



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

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

TEMA: “El Plan Estratégico y su incidencia en la
productividad de la empresa “Calzado Martini” del Cantón
Cevallos”

AUTORA: Verónica Elena Franco Paredes

Tutor: Lcdo. M.B.A Jorge Cerón

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Lcdo. M.B.A. Jorge Cerón

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación sobre: **“El Plan Estratégico y su incidencia en la Productividad de la empresa “Calzado Martini” del Cantón Cevallos”**, desarrollado por la Srta. Verónica Elena Franco Paredes, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, Octubre 2011

Lcdo. M.B.A. Jorge Cerón

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Elena Franco Paredes con el tema **“El Plan Estratégico y su incidencia en la productividad de la empresa “Calzado Martini” del Cantón Cevallos”**, manifiesto 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.

.....

Srta. Verónica Elena Franco Paredes
C.I. 180418767-0
AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de Investigación sobre el tema “**El Plan Estratégico y su incidencia en la productividad de la empresa “Calzado Martini” del Cantón Cevallos**”, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Nancy Moya

f).....

Ing. Henry Saritama

Ambato, octubre 2011

DEDICATORIA

A mis padres de manera especial a mi madre quien con su amor y respeto incentivo en mi persona el deseo de superación y la honradez, en busca de mejores días para mi familia.

A mis hermanos y sobrinos, a ellos especialmente les dedico este Trabajo de Investigación, por su ayuda, por su amor, quienes con su apoyo incondicional del día a día han hecho posible culminar con éxito este desafío de toda una vida.

A mis amigos con quienes he compartido los momentos más difíciles de mi vida gracias a su apoyo incondicional.

Verónica Franco

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento y retribución a la Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas, donde obtuve los conocimientos necesarios para realizarme como profesional.

A la empresa “Calzado Martini”, por las facilidades brindadas para la consecución de los documentos respectivos, herramientas principales de mi investigación.

Al, Lcdo. M.B.A Jorge Cerón Tutor de mi Trabajo de Investigación, quien supo guiarme con éxito hasta la culminación de este trabajo, mi agradecimiento sincero.

Verónica Franco

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Paginas
Portada	i
Aprobación del tutor de la tesis	ii
Autoría de la tesis	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice de grafico	xi
Índice cuadros	xii
Índice de tablas	xii
Índice de Anexos	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	1

CAPÍTULO I

CONTENIDO	PAGINAS
1. EL PROBLEMA	2
1.1. Tema de investigación	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3. Prognosis	7
1.2.4. Delimitación del problema	7
1.2.5. Formulación del problema	8
1.2.6. Preguntas Directrices	8
1.3. Justificación	9
1.4. Objetivos	10
1.4.1. General	10
1.4.2. Específicos	10

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes investigativos	11
2.2. Fundamentación filosófica	16
2.3. Fundamentación legal	17
2.4. Categorías fundamentales	18
2.4.1. Definición de categorías	20
2.5. Hipótesis	31
2.6. Señalamiento de variables	31
2.7. Unidades de observación	31

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA	32
3.1. Enfoque	32
3.2. Modalidad básica de la investigación	33
3.2.1. Investigación bibliográfica	33
3.2.2. Investigación de Campo	33
3.3. Nivel o tipo de investigación	34
3.3.1. Investigación Exploratoria	34
3.3.2. Investigación Descriptiva	35
3.3.3. Investigación Correlacional	35
3.4. Población y muestra	36
3.5. Operacionalización de variables	37
3.5.1. Variable independiente	37
3.5.2. Variable dependiente	38
3.6. Recolección de la información	39
3.7. Procesamiento y análisis de la información	40

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	41
4.1. Análisis de los resultados	41
4.2. Interpretación de datos	41
4.3. Verificación de hipótesis	53
4.3.1. Formulación de la hipótesis	53
4.3.2. Nivel de significancia	53
4.3.3. Elección de la prueba estadística	54
4.3.4. Cálculo del grado de libertad	55
4.3.5. Cálculo Matemático	56

4.3.6. Decisión final	57
-----------------------	----

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1. Conclusiones	58
5.2. Recomendaciones	60

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA	63
6.1. Datos informativos	63
6.2. Antecedentes de la propuesta	65
6.3. Justificación	66
6.4. Objetivos	67
6.4.1. Objetivo General	67
6.4.2. Objetivos específicos	67
6.5. Análisis de factibilidad	68
6.6. Metodología. Modelo operativo	68
6.6.1. Análisis de la situación interna	69
6.6.2. Factores Externos	72
6.6.3. Análisis de vulnerabilidad	75
6.6.4. Perfil Competitivo	78
6.6.5. Análisis del sector industrial	83
6.6.6. Diagnóstico estratégico	85
6.6.7. Análisis estratégico	87
6.6.7.1. Objetivo Estratégico	88
6.6.7.2. Objetivo Específicos	88
6.6.8. Estrategias	89
6.6.9. Plan de acción	108
6.7. Administración	109

