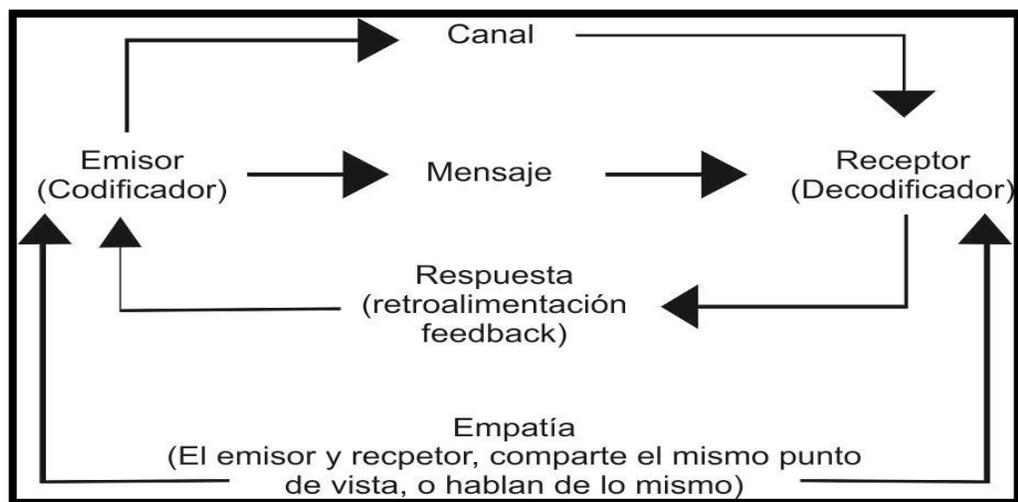
Comunicación

Es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no se produce los trabajadores no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para dar instrucciones. Esto imposibilita coordinar el trabajo por lo cual la empresa se derrumbará. Para que exista una buena coordinación de actividades debe haber buena comunicación. Con esto, el pequeño empresario se asegurará de que toda la información que se maneje en la curtiembre sea verdadera y se use para llevar a cabo un buen trabajo.

El modelo del proceso de comunicación está formado por los siguientes elementos:

CUADRO 9. PROCESO DE COMUNICACIÓN



Es conveniente que exista la comunicación y las órdenes, todo depende de la situación en la que se encuentren el gerente y trabajadores. La comunicación en casos en que se desea transmitir una información y a su vez recibir una respuesta y las órdenes en momentos en que los empleados deben cumplir lo que el gerente dice, sin opción a decir lo contrario.

Control

Consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

Por lo tanto para garantizar el éxito de una buena gestión administrativa es necesario implementar procesos de control que permitan medir, verificar el avance, el retroceso de las tareas y actividades que se deben desarrollar dentro de la curtiembre con el fin de ser mejores y reconocidos en el mercado.

Control de cada producto

Para el control de la producción del cuero en cuanto a especificaciones se refiere, se registrará los productos a utilizarse en cada proceso, tiempos, cantidades, la mayoría son estándares para todos los cueros, y de esta manera cumplir con los requerimientos del cliente.

Esta deberá ser realizada para cada cuero con sus especificaciones, el cual será tomado como un producto diferente, por lo tanto cuando se desee producir cierto cuero con características de algo que ya se lo ha producido, ya se contará con la información necesaria y exacta, evitando de esa forma desperdicios de tiempo o materia prima con obtener los resultados deseados. **Humberto Serna (2000).**

6.8 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

<i>ANALITICA</i>	<i>FILOSOFICA</i>	<i>OPERATIVA</i>	<i>ESTRATEGICA</i>
Análisis Situacional Macro: Factores Estratégicos Micro: 5 Fuerzas de Potter	Misión Visión Valores Corporativos	Internos y Externos (FODA)	Formulación de Estrategias

6.8.1 ANALITICA

Análisis situacional

La Curtiembre San Vicente no puede estar alejada del análisis macro y microambiente que la rodean, razón por la cual se realizará un análisis de los mismos:

MACROAMBIENTE

Conoce la situación económica y financiera, político-legal, tecnológica y sociocultural en que se mueve tu negocio y trata de reflexionar acerca del futuro inmediato y a largo plazo.

Un análisis macro consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. Para iniciar el análisis se debe determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

Estas fuerzas o factores externos son:

Fuerzas económicas

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Por lo tanto a continuación se presenta un análisis de la industria del cuero en el Ecuador, puesto que la Curtiembre San Vicente pertenece a dicho sector.

De la misma manera, el PIB exhibió un crecimiento de 4,91% con respecto al primer trimestre del año 2013. Los sectores que contribuyeron mayor escala a este incremento anual fueron: Petróleo y Minas, 1,20% y Manufactura, 0,50%. Esto quiere decir que en el paso de un año, los sectores antes mencionados han presentado mayor solidez y han aportado mayor crecimiento económico.

Otro de los sectores que soportan el peso de la economía es la manufactura. Dicha área productiva, si bien solo creció el 3,6%, contribuyo a la variación anual del Producto Interno Bruto en 0,43%. Así la manufactura estuvo en el cuarto lugar de aportantes al crecimiento de la economía. El PIB del sector industrial genera más valor agregado que la extracción de petróleo, debido a que en este sector se demanda más mano de obra, existe mayor encadenamiento productivo, etc.

Con el análisis antes presentado se puede considerar que la industria del cuero es muy amplia y de gran aporte a la economía del país, por lo que cuenta con gran apoyo del gobierno para que las empresas pertenecientes, ya sean éstas grandes o pequeñas, sigan produciendo de una manera eficiente, y así generar más empleo.

Fuerzas sociales y culturales

El cuero es uno de los primeros materiales procesados por el ser humano desde tiempos remotos, sino también como portador de significados culturales, religiosos y sociales. Desde esta perspectiva histórica, el cuero está asociado a la provisión de alimentos, en cuanto la supervivencia se basaba en la caza de animales para comer su carne, y desde ahí surgía el sub-producto de la piel como abrigo. En estos casos el cuero cumple un rol funcional y resulta competitivo dentro del contexto socioeconómico debido a su geografía y medios productivos. Es decir, el material está disponible y a un costo que permite explotarlo comercialmente, satisfaciendo una necesidad y demanda real. Las ventajas principales por las cuales estos productos se hacen de cuero (Ej.: calzado, marroquinería, indumentaria, muebles) incluye su alta resistencia a la fricción, punción y estirón, su capacidad de amoldarse al cuerpo (o armazón), su impermeabilidad, su capacidad térmica (abrigo) y su relativo bajo peso. Todas estas ventajas según la calidad, espesores, y otros factores puntuales, que de ser un cuero de excelente calidad, se lo utiliza para la elaboración de productos considerados de lujo.

En el Ecuador, el cuero de animales, especialmente de ganado vacuno y bovino es muy demandado, puesto que las personas tienen gusto en adquirir productos hechos con dicho material, especialmente vestimenta y calzado, por todas las características antes mencionadas. Además los extranjeros que visitan el país por lo general siempre adquieren productos elaborados en cuero, por su precio accesible en comparación a otros países, y por ser productos que identifican al Ecuador.