6.7.1. Estructura organizacional	109
6.7.2. Recursos	111
6.7.2.1. Recursos humanos	111
6.7.2.2. Recursos físicos	111
6.7.2.3. Recursos materiales	112
6.7.3. Cronograma	113
6.8. Previsión y evolución de la propuesta	114
Bibliografía	
Anexos	

INDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PAGINAS
Grafico No1 Árbol del problema	5
Grafico No2 Variable dependiente	18
Gráfico No3 Variable independiente	19
Gráfico No4 Aplicación de un Plan Estratégico	42
Gráfico No5 Factor es para desarrollar un Plan Estratégico	43
Gráfico No6 La empresa tiene definido misión, visión y políticas	44
Gráfico No7 Responsables en la toma de decisiones	45
Gráfico No8 Estrategias operativas para mejorar la productividad	46
Gráfico No9 Recurso más relevante para mejorar la productividad	47
Gráfico No10¿Qué factor de la productividad debería mejorarse en la empresa?	48
Gráfico No11 ¿Qué etapa del proceso de producción debe mejorarse?	49
Gráfico No12 Medidas de eficiencia y eficacia para mejorar la productividad	50
Gráfico No13 Cada persona realiza una tarea específica	51
Gráfico No14¿En base a qué factor puede obtener alto nivel de productividad?	52
Gráfico No15 Representación grafica del ji cuadrado	56
Gráfico No16 Esquema de un Plan Estratégico	69
Gráfico No17 Histograma PCI	71
Gráfico No18 Histograma POAM	74

Gráfico	No19	Histograma del perfil competitivo	81
Gráfico	No20	Manejo de desperdicios	95
Gráfico	No21	3'R es lo básico para eliminar los desperdicios	96
Gráfico	No22	El Layout	98
Gráfico	No23	Estructura organizacional	109

INDICE DE CUADROS

Cuadro	No1	Variable Independiente Plan estratégico	37
Cuadro	No2	Variable dependiente: Productividad	38
Cuadro	No3	Recolección de la Información	39
Cuadro	No4	Matriz PCI	70
Cuadro	No5	Matriz factores externos	72
Cuadro	No6	Matriz FODA	76
Cuadro	No7	Matriz del perfil competitivo	80
Cuadro	No8	Taller N° 1	102
Cuadro	No9	Taller N° 2	103
Cuadro	No10	Taller N° 3	104
Cuadro	No11	Taller N° 4	105
Cuadro	No12	Taller N° 5	106
Cuadro	No13	Taller N° 6	107
Cuadro	No14	Plan de acción	108

INDICE DE TABLAS

Tabla	No1	Aplicación de un Plan Estratégico	42
Tabla	No2	Factor es para desarrollar un Plan Estratégico	43
Tabla	No3	La empresa tiene definido misión, visión y políticas	44
Tabla	No4	Responsables en la toma de decisiones	45

Tabla No5	Estrategias operativas para mejorar la productividad	46
Tabla No6	Recurso más relevante para mejorar la productividad	47
Tabla No7	¿Qué factor de la productividad debería mejorarse en la empresa?	48
Tabla No8	¿Qué etapa del proceso de producción debe mejorarse?	49
Tabla No9	Medidas de eficiencia y eficacia para mejorar la productividad	50
Tabla No10	Cada persona realiza una tarea específica	51
Tabla No11	¿En base a qué factor puede obtener alto nivel de productividad?	52
Tabla No12	Frecuencia observada	55
Tabla No13	Frecuencia esperada	56
Tabla No14	Evaluación de la propuesta	114

INDICE DE ANEXOS

Anexo No1	Marco Muestral	118
Anexo No2	Encuesta	120
Anexo No3	Calzado para dama	123
Anexo No4	Calzado para caballero	124
Anexo No4	Calzado para niño	125

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración de un Plan Estratégico ayudará a incrementar la productividad de la empresa, el mismo ayudará a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de minimizar desperdicios y maximizar beneficios generado en ellos. La necesidad de un modelo tan eficaz y preciso como un Plan estratégico, permitirá la superación y crecimiento empresarial de esta industria, ya que debido a la falta de un correcto sistema, se está privando de sus grandes beneficios que proporciona utilización.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación direccionó hacia el desarrollo de principios y etapas de un Plan Estratégico, que contribuya a enfrentar las condiciones opuestas que se presentan en la productividad y acatar todos los procedimientos que en ella se establecen.

Para que el lector tenga conocimiento general del estudio realizado, éste se encuentra dividido en seis capítulos:

En el primer capítulo se trata del problema por el que está atravesando la empresa del Cantón Cevallos, a través formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos general y específico.

El Segundo capítulo se desarrolla todo lo referente al Marco Teórico, como es Antecedentes de la Investigación, Fundamentación Filosófica, Fundamentación Legal, Categorías fundamentales, Hipótesis y señalamientos de variables.

En el tercer capítulo se desarrolla la Metodología, el mismo que consta Modalidad básica de la Investigación, Nivel o Tipo de Investigación, Población y muestra, operacionalización de variables, Plan de Recolección de información y Plan de Procesamiento de la información.

El Cuarto capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada en la empresa, así como la verificación de la hipótesis.

El quinto capítulo considera las conclusiones que se ocupan de los resultados más característicos del trabajo de campo y del análisis de los mismos, se considera realizar un informe dirigido a la implementación de un plan estratégico para incrementar la productividad, organizado cronológicamente con responsables y actividades sobre las sugerencias de cambio.

El sexto capítulo se desarrolla la propuesta, la misma que aplicamos el Plan de Acción con sus diferentes técnicas, herramientas y talleres que permitirá mejorar la productividad.

INTRODUCCION

Actualmente, la industria de fabricación de calzado en el Ecuador han experimentado la necesidad de mejorar sus servicios y sistemas de producción y esto se debe en gran manera a la competencia que generan los cambios globales de los Tratados de Libre Comercio que derriban barreras arancelarias para diferentes productos comerciales que se encontraban protegidos bajo los puntos antes mencionados, esta situación genera nuevos compromisos y responsabilidades para con el consumidor final, intermediarios para con la empresa misma.

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional, esto significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, en donde existe donde existe una gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios, que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martinez, Quisapincha, entre otros. Sin embargo los productores de calzado crecieron casi seis veces en los últimos años, de 600 que se contabilizaban en el 2008, la industria pasó a registrar, en este 2011 unos 3500 productores.

“Calzado Martini” es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños, esto incurre en la elaboración de calzado de calidad y precios de \$25 dólares en adelante por cada par de zapatos. Una empresa con experiencia y cuya filosofía es la de diseñar zapatos cómodos y elegantes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

El Plan Estratégico y su incidencia en la productividad de la empresa “Calzado Martini” del Cantón Cevallos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

En una economía competitiva y globalizada, es necesario determinar la competencia, su posición en el mercado, la manera como desarrolla sus actividades y sus estrategias.

En Ecuador, muchas de las empresas han incrementado sus niveles de rendimiento, volviéndose cada vez más competitivas, para enfrentar el mercado cambiante actual, gracias a su Administración actual que guía a las empresas a mantenerse competentes.

La industria del Cuero y el Calzado en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del cluster.

La productividad es la principal herramienta del desarrollo sostenido. El crecimiento de la productividad es el indicador económico más importante porque determina cuan rápido puede crecer el nivel de vida. El crecimiento más rápido de productividad es la clave para niveles de vida más altos, al lograr maximizar los recursos del país. La productividad permite crecer a las economías a tasas superiores al 10 % anual.

El país se beneficia cuando ambos índices de productividad están creciendo, mano de obra y capital.

En la provincia de Tungurahua, existe un amplio mercado de empresas que se desenvuelven en la misma área de producción, siendo necesario ser competitivas ante el mercado al que se dirigen. Es muy importante cumplir con los objetivos planificados por la empresa, siendo necesario así implantar un diseño de un Plan Estratégico que sirva de apoyo al logro de las metas de la Organización.