Fuerzas ambientales

La industria del cuero es una de las más señaladas, por parte de las organizaciones ecologistas del mundo, debido a su elevada capacidad contaminante y al significativo impacto ambiental que ocasiona. Por otro lado resulta vinculada con la actividad de

producción de ovino, bovino; el aprovechamiento de la piel como subproducto puede ser entendido como una contribución con el medio ambiente. Sin embargo y aunque los elementos de mayor impacto surgen durante el proceso de curtición, se sabe que es posible minimizarlos en gran medida, a través de distintas precauciones, las cuales más que necesarias resultan de indispensable exigencia por parte de los organismos públicos encargados de la legislación ambiental de cada país.

Fuerzas tecnológicas

El constante cambio tecnológico que caracteriza la economía actual, hace imperativa la actualización permanente de los recursos humanos de la empresa, la búsqueda y adaptación de tecnología idónea y el obtener y manejar la información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar y, por lo tanto, competir de manera exitosa dentro de un sistema de apertura de mercados.

Sin embargo, el sector empresarial ecuatoriano, en su mayoría, sigue viendo a la innovación como un gasto y no como una inversión. La mayoría de las empresas en Ecuador no cuentan con investigación y desarrollo interno, y en muchos casos ni siquiera con departamentos técnicos efectivos que promuevan la generación de innovación idónea. Pero para esto el gobierno ecuatoriano está promoviendo facilidades de financiamiento, que sería una buena opción para la adquisición de maquinaria, que en el presente caso beneficiaría al proceso de producción del cuero.

Demográfico

El mercado objetivo de las empresas son las PIMES de la Provincia Tungurahua que fabrican productos de cuero en las cuales están: chompas, carteras, calzado y cinturones, etc. Estas empresas se encuentran ubicadas en su mayor parte en la parroquia Quisapincha, este es uno de los lugares más frecuentes y visitados incluso por extranjeros por la elaboración y confección de ropa de cuero y otros artículos de este material.

MICROAMBIENTE

Observa cómo están las relaciones de tu compañía con los proveedores e intermediarios y clientes actuales. Identifica el tamaño y segmentación de tu mercado, los públicos adicionales (medios de comunicación, accionistas, grupos ecologistas, grupos vecinales, etc.) y los participantes que influyen en la decisión de compra del consumidor.

El verdadero propósito de este análisis debe comprender las características esenciales de la empresa, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. Por lo tanto se analizará los siguientes factores:

Clientes

La Curtiembre San Vicente cuenta con apenas 20 clientes, que utilizan el producto con una mayor frecuencia, aproximado de dos veces por mes.

Los clientes de la Curtiembre San Vicente son pequeños productores de calzado ubicados en la zona centro del Ecuador.

NONBRE Y APELLIDO	DIRECCION
LUIS GAMBOA	AMBATO
ELICIO GAMBOA	AMBATO
LUIS COCHA	AMBATO
MARIO CALLE	AMBATO
MIGUEL CAGUANO	GUANO
SERGIO TARIS	GUANO
SANTIAGO TORRES	SAQUISILI
VÍCTOR CÓRDOVA	QUERO
MANUEL ROBALINO	QUERO
SAÚL MEDINA	AMBATO
PATRICIO AMORES	AMBATO
NELSON VALAREZO	AMBATO
LUIS RODRÍGUEZ	SAQUISILI
ENNA LARREA	SAQUISILI
OSWALDO ANDRADE	GUANO
FAUSTO TENELEMA	GUANO
MARÍA GUTIÉRREZ	GUANO
HERNÁN ZAPATA	QUERO
BLANCA PEÑA	QUERO
HÉCTOR PROAÑO	QUERO

Producto

La Curtiembre San Vicente, ofrece los siguientes productos:

- Napa para vestimenta
- Napa para bota de mujer
- Split de correa

Estos productos son elaborados por trabajadores que tienen conocimiento del proceso productivo, bajo la dirección técnica del propietario quien conoce con exactitud cómo transformar las pieles animales en cuero.

Precios

Valor que se le da a los bienes, productos, servicios que elabora una empresa y la oferta en el mercado y que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos. Los precios que ofrece la Curtiembre San Vicente por sus productos son de acuerdo al precio de mercado establecido para el sector.

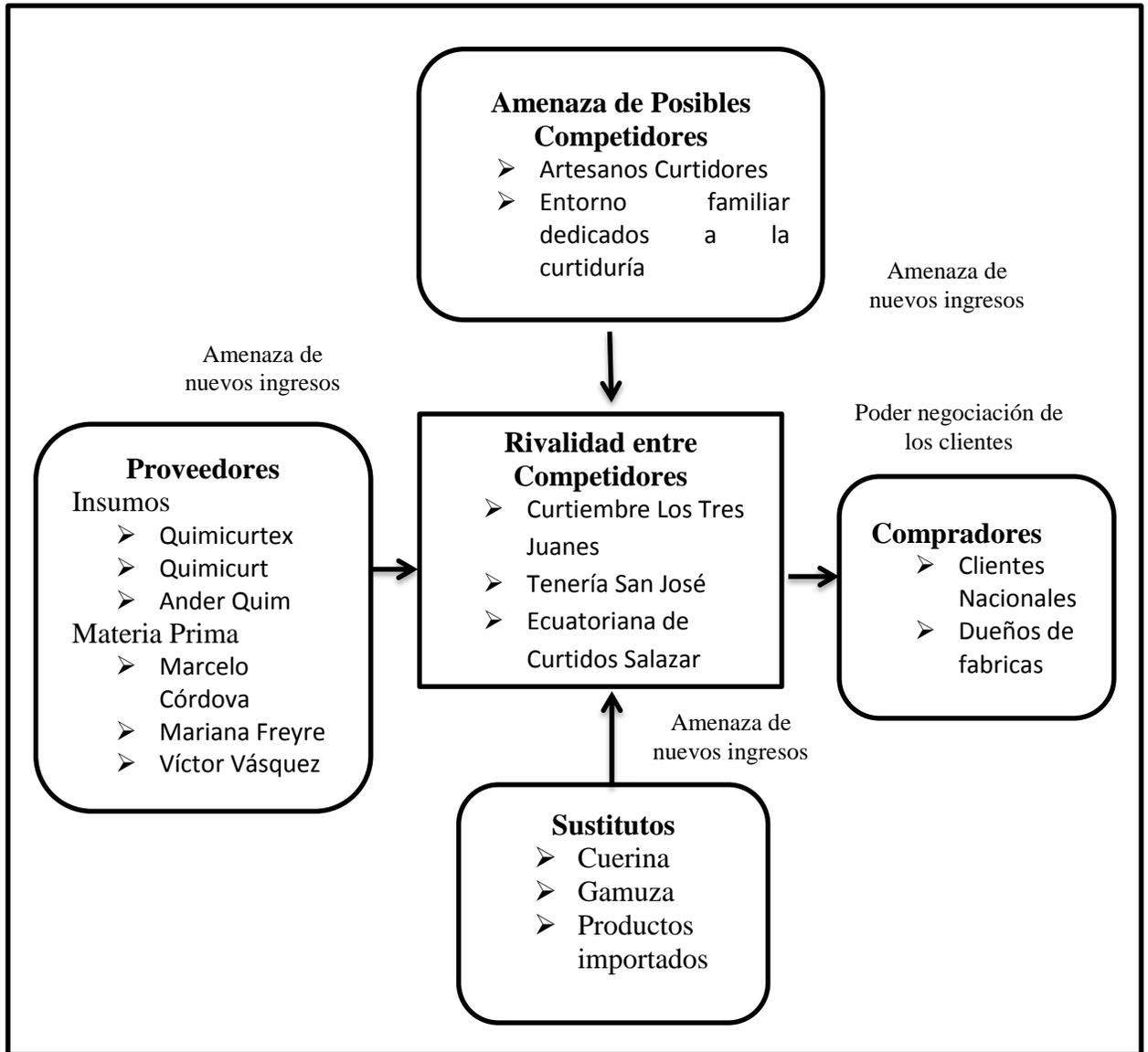
Proveedores

Es la persona u organización que provee o abastece de todo lo necesario para un fin, a empresas, negocios, grupos, asociaciones, comunidades, etc.

La Curtiembre cuenta con la colaboración de proveedores, los mismos que constantemente brindan su colaboración mediante la venta de pieles crudas, y químicos para la transformación de las pieles a cuero. La relación comercial con los proveedores es excelente debido a que la empresa mantiene convenios de crédito y descuentos, puesto que los periodos de pago han sido cumplidos. Además por su buen servicio y productos se han convertidos en proveedores únicos de la empresa.

CUADRO 10. 5 FUERZAS DE PORTER

Análisis del Entorno



Elaborado por: Andrea Cordero
Fuente: Libro Ventaja Competitiva

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

La producción nacional del cuero está destinada a la producción de vestimenta, calzado y accesorios en general. Se podría decir entonces que los Dueños de fábricas en la industria del cuero es bien acogida y adquirida por los clientes nacionales en nuestro país; lo cual considera que:

- Debemos demostrar la importancia de comprar en nuestra empresa los productos y la diferencia ante la competencia.
- Grado de dependencia de los canales de distribución
- Alto volumen de compra, para negociar.
- Determinando los niveles de calidad de los productos que salen al mercado.

2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

En Tungurahua las pequeñas empresa productoras dedicados al cuero son los que más compran la capacidad de los proveedores para imponerte precios y condiciones, depende de muchos factores, es decir, que no es igual para todos.

El poder de negociación de los proveedores impacta en los costos, competitividad que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos o materias primas.

- Las características de los insumos que proveen
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Poder de negociación (buen producto)
- Tiempo de entrega (políticas y fechas de pago)

Los insumos que se requieren para la fabricación tienen pocos por lo que se debe establecer proveedores fijos que proporcionen materia de calidad a precios muy cómodos.

Los proveedores son los siguientes:

Insumos (Químicos)

- Quimicurtex (Ambato)
- Quimicurt (Ambato)
- Ander Quim (Ambato)

Materia Prima

- Marcelo Córdova (Ambato)
- Mariana Freyre (Saquisilí)
- Víctor Vásquez (Guano)

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas como: artesanos curtidores y entorno familiar dedicados a la curtiduría que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

- Se produce cuando los clientes van a comprar allí donde también compran los demás.
- Número de potenciales competidores
- Valor en la materia prima y a su vez la marca
- La confianza que crea el cliente o la fidelización de este.
- Ventajas tecnológicas
- Saturación del mercado.

Estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

4. Amenaza de productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos, suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por el producto. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares como: Cuerina, Gamuza, Productos importados, lo cual genera baja rentabilidad.

- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores
- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.

- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

5. Rivalidad entre los Competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda la debilidad en ellos o reacciones inmediatas ante sus estrategias.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

- Las ganancias de la industria disminuyen
- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- Aumentar las promociones de ventas.

6.8.2 FILOSOFICA

En la Curtiembre San Vicente tiene es necesario construir la misión, visión de forma participativa para que cada miembro de la empresa se sienta parte de la misma. Hay que definir los objetivos por procesos que permita saber cómo es el trabajo de cada área lo cual aporta a la consecución de las metas y la cristalización de la misión, visión y valores.

6.8.2.1 Misión

Es como una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares. Expresa la “razón de ser” de una empresa para lo cual es importante determinar sus objetivos y estrategias factibles de realizar sin frenar las aspiraciones y potencialidad de la gente, debe reflejar las expectativas de sus clientes; siendo este quien decide la durabilidad y solidez de una empresa.

A continuación se formuló la misión de la Curtiembre San Vicente de la siguiente manera:
Por lo tanto para la presente misión será la siguiente:

Producir y comercializar cuero de buena calidad para la industria del Calzado y vestimenta, comprometiéndonos a ser una curtiembre altamente productiva y plenamente humana orientada a la satisfacción de nuestros clientes, que nos lleven a cumplir los niveles de ventas siendo los más competitivos en el mercado.

Qué: Elaborar y comercializar productos para la industria del cuero, calzado y relacionados

Quién: Nuestros clientes y consumidores

Cómo: Comprometiéndonos a ser una curtiembre altamente productiva y plenamente humana siendo los más competitivos.

6.8.2.2 Visión

La Visión es un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio. Indica las aspiraciones de la administración para con la organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar”, “hacia dónde nos dirigimos” y “la clase de empresa que estamos tratando de crear”.

Por lo tanto para la presente empresa la visión será la siguiente para el 2016:

Ser una empresa artesanal altamente competitiva en el mercado que participamos, ofreciendo a los consumidores un producto bien elaborado que es el cuero, con las características necesarias y de calidad, con un trato amable y cortes que constantemente ofrecemos a nuestros clientes.

Con la visión formulada se responde a las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué quiere llegar a ser o dónde quiere llegar a estar?

Ser una empresa artesanal altamente competitiva en el mercado que participamos.

2.- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

Un producto bien elaborado que es el cuero, con las características necesarias y de calidad.

3.- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

Con un trato amable y cortés que constantemente ofrecemos a nuestros clientes.

6.8.2.3 Valores

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía y el soporte de la cultura empresarial.

Los comportamientos de las personas de la gerencia dependen de los valores, quienes a su vez se constituyen en ejemplo de sus trabajadores, luego de haber realizado el respectivo análisis y depuración de una lista de varios valores, se pudo concluir que los valores que identifican a ésta empresa son:

- **Respeto: Por nuestros clientes y empleados en todos los aspectos**
- **Responsabilidad: En cumplir con los términos pactados**
- **Honestidad: En cada accionar**
- **Ética: En todos los procesos.**
- **Trabajo en equipo: Crea un buen ambiente laboral**
- **Creatividad: El diseño del producto**
- **Transparencia: Los procedimientos deben ser claros y detallados**
- **Comunicación y confianza: Comunicación abierta generando respeto**

6.8.3 OPERATIVA

El Análisis Interno

Es el cambio de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Perfil de la Capacidad Interna (PCI)

El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías:

- **La capacidad directiva**

En esta parte se analiza la capacidad técnica que debe tener el gerente, la capacidad de reacción frente a los cambios. Y la incidencia que tiene en liderazgo y trabajo en equipo.