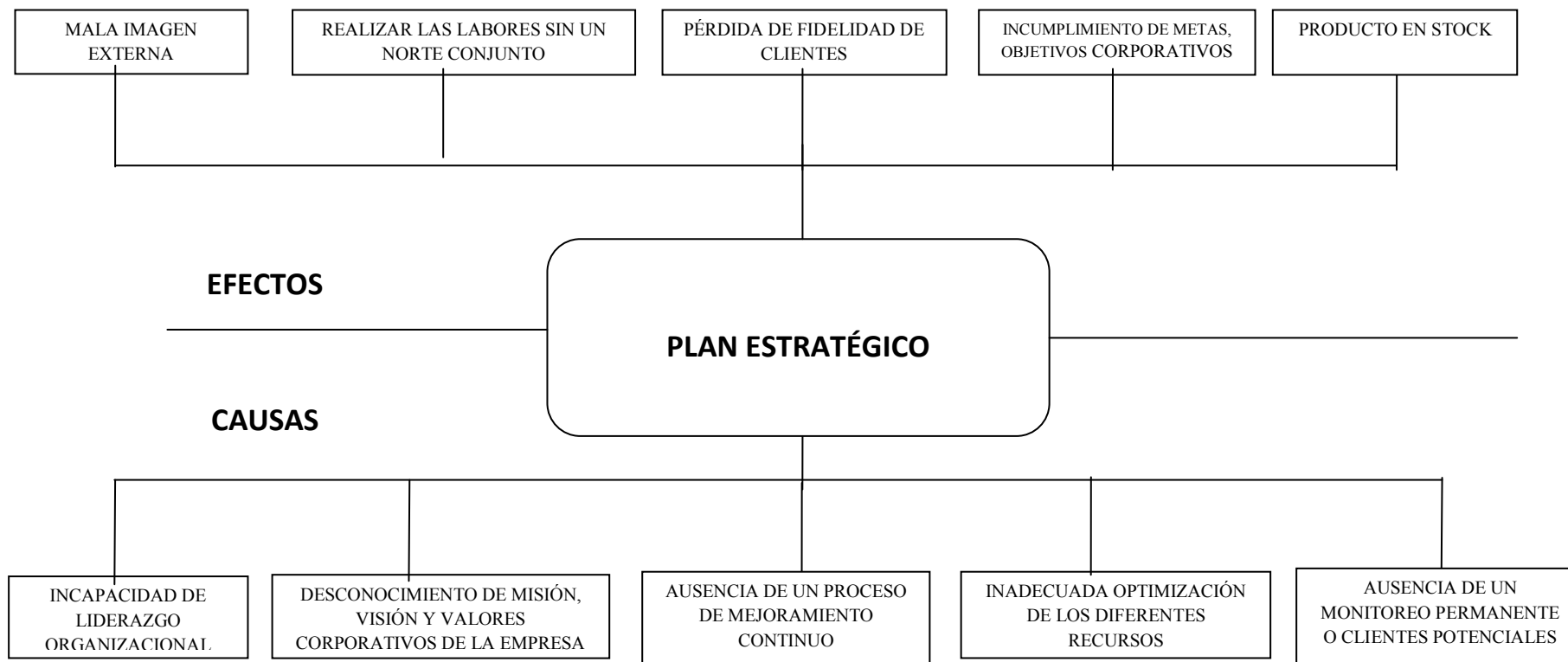
El sector del calzado experimenta un crecimiento sostenido en sus ventas del 30% desde que empezó el presente año. Esto, según analiza Jorge Villacís, director ejecutivo de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), "se debe a la restricción sobre la importación de calzado extranjero que impuso el Comexi a inicios de 2009". Aunque esta medida no significa que la producción de calzado nacional haya superado a la importación del mismo. El funcionario aclaró que "el 50% de los zapatos que se venden en el Ecuador son nacionales". Por ello, queda claro que el 50% restante continua siendo importado. Pese a esta situación, los industriales del sector han aumentado la fabricación de calzado en 40%.

Calzado "Martini" está ubicada en la avenida 13 de Mayo y González Suarez en el Cantón Cevallos su principal actividad es venta de calzado al por mayor y menor, siendo personas emprendedoras que quieren el desarrollo del Cantón el mismo que ha sido calificado un sector productivo por sus diseños trascendentales.

La empresa de calzado está siendo reconocida y teniendo gran aceptación por parte de los clientes, ya que se destaca por el producto que ofrece siendo el Cantón considerado como un sector productivo que ayuda al realce del país.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

GRAFICO N° 1
ANÁLISIS CRÍTICO



FUENTE: Verónica Franco
ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 15 de enero del 2011

La Empresa “Calzado Martini”, al no contar con un Plan Estratégico conlleva a las principales causas que son: incapacidad de liderazgo organizacional, autoridad y responsabilidad entre los miembros de la Organización, que dificulta a la cooperación y compromiso de su equipo de trabajo, que afecta al involucramiento de los empleados en cada una de las funciones que tiene que cumplir en su lugar de trabajo, inadecuada optimización de los diferentes recursos con que se cuenta dentro de la Organización y así poder ser eficientes en el manejo de los mismos, eficaces en el cumplimiento de nuestros objetivos y así de esta manera mejorar la productividad de la empresa.