- **La capacidad competitiva**

Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad-precio, diferenciación, etc. Todo elemento que le da competitividad (diferenciación) al producto.

- **La capacidad financiera**

Se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, etc.

- **La capacidad tecnológica**

Evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en el apoyo de la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo y en el uso de sistemas computacionales.

- **La Capacidad del talento humano**

Llamada también capacidad de Potencial Humano, analiza la Cultura Organizacional de sus trabajadores y demás miembros de la empresa y desde el punto de vista de su Capacidad Técnica.

- **La capacidad administrativa**

Se analiza desde cuatro puntos de vista; planeación, organización, dirección y control.

Con las categorías definidas y en ellas definidos también los atributos relevantes, se procede a confeccionar la llamada “Matriz PCI”. Esta clasifica cada atributo como fortaleza o debilidad, según sea la realidad de la empresa bajo una graduación de “alto”, “medio” y “bajo”; para posteriormente evaluar su impacto dentro de la empresa.

La siguiente figura muestra cómo se conforma la Matriz PCI. (**Perfil de la Capacidad Interna**)

MATRIZ PCI

Capacidad....	<u>Fortaleza</u>			<u>Debilidad</u>			<u>Ponderación</u>	<u>Impacto</u>			<u>Total</u>
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo	
Atributo 1				X				X			
Atributo 2				X					X		
Atributo 3	X							X			
.....					X				X		
Atributo n				X					X		

Con este sistema se identifican las fortalezas y debilidades de la organización clasificadas según su relevancia e impacto.

El análisis externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio.

Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda. El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar. El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc. Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que no son estáticas ni definitivas.

Determinación de Objetivos Estratégicos

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno. Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

GLAGOVSKY H. (2001) El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

MATRIZ F.O.D.A.

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<u>FORTALEZAS</u>	Potencialidades	Riesgos
<u>DEBILIDADES</u>	Desafíos	Limitaciones

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados se desarrollara una adecuada estrategia lo cual puedan y deben ser eliminados.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada a la resolución de ciertas situaciones.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse
- Las amenazas deben sortearse

Todo lo antes mencionado se fortalece con el análisis del FODA, que se presenta a continuación:

CUADRO 11. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (PCI)

CAPACIDAD DIRECTA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
F1: Cumplimiento de las Responsabilidades	X						0,05	5			0,25
F2: Capacidad de Mando	X						0,05	5			0,25
F3: Agresividad para enfrentar la competencia		X					0,10		3		0,30
D1: No hay planeación estratégica				X			0,02	5			0,10
D2: Supervisión y control de procesos					X		0,02		3		0,06
D3: Tomar decisiones apresuradas					X		0,02		3		0,06
CAPACIDAD COMPETITIVA											
F1: Lealtad y satisfacción del cliente		X					0,10		3		0,30
F2: Calidad del producto		X					0,10		3		0,30
D1: Política de precios					X		0,04		3		0,12
D2: Estrategias de ventas						X	0,04			1	0,04
CAPACIDAD FINANCIERA											
F1: Habilidad para competir con precios	X						0,08		5		0,40
F2: Estabilidad de Costos		X					0,08		3		0,24
D1: Carencia de Recursos Financieros						X	0,03			1	0,03

CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
F1: Efectividad de la producción y programas de entrega		X					0,05		3	0,15
F2: Nivel de tecnología utilizada en productos		X					0,05		3	0,15
D1: Sistema que organiza y controla los movimientos operativos					X		0,02		3	0,06
CAPACIDAD TALENTO HUMANO										
F1:Experiencia del recurso humano		X					0,11		3	0,55
D1: No hay motivación en cuanto a una remuneración						X	0,04		1	0,04
						TOTAL	1,00			3,40

El puntaje ponderado total puede abarcar del: 1.0 considerado como bajo, hasta el: 5.0 como alto; con un puntaje promedio de 3,00. Este puntaje caracteriza si una empresa es débil internamente o si tiene una posición interna fuerte. En el caso de la Curtiembre San Vicente, el puntaje ponderado total es de 3.40; lo que indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

CUADRO 12. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (POAM)

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PONDERACION	IMPACTO			TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
	5	3	1	5	3	1		5	3	1	
O1: Inflación		X					0,12		3		0,36
O2: Se encuentra en los estándares solicitados por los clientes	X						0,04	5			0,20
A1: Inestabilidad del sector					X		0,02		3		0,06
A2: Precios elevados de la materia prima					X		0,04		3		0,12
FACTORES POLITICOS											
O1: Apoyo del gobierno a la producción y consumo nacional		X					0,05		3		0,15
A1: Nuevos Gobiernos				X			0,05	5			0,25
FACTORES SOCIALES											
O1: Nivel de educación		X					0,06		3		0,18
O2: Por el desempleo aumenta las fuentes de trabajo en las fabricas		X					0,04		3		0,12
A1: Nivel de inseguridad y delincuencia				X			0,03	5			0,15
A2: Accidentes Laborales				X			0,02	5			0,10
FACTORES TECNOLOGICOS											
O1: Facilidad de acceso a la Tecnología		X					0,05		3		0,15
O2: Resistencia al cambio tecnológico		X					0,08		3		0,24
A1: Falta de repuestos para las máquinas				X			0,02	5			0,10

FACTORES COMPETITIVOS											
O1: Inversiones en microcréditos		X					0,06		3		0,18
O2: Incrementar la cobertura del mercado	X						0,08	5			0,40
A1: Nuevos Competidores					X		0,05		3		0,15
A2: Venta del producto final con materia prima sustitutiva					X		0,05		3		0,15
FACTORES GEOGRAFICOS											
O1: Ubicación geográfica	X						0,07	5			0,35
O2: Vías de acceso directo	X						0,07	5			0,35
							1,00				3,76

El puntaje ponderado total puede abarcar del: 1.0 considerado como bajo, hasta 5.0 como alto; con un puntaje promedio de 3,00. Este puntaje caracteriza como responde una empresa a las oportunidades y amenazas existentes en la empresa. En el caso de la Curtiembre San Vicente, el puntaje ponderado total es de 3.76 lo cual indica que la empresa está por encima del promedio, y que la empresa está aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y está minimizado los posibles efectos adversos que responden a las amenazas.

CUADRO 13. MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

FACTORES CLAVES DE ÉXITOS	PONDERACIÓN	CURTIEMBRE SAN VICENTE		CURTIEMBRE LOS TRES JUANES		TENERIA SAN JOSE	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Tecnología en la producción	25%	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Experiencia del equipo de trabajo (aprendizaje, innovación y mejora continua)	15%	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Mantener la cobertura y permanencia en el mercado	20%	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Adquirir un producto de buena calidad	25%	4	1,00	3	0,75	3	0,75
Precios acordes a la competencia	15%	4	0,60	3	0,45	3	0,45
	100%		3,40		2,85		3,00

CALIFICACIÓN: 1= Debilidad Mayor 2 = Debilidad Menor 3= Fortaleza Menor 4= Fortaleza Mayor

Para realizar el análisis de la competitividad de la empresa se toma a dos competidores potenciales como son: Curtiembre Los Tres Juanes y Tenería San José, donde se puede observar que la empresa tiene un nivel muy alto frente a su competencia y posee mantener la cobertura y permanencia en el mercado por sus productos así como también en su calidad (innovando y mejorando continuamente).