El no contar con una estrategia definida que permita liderar un plan para mejorar los niveles de administración y organización afecta no sólo al ingreso de capitales, sino también que contribuye a la disminución de la productividad, al despido del personal, es decir a estancar o amortizar los recursos de la Empresa.

La falta de estrategias para posicionar de mejor manera a la Empresa “Calzado Martini” en el mercado, no permite que se realice un mercadeo directo; la inexistencia del apoyo en relaciones públicas, la falta de difusión no ha permitido ser los primeros en el segmento de mercado, el deterioro de la constancia en el mensaje del producto conlleva a que la relación con el cliente no integre a todas las áreas de la empresa, perdiendo así la participación en el mercado y por ende la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Por lo tanto es necesario realizar un análisis eficaz del ambiente interno y externo, el cual identifique los problemas específicos presentes y futuros, y así proporcionar información necesaria a la empresa de modo que se pueda tomar decisiones estratégicas para crear respuestas adecuadas a las posibles

situaciones, asegurando de esta manera la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de la Organización.

1.2.3 PROGNOSIS

Si “Calzado Martini”, no se inmersa o no se adopta a un mercado cambiante e incluye un Plan Estratégico afectará al crecimiento y desarrollo, razón por la cual se limita la productividad provocando que la empresa no cubra con los parámetros requeridos para la adquisición de materia prima, obreros calificados y el número de productos no se entregue a tiempo, por consecuencia pierda participación en el mercado, problema que se reflejará en utilidades e inversiones futuras.

El plan estratégico no reemplaza la lógica humana con los hechos, no sustituye a las decisiones por la técnica. Es más responsabilidad que técnica, por lo tanto, la Organización de las tareas o asignaciones a los distintos individuos de la misma, fortalecen el presente y brindan su armazón para el futuro inesperado ó incierto.

1.2.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Límite del Contenido:

Campo: Administración

Área: Marketing y Producción

Aspecto: Plan Estratégico

Límite Espacial: “Calzado Martini” –Cevallos

Límite Temporal: Periodo noviembre 2010-julio 2011

1.2.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide un Plan Estratégico en la productividad de la empresa “Calzado Martini”?

1.2.6 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué factores de contingencia influyen en el diseño de un Plan Estratégico en la empresa “calzado Martini”?

¿Qué tipo de Plan Estratégico debe implantarse en la empresa para mejorar la productividad de la empresa “Calzado Martini”?

¿Cómo aplicar un Plan Estratégico en la empresa “Calzado Martini”?

¿Que estrategias se recomendaría para incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de este proyecto se justifica por la importancia que tiene la aplicación de un Plan estratégico en la empresa, puesto que se proporcionará información real y verídica que será muy útil para el desarrollo empresarial, a su vez permitirá que se tomen acciones correctivas necesarias para la adecuada implantación de un Plan estratégico, como se analizará los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa.

La elaboración de un adecuado plan estratégico permitirá a la empresa realizar una adecuada toma de decisiones, ya que tendrá una amplia información que ayude a implantar, dirigir, y coordinar las iniciativas de la empresa por tanto la empresa “Calzado Martini” se va a beneficiar porque mejorará su productividad tomando en cuenta sus fortalezas y de esta manera tendrá la posibilidad de realizar integraciones o pactos temporales con otras empresas para la adquisición de materia prima con nuevos proveedores o nuevas negociaciones con otros clientes, ya que se aplicará estrategias competitivas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a regir en la misma, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Además con la presente investigación permitirá a la investigadora reforzar conocimientos y descubrir nuevas aplicaciones de gestión, logrando así una adecuada comprensión más clara y precisa dentro y fuera de la Organización.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar que tipo de Plan Estratégico es el más adecuado aplicarse para incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.

1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Analizar que tipo de estrategias son las más adecuadas utilizar para mejorar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.

Diagnosticar los procesos débiles del área de producción a través de un análisis de tiempos y movimientos para mejorar la productividad de la empresa.

Analizar las oportunidades de crecimiento del mercado y su influencia en la productividad.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el mundo actual es necesario proponer nuevas cosas y asumir retos e incorporar estrategias y principios de calidad que conlleven a la optimización de recursos.

Por estas razones el presente estudio presenta las siguientes teorías: razón por la que se efectuó la revisión y análisis del material bibliográfico existente e la Facultad de Ciencias Administrativas que versa sobre este tema y del cuál se tomó:

- a) el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con el estudio.
- b) las conclusiones

obtenidas sobre el análisis del tema, lo que constituye a la vez el aporte de los antecedentes investigativos realizados los cuales se detallan a continuación.

GOMEZ, F. (2010). *Aplicación del manual de calidad para mejorar los procesos productivos en la Imprenta y Encuadernación Gómez M.de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.*

OBJETIVO

Determinar si la carencia de un Manual de Calidad bajo los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000 en la empresa “Imprenta y Encuadernación Gómez M.” genera ineficiencia en sus procesos productivos.

CONCLUSIONES

Los esfuerzos del Manual de Calidad bajo las Norma ISO 9001:2000 se dirigen a tres áreas principales: mejorar la satisfacción del cliente, reducir el tiempo del ciclo de producción y a reducir sus defectos.

La elaboración de un Manual de Calidad total establecidas en la Norma ISO 9001:2000 para el mejoramiento de los procesos productivos.

GUERRERO, J. (2008). *Propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la bordadora y textilera de la Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 Patria de la ciudad de Latacunga: Plan estratégico. Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica del Ejército Sede-Latacunga.*

OBJETIVO

Determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades mediante la realización de un análisis FODA.

CONCLUSIONES

Como resultado del análisis FODA, se llega a concluir que, la microempresa textilera Patria, cuenta con oportunidades de crecimiento en el mercado a diferencia de las debilidades le da muchas posibilidades de desarrollo en el mercado.

Dentro del análisis situacional interno, los aspectos negativos que preocupa la situación actual es la administración, puesto que su estructura organizacional no está muy bien definida.

MOSCOSO, M. (2005). *Plan estratégico de la empresa Panadería el Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el mejoramiento continuo. Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.*

OBJETIVO

Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa Panificadora el Enjambre de la ciudad de Ambato.

CONCLUSIONES

Del diagnóstico estratégico realizado se desprende que la empresa tiene más fortalezas que debilidades así como también existen más oportunidades que amenazas.

Del análisis de la cadena de valor se puede establecer los puntos en peligro a los cuales se les debe dar inmediata atención.

TAMAYO, V. (2006). *Planificación estratégico para mejorar el proceso productivo de la empresa Proinba del cantón Cevallos. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.*

OBJETIVO

Proponer una planificación estratégica que permita mejorar el nivel de producción en la empresa Proinba del cantón Cevallos.

CONCLUSIONES

La falta de una planificación en el proceso productivo de la empresa afecta en el cumplimiento de las metas del departamento de producción.

En el diagnóstico interno se detectó la ausencia de principios y normas administrativos en los diferentes niveles de la estructura orgánica.

VALVERDE, M. (2009). El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés de la provincia de Tungurahua. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

OBJETIVO

Mejorar la productividad de la empresa, innovando tecnología, organización, recursos humano, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

CONCLUSIONES

El talento humano que se desempeña en la Avícola “San Andrés” del cantón Patate se encuentra desmotivado con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal.

Es necesario, realizar un control minucioso acerca de como están utilizando sus empleados los recursos que posee la avícola, ya que afecta directamente a la empresa el desperdicio que está ocasionando.

2.2 FUNDAMENTACIÒN FILOSÒFICA

La presente investigación se basa en el paradigma critico-propositivo que se fundamenta en las siguientes razones.

El problema en la presente investigación es una realidad de la empresa “Calzado Martini”, la cual se encuentra inmersa dentro de un mundo cambiante, dinámico y competitivo, razones por las cuales todos quienes conforman la empresa son agentes activos para la aplicación de procesos que permitan incrementar la productividad ante las demás empresas dedicadas a esta línea.

Se conoce los enfoques tradicionales hacia la organización de trabajo, la realidad empresarial y el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, gracias a que se ha realizado un análisis exhaustivo de la misma y ha podido determinar el problema que tienen la empresa.

La planificación estratégica es importante en una empresa, debido a que su productividad depende de la planificación para mantener una producción eficaz.

Los valores son el pilar fundamental que guía esta investigación, para que se pueda cumplir eficientemente, es por eso que ayudará a dar soluciones que se limiten a la realidad.

La investigación se fundamenta en la práctica metodológica, hermenèutica-dialèctica ya que permite enriquecer y mejorar la investigación.

2.3 FUNDAMENTACIÒN LEGAL

La presenta investigación se justifica en las leyes de la Constitución del 2008 publicada en el registro oficial N° 449:

Capítulo sexto-sección primera: Trabajo y Producción

Art. 319 Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.....