CUADRO 14. F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Agresividad para enfrentar la competencia• Calidad del producto• Habilidad para competir con precios• Estabilidad de costos• Experiencia del recurso humano	<ul style="list-style-type: none">• No hay planeación estratégica• Toma decisiones apresurada• Política de precios• Estrategias de ventas• Sistema que organiza y controla los movimientos operativos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Inflación• Nivel de educación• Facilidad de acceso a la tecnología• Resistencia al cambio tecnológico• Incrementar la cobertura del mercado• Vías de acceso directo	<ul style="list-style-type: none">• Precios elevados• Nuevos gobiernos• Falta de repuestos para las maquinas• Nuevos competidores• Venta del producto final con materia prima sustitutiva

MATRIZ F.O.D.A

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: right;">FACTORES INTERNOS</div> <div style="width: 45%; text-align: left;">FACTORES EXTERNOS</div> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Agresividad para enfrentar la competencia F2: Calidad del producto F3: Habilidad para competir con precios F4: Estabilidad de costos F5: Experiencia del recurso humano
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1: Inflación O2: Nivel de educación O3: Facilidad de acceso a la tecnología O4: Resistencia al cambio tecnológico O5: Incrementar la cobertura del mercado O6: Vías de acceso directo	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia del recurso humano se verá reflejado al desarrollar su nivel de educación en el que se encuentra, a la vez implementar la rotación de personal con el fin de que los trabajadores puedan adquirir conocimientos de las diferentes áreas, esto les ayudara a que el personal desempeñe sus habilidades y destrezas para un mejor rendimiento en su labor diaria ya sea en lo competitivo y siendo más eficientes en cada una de sus tareas. • Producir con buena calidad el producto en cuanto a la marca, a buenos precios con el beneficio de incrementar la cobertura del mercado en base a campañas de publicidad y promoción de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos y valores) de acuerdo a lo que ofrece el mercado al igual que la empresa, apoyando las metas a largo plazo trazados dentro de la misma, orientados al crecimiento de planes futuros. • Acceso a la tecnología mediante el cual organiza y controla los movimientos operativos, ya que cada cuero es para personas que piden que se los fabriquen con colores específicos, la empresa deja lo mejor de sí para que el cliente quede satisfecho con su compra.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1: Precios elevados A2: Nuevos gobiernos A3: Falta de repuestos para las maquinas. A4: Nuevos competidores A5: Venta del producto final con materia prima sustitutiva	<ul style="list-style-type: none"> • Agresividad para enfrentar la competencia: explorando y conquistando nuevos mercados, consumidores más exigentes, envíos a domicilio, de la misma manera conocer al cliente (gustos, preferencias) y sobre todo sobresalir con un producto diferenciado a lo ofrece los nuevos competidores. • Habilidad para competir teniendo una posición sólida, relacionándose con proveedores y clientes manteniendo la (imagen, el servicio y la calidad) ante los nuevos precios elevados que tiene la competencia ya sea ofertando diferentes cortes en sus acabados al adquirir el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al gerente en ventas con el fin de seguir incrementando sus ventas, logrando el éxito en ser creativos e innovando constantemente y a la vez en persuadir a los demás a comprar. • Realizar estrategias de ventas como: garantías, obsequios (lapiceros con el logo), reduciendo los precios, promocionando los productos y servicios, de esta manera alcanzar el liderazgo en el sector, manteniendo la calidad del cuero para no ser reemplazados con otra materia prima sustitutiva.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (FO)

- La experiencia del recurso humano se verá reflejado al desarrollar su nivel de educación en el que se encuentra, a la vez implementar la rotación de personal con el fin de que los trabajadores puedan adquirir conocimientos de las diferentes áreas, esto les ayudara a que el personal desempeñe sus habilidades y destrezas para un mejor rendimiento en su labor diaria ya sea en lo competitivo y siendo más eficientes en cada una de sus tareas.
- Producir con buena calidad el producto en cuanto a la marca, a buenos precios con el beneficio de incrementar la cobertura del mercado en base a campañas de publicidad y promoción de ventas.

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO (FA)

- Agresividad para enfrentar la competencia: explorando y conquistando nuevos mercados, consumidores más exigentes, envíos a domicilio, de la misma manera conocer al cliente (gustos, preferencias) y sobre todo sobresalir con un producto diferenciado a lo ofrece los nuevos competidores.
- Habilidad para competir teniendo una posición sólida, relacionándose con proveedores y clientes manteniendo la (imagen, el servicio y la calidad) ante los nuevos precios elevados que tiene la competencia ya sea ofertando diferentes cortes en sus acabados al adquirir el producto.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DO)

- Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos y valores) de acuerdo a lo que ofrece el mercado al igual que la empresa, apoyando las metas a largo plazo trazados dentro de la misma, orientados al crecimiento de planes futuros.
- Acceso a la tecnología mediante el cual organiza y controla los movimientos operativos, ya que cada cuero es para personas que piden que se los fabriquen con colores específicos, la empresa deja lo mejor de sí para que el cliente quede satisfecho con su compra.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO (DA)

- Capacitar al gerente en ventas con el fin de seguir incrementando sus ventas, logrando el éxito en ser creativos e innovando constantemente y a la vez en persuadir a los demás a comprar.
- Realizar estrategias de ventas como: garantías, obsequios (lapiceros con el logo), reduciendo los precios, promocionando los productos y servicios, de esta manera alcanzar el liderazgo en el sector, manteniendo la calidad del cuero para no ser reemplazados con otra materia prima sustitutiva.

CUADRO N°16. MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION	AREA RESPONSABLE	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Producir el producto con mejor calidad	Establecer una alianza estratégica con el proveedor más idóneo	Conocimiento pleno de la secuencia del proceso por parte de todo el personal que opera	Gerente Dpto. Operativo	Sr. Efrain Llambo Trabajadores	Económico Humano	\$ 1.200,00	Un Año
		Incrementar la productividad en la reducción de tiempos muertos en producción.					
		Mejorar o modificar la calidad del producto, estableciendo e implementando controles de calidad					
		Revisar periódicamente el proceso productivo					
Incrementar las ventas y ser más competitivos	Motivar a los clientes para que recomienden el producto	Diseño y desarrollo de las sugerencias de los clientes	Gerente Dpto. Ventas	Sr. Efrain Llambo Sra. Betty Delgado	Económico Humano	\$ 5.500,00	Un Año
		Establecer índices de descuentos a los clientes frecuentes por el monto de venta adquirido					
		Fomentar el talento creativo e innovador de los trabajadores de acuerdo a las futuras necesidades y expectativas de los clientes					
		Desarrollo de un plan de comercialización y mercadeo. Visitando a nuevos clientes para ofrecer el producto					
Mejorar el desempeño laboral en cada una de las actividades relacionadas con la producción	Capacitación del equipo de trabajo con charlas y conferencias semestralmente	Desarrollar planes de formación sobre la calidad y manejo ambiental a los trabajadores	Gerente	Sr. Efrain Llambo	Económico Humano	\$ 3.600,00	Un Año
		Controlar y optimizar materia prima, mano de obra y materiales					
		Diseñar indicadores de productividad para el departamento de producción.					
		Brindar motivación al recurso humano en cuanto a los incentivos					

		Implementar charlas para fomentar el trabajo en equipo					
		Mejorar el ambiente de trabajo.					
Percepción en el ámbito Administrativo	Coordinar con el personal operativo y administrativo de la curtiembre en los procedimientos más idóneos al realizar las operaciones	Adecuar la Estructura Organizacional en la medida de las posibilidades y capacidades	Investigadora	Andrea Cordero	Económico Humano Material	\$ 1.500,00	Un Año
		Definir los mecanismos más idóneos administrando y optimizando los recursos empresariales para la operación de la misma					
		Agilidad en las compra de materia prima y así reducir el retraso a los proveedores					
		Contar con un sistema contable, que permita controlar los costos de producción.					
		Realizar reconocimientos a los trabajadores por el esfuerzo y el buen trabajo realizado.					
Evaluación constante, alcanzando el liderazgo del sector	Supervisar para mejorar la efectividad en función de las necesidades futuras.	Conocer, comprender las responsabilidades para mejorar la efectividad en función de las necesidades y expectativas futuras.	Investigadora	Andrea Cordero	Económico Humano Material	\$ 2.000,00	Un Año
		Conocimiento lo que la empresa desea realizar hacia los clientes externos e internos y lo que pretende lograr.					
		Realizar una comunicación eficaz a todo el personal de la empresa.					
		Facilitar la comunicación de su mensaje, debe ser claro y preciso para que se posicione en la mente los trabajadores y clientes					
		Enviar el impreso para ser anexada y estudiada por miembros de la empresa					
<u>TOTAL</u>						<u>13.800,00</u>	

6.8.4 ESTRATEGICA

Competitivamente, estrategia se entiende hoy como la manera de adelantarse a los hechos, en un afán por hacer que el futuro coincida con tus objetivos. Implica tomar encuentra el terreno sobre el que está parado, las condiciones del medio ambiente, tus fortalezas y debilidades, y definir tu visión y meta. Pero también implica conocer a tus rivales (quiénes son, cómo son, por dónde pueden llegar, qué armas tienen, en qué flaquean y cómo vencerlos). Pero también es algo que los emprendedores y las empresas pequeñas muchas veces ignoran.

LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La estrategia competitiva: es una serie de especialidades adoptadas por las directivas que conllevan a satisfacer al cliente, acciones para contrarrestar a los rivales, iniciativas para su fortalecimiento en el mercado y su planteamiento que asegure sus ventajas competitivas que le garanticen superioridad sobre sus rivales

Las 5 estrategias competitivas a nivel general conllevan el planteamiento de cada estrategia, cada una implica acciones propias ajustadas a las circunstancias de la empresa al ambiente industrial al que pertenece.

Podemos decir las diferencias entre las estrategias competitivas así:

1. Estrategias de costos bajos: lograr costos generales más bajos que los rivales llegando al cliente con un precio más bajo que estos.
2. Estrategia de diferencia amplia: pretender diferenciar sus productos de los del rival abarcando más compradores.
3. Estrategias de mejores costos: tener los costos y precios más bajos en comparación de los productos ofertados por la competencia.
4. Estrategia centrada basada en costos: se centra en un segmento de mercado de compradores, venciendo a sus rivales al lograr costos menores que estos y así ofrecer un producto a menor precio.
5. Estrategia centrada basada en la diferenciación: se centra en un segmento de mercado de compradores al cual pueda ofrecer productos con atributos personalizados que no tengan los de sus rivales.

ELABORACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN

Un plan de capacitación está estructurado del siguiente modo:

- **Contenido**

Temática de capacitación ; Objetivos; Principales contenidos; Fecha programada; Duración; Participantes; Grupo (beneficiarios); Lugar del evento; Medios de verificación; Presupuesto.

- **Introducción y Antecedentes**

El Gerente es responsable de diseñar y desarrollar un plan de capacitación anual que combine tanto la formación técnica de todo el personal, según la descripción del puesto, la formación en la cultura corporativa (valores corporativos) y el desarrollo del personal como equilibrio entre vida laboral y personal.

- ❖ Lograr mayores rendimientos a través de la capacitación y desarrollo es la meta estratégica en la empresa.
- ❖ La capacitación es el plan que se alinea con los objetivos estratégicos del negocio, para impartir a los empleados motivación, los conocimientos y habilidades necesarios para llevar adelante los requerimientos del puesto de trabajo.
- ❖ Los programas de capacitación fortalecen la satisfacción del cliente, contribuyen al desarrollo organizacional, e impactan positivamente en los resultados financieros.

CUADRO N°17. MATRIZ DE DESCRIPCION DEL PROGRAMA

TEMATICA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVOS	PRINCIPALES CONTENIDOS	FECHA PROGRAMADA	DURACIÓN	PARTICIPANTES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	LUGAR DEL EVENTO	GRUPO (Beneficiarios)	PRESUPUESTO
Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la eficiencia, en la productividad y competitividad • Nuevas tecnologías y cambios productivos. • Realizar el producto en el mínimo tiempo y al menor costo posible. • Supervisiones al realizar de forma correcta el producto esté 	Calidad del producto	Julio 2015	8 HORAS 5 DIAS	Administrativos	Planificación Académica	Gobiernos Municipales	10 Trabajadores	400
Expresión corporativas y manejo en atención al cliente		Manejo del personal	Agosto		Y	Registro de asistencia	Cámara del Calzado de Tungurahua	Gerente y trabajadores	140

Lobby y Negociación	libre de fallo. <ul style="list-style-type: none"> • Negociación de las condiciones de Ventas • Las necesidades y los deseos del cliente potencial para encontrar el producto y que está dispuesto a pagar. • Fortalecer las competencias organizacionales del equipo humano, optimizando su desempeño. 	Cobertura del mercado			Personal Operativo			Personal Administrativo	300
		Ventas	Septiembre			CD, Folleto Refrigerio	Artesanos de Tungurahua	Personal Administrativo	300
Liderazgo y Motivación		Capacitación al gerente				Certificados		Gerente	150

6.9 CRONOGRAMA

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
DIAGRAMA DE GANTT**

AÑO	2014																															
	MAY.				JUN.				JUL.				AGOS.				SEP.				OCT.				NOV.				DIC.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SEMANA																																
ACTIVIDADES																																
1.- Implementación de la superficie física mediante la expansión de la planta de producción.	—————																															
2.- Adecuada calificación y selección del personal.			—————																													
3.- Programa de incentivos para fomentar el desempeño personal.					—————																											
4.- Mejoramiento de la tecnología de producción optimizando los tiempos en el proceso de elaboración.					—————																											
5.- Reducir los tiempos de producción respetando los turnos de trabajo									—————																							
6.- Mejoramiento de la calidad del producto, elevando las órdenes de fabricación.											—————																					
7.-Presentación del informe																					—————											

6.10 ADMINISTRACION

La responsabilidad directa está a cargo del Gerente de la Curtiembre San Vicente en coordinación con todos los integrantes que conforman la empresa, quienes son los encargados de velar por el desarrollo y crecimiento de la misma.