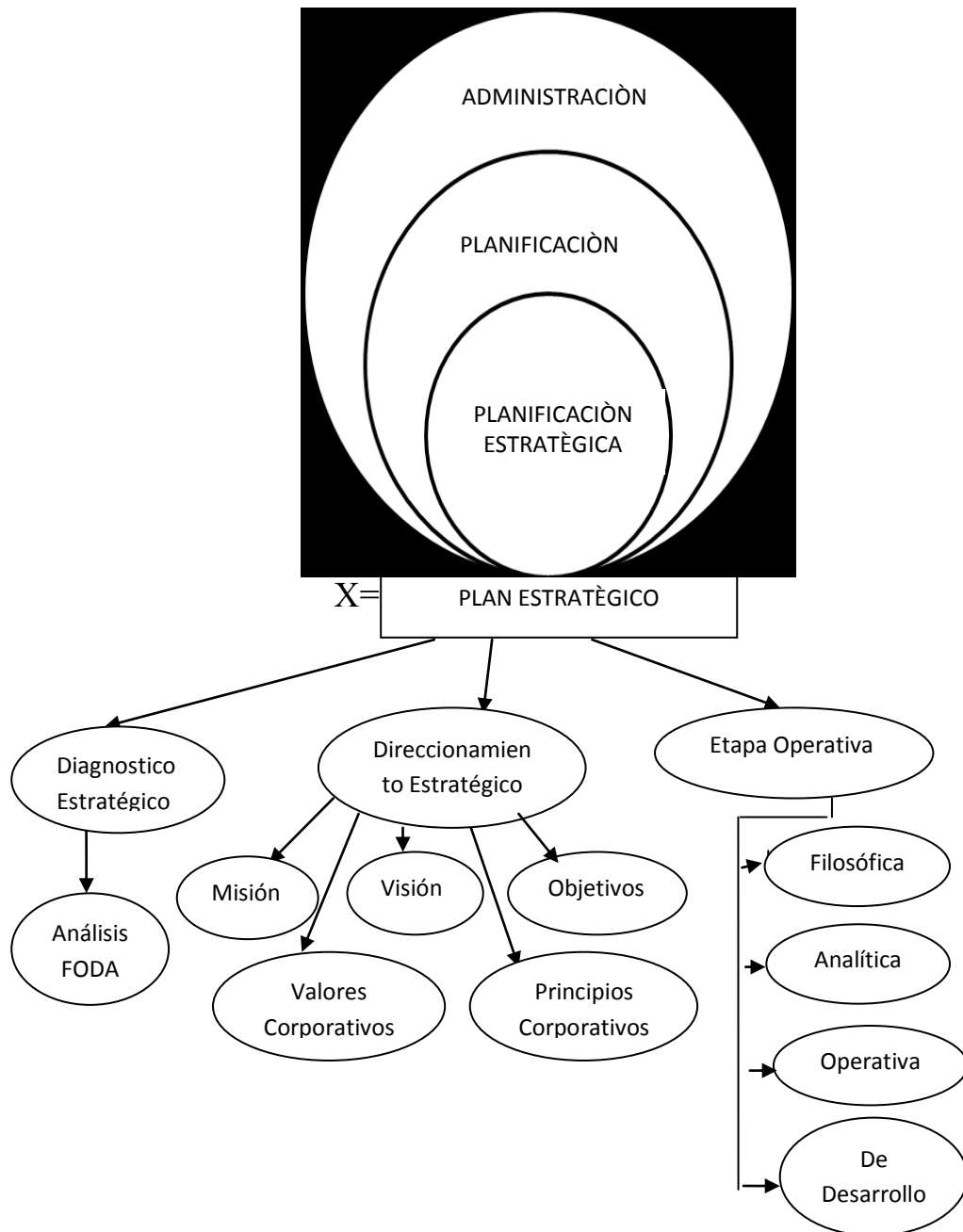
Art.320 La producción en cualquiera de sus formas se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