Equipo ejecutor

Conformado por el gerente y los trabajadores del departamento de producción de la Curtiembre, sobre ellos debe recaer toda la responsabilidad de ejecutar las acciones necesarias para mejorar los productos durante su procesamiento, corre a cargo de los mandos medios supervisar que el trabajo esté acorde a las Normas de Calidad establecida; y a los mandos mayores les corresponde evaluar la puesta en marcha el Plan con la frecuencia.

Posteriormente de haber iniciado la operación del Plan serán socializados los resultados dentro de toda la empresa, tanto los informes semestrales como los anuales que son derivados de la implementación de dicho Plan a ejecutarse.

De igual manera será para realizar la segunda visita lo cual es necesario que los responsables de las actividades envíen la documentación respectiva a los avances obtenidos en los últimos dos semestres de haber recibido la primera visita de seguimiento en la empresa.

Equipo evaluador

Los evaluadores deben cumplir con una tarea trascendental, la de medir la eficiencia de la nueva política institucional del mejoramiento continuo, para ello la comisión deberá integrarse con los administradores de la curtiembre, este organismo actuara desde que haya cada periodo de ejecución y de forma semestral.

Las actividades encaminadas a incrementar la productividad de la Curtiembre San Vicente desarrollarán principalmente en el departamento de producción en coordinación con la Gerencia de la empresa.

6.11 PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia, razón por la cual se sugiere elaborar presupuestos para garantizar la optimización de los recursos de la siguiente manera:

DETALLE	TIEMPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR ANUAL
Capacitación del personal en área de producción	Semestral	1	\$ 245,00	\$ 245,00	\$ 490,00
Implementos de Seguridad Industrial	Anual	20	\$ 42,50	\$ 850,00	\$ 850,00
Infraestructura de la empresa	----	1	\$ 1600,00	\$ 1600,00	\$ 1600,00
Tramites de Obtención de la Certificación	Anual	2	\$ 340,00	\$ 680,00	\$ 680,00
Ejecución de estrategias de competitividad	Anual	1	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00
				TOTAL	<u>\$ 3.735,00</u>

6.12 PREVISION DE LA EVALUACION

Con el fin de observar la situación actual y pronosticar tendencias con respecto a metas previstas es necesario realizar un seguimiento de las actividades planificadas, de esta forma se podrá realizar acciones de mejora a las acciones tomada a fin de cumplir las metas y objetivos propuestos.

A continuación se plantean preguntas que permitirán cumplir con las acciones de seguimiento y evaluación:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación de las actividades será solicitada por parte de la gerencia de la Curtiembre San Vicente.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación permitirá identificar las acciones cumplidas lo cual conformen en lo planificado y a la vez permitirá identificar cuáles son los resultados alcanzados de manera eficiente para asegurar el éxito de la curtiembre.

3.- ¿Para qué evaluar?

Es necesario evaluar, ya que de esta manera se podrá evidenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos y los resultados obtenidos en el periodo de ejecución.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar las actividades que se han cumplido y los resultados obtenidos versus los esperados.

5.- ¿Quién evalúa?

El responsable de evaluar las actividades del plan estará a cargo de Andrea Cordero, autora de la propuesta.

6.- ¿Cuándo evaluar?

La evaluación se la realizará durante y después de las actividades a realizar lo cual sean mejores en la gestión administrativa y una vez que haya concluido el tiempo establecido para su duración.

7.- ¿Cómo evaluar?

Se puede evaluar en base al gerente el cual supervisara a los trabajadores los cuales informaran si los procesos productivos se realizan a tiempo.

El gerente será la persona encargada de analizar si el proceso está dando resultados y si ha mejorado la comunicación.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se diseñará instrumentos de recolección de información como fichas de observación, cuestionarios y observación directa direccionados a recopilar información de forma directa.

BIBLIOGRAFIA

- BERUMEN, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bateman y otros. (2006). *Administración*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. México. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., 1992.
- HELLRIEGEL, Don. *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Traductor, José Luis Núñez Herrejón. Novena edición. Bogotá. Thomson, 2002.
- Humberto Serna Gómez.(1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Mc GrawHill. México
- HURTADO, D. (2008). *Principio de Administración*. Medellín: ITM. Ireland, H. (2008). *Administración Estratégica*. 7ª. Edición. Editorial Prentice Hall.
- KOONTZ, H. (2001). *Administración una Perspectiva Global*. Ed. McGRAW. Barcelona.
- KOONTZ, H; O'DONNELL. (1973) *Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones Administrativas*. (Quinta edición) México D.F.: Mc GrawHill.
- Luis Tomaselli Salinas (2004) *Administración Estratégica de la "A a la Z"* McGraw-Hill. México.
- Porter, M. (1985): "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, México DF.
- SÁNCHEZ HERRERA, J. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- STEINER, George. *Planeación Estratégica*. Traductor, Guillermo Enrique Ureña. Primera edición. Vigésima segunda reimpresión. México.1997.

FUENTES ELECTRÓNICAS

<http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/conceptosmark.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>

http://diccionario.babylon.com/ventaja_competitiva/

http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_comparativa

http://www.tecnologiamendoza.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49

[%3A%20la-tecnologia-en](http://www.tecnologiamendoza.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49)

http://www.cueronet.com/curtiembres/curtiembres_ecuador1.htm

<http://www.slideshare.net/mcpec1/plan-de-mejora-competitiva-cuero-y-calzado>

<http://infocalsar.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>

http://www.seproyco.com/www/index.php?option=com_content&view=article&id=160:estudio-politica-comercial-del-cuero&catid=57:desarrollo-y-competitividad-empresarial

[udio-politica-comercial-del-cuero&catid=57:desarrollo-y-competitividad-empresarial](http://www.seproyco.com/www/index.php?option=com_content&view=article&id=160:estudio-politica-comercial-del-cuero&catid=57:desarrollo-y-competitividad-empresarial)

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/5-fuerzas-de-michael-porter.html>

[http://es.scribd.com/doc/50602199/Factores-Claves-Y-Estrategicos-De-La-Estrategias-De-](http://es.scribd.com/doc/50602199/Factores-Claves-Y-Estrategicos-De-La-Estrategias-De-Mercado)

[Mercado](http://es.scribd.com/doc/50602199/Factores-Claves-Y-Estrategicos-De-La-Estrategias-De-Mercado)

[http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-BCE-informe-](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-BCE-informe-economia-ecuatoriana-industria-competitividad_0_1128487153.html)

[economia_ecuadoriana-industria-competitividad_0_1128487153.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-BCE-informe-economia-ecuatoriana-industria-competitividad_0_1128487153.html)

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°:

**ENCUESTA SOBRE LA CONDUCCIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN
LA RIVALIDAD COMPETITIVA DE LA CURTIEMBRE SAN VICENTE EN LA CIUDAD
DE AMBATO**

Clientes Internos

La investigación que se realiza es con fines académicos. Por lo que la información que nos proporcione es confidencial. Le rogamos, por tanto, que responda con la mayor sinceridad posible.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Procure ser lo más honesto en sus respuestas
- Marque con una (X) la respuesta (s) que considere apropiada (s)
- Evitar los tachones, borrones.
- Sus respuestas son de vital importancia para alcanzar objetivo de estudio.

Por favor **seleccione** con X “**sólo una**” de las siguientes opciones:

Información General:

Sexo:

Femenino

Masculino

Edad:

Menos de 20 años

Entre 25 y 30 años

Más de 35 años

Tipo de Nivel en que trabaja

Nivel Administrativo

Nivel Operativo

Nivel de Educación

Primaria

Secundaria

Universidad

Tiempo trabajado en el puesto actual

De 3 a 6 meses

De 1 y 3 años

Más de 4 años

1. ¿Al momento la Curtiembre San Vicente tiene definida claramente su misión, visión y valores?

Si

No

2. ¿Conoce el personal los objetivos, estrategias y políticas que tiene la Curtiembre?

Si

No

Parcialmente

3. ¿Cómo considera usted que es la gestión administrativa en la empresa?

Excelente

Buena

Malo

4. ¿Qué tan importante es la coordinación dentro de la Curtiembre?

Importante

No importante

5. ¿Conoce cuáles son las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?

Si

No

6. ¿Cree usted que los procedimientos que utiliza la curtiembre son los más adecuados para su trabajo?

Si

No

7. ¿Los procesos de comunicación internos como los calificaría?

Bueno

Regular

Malo

8. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos competitivos?

Si

No

9. ¿El personal es productivo en sus funciones?

Siempre

A veces

Nunca

10. ¿Considera Usted que los productos que la Curtiembre comercializa son competitivos en el mercado?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°:

ENCUESTA SOBRE LA CONDUCCIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RIVALIDAD COMPETITIVA DE LA CURTIEMBRE SAN VICENTE EN LA CIUDAD DE AMBATO

Clientes Externos

La investigación que se realiza es con fines académicos. Por lo que la información que nos proporcione es confidencial. Le rogamos, por tanto, que responda con la mayor sinceridad posible.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Procure ser lo más honesto en sus respuestas
- Marque con una (X) la respuesta (s) que considere apropiada (s)
- Evitar los tachones, borrones.
- Sus respuestas son de vital importancia para alcanzar objetivo de estudio.

Por favor **seleccione** con X “**sólo una**” de las siguientes opciones:

1. ¿Cree usted que la gestión administrativa de la Curtiembre San Vicente es la adecuada?

Si

No

2. ¿Qué tan importante es la organización dentro de la curtiembre?

Importante

No importante

3. ¿Cómo califica usted los resultados logrados por la administración de la curtiembre?

Excelente

Regular

Malo

4. ¿Cree usted que el ambiente laboral es adecuado para su óptimo desempeño en cuanto al cumplimiento de sus metas?

Excelente

Regular

Malo

5. ¿Cree usted que los productos y servicios de la Curtiembre son competitivos en el mercado?

Si

No

6. ¿Indique la característica por la que prefiere adquirir el producto que ofrece la Curtiembre San Vicente?

Marca

Calidad

Precio

7. ¿Cómo calificaría usted la atención, garantía y el tiempo que presta la gerencia de la Curtiembre al entregar su pedido?

Excelente

Regular

Malo

8. ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias de sus clientes para mejorar el servicio?

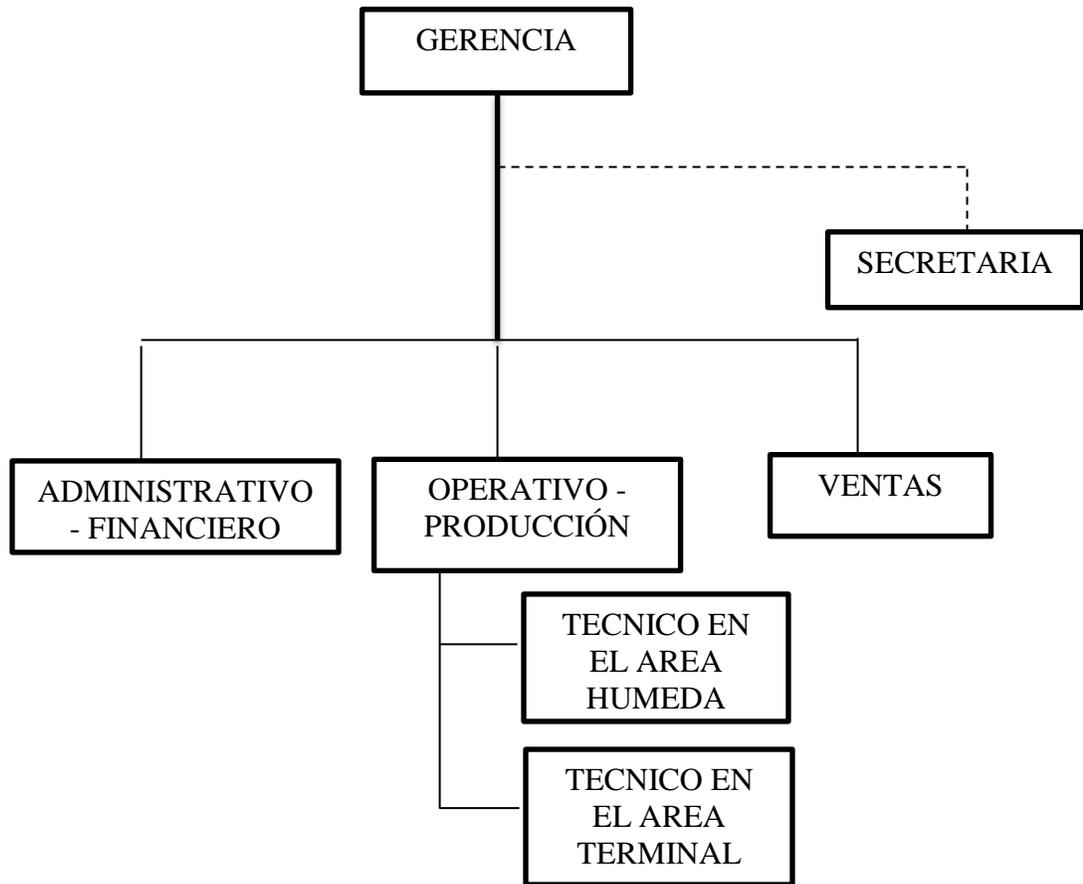
Siempre

A veces

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CURTIEMBRE “SAN VICENTE”



	Línea de Autoridad		Asesoría
	Línea de Coordinación		Administrativo – Auxiliar o de Apoyo
	Autoridad		Operativo