CATEGORIZACIÒN

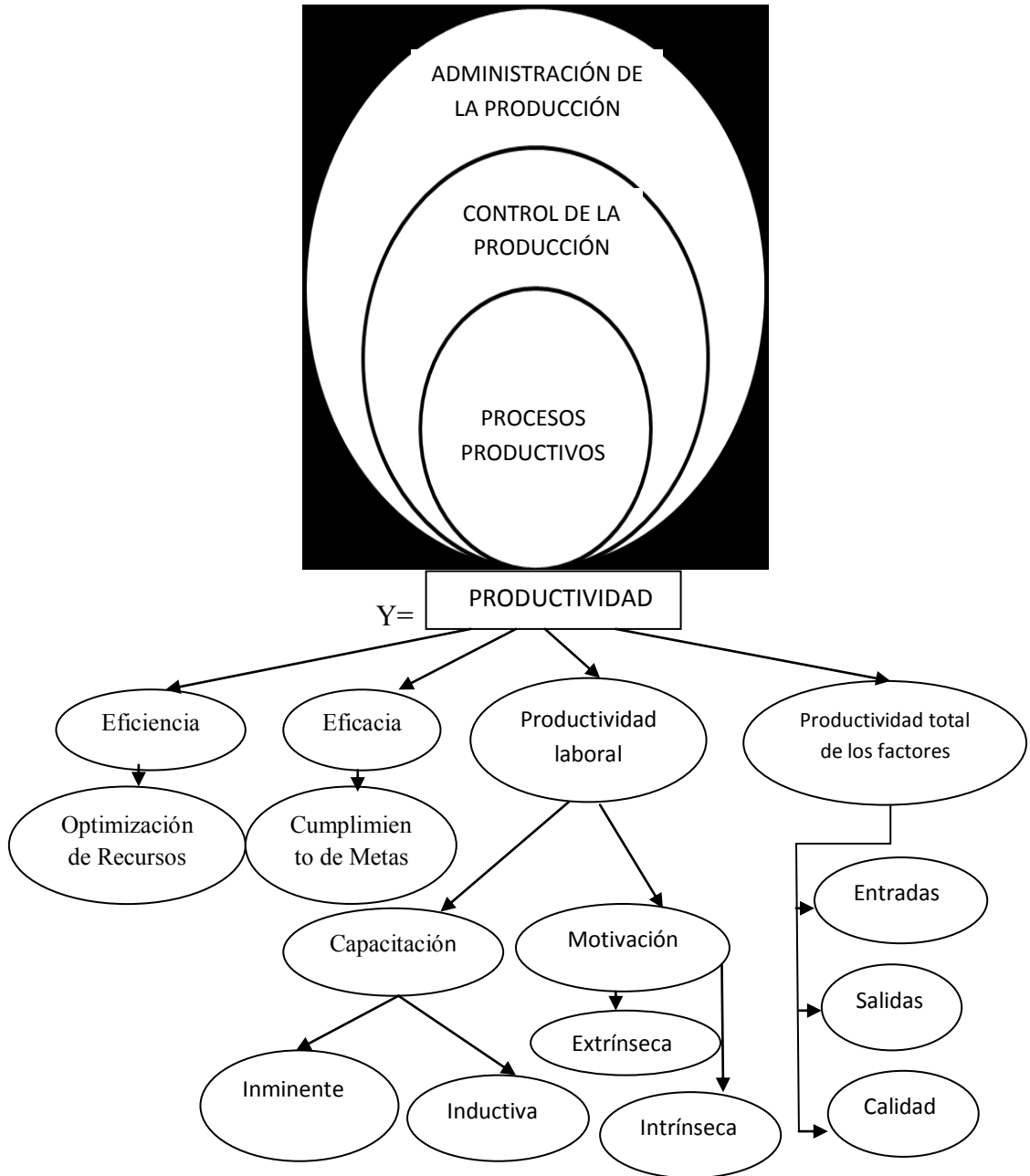
GRÁFICO N° 2

VARIABLE INDEPENDIENTE



FUENTE: Verónica Franco
ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 19 de enero del 2011

GRÁFICO N° 3
VARIABLE DEPENDIENTE



FUENTE: Verónica Franco
ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 19 de enero del 2011

2.4.1 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Administración.- Ciencia social y técnica 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. TOMASELLI, L. (2005 p 24).

Planificación.- Proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos que posea la empresa en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa y a tiempo. FRED, D. (2008 p.34).

Planificación Estratégica.- Es un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección dentro de la empresa en un ámbito de negocios mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing entre otras. MUNCH, G. (2006, p.13).

Plan Estratégico.- Es un documento en el cual los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su empresa en el medio plazo. GERRIT, J. (1999, p 46).

Diagnóstico Estratégico.- Se orienta a precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos y productivos. FREUD, D (2006, p 24).

Análisis FODA.- Es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. CALDERA, R. (1960, p.56).

Direccionamiento Estratégico.- Es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a que la empresa pueda continuar en el mercado. CASTELLANOS, O. (2010, p. 12).

Misión.- Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. SERNA, H. (1994, p 10).

Valores Corporativos.- Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. HOFFER, C. (1986, p 42).

Visión.- Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. FRED, D (2008, p.11).

Principios Corporativos.- Refleja las principales ideas y comportamientos que sirven de orientación para la condición de las actividades del grupo y su personal. SERNA, H. (1994, p 8).

Objetivos.- Es una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos. KOONTZ, L. (1974, p. 130).

Etapa Operativa.- Corresponde dentro de la empresa directamente con los siguientes aspectos: Fijar objetivos, Establecer estrategias y Marcar los planes de acción.

Etapa Filosófica.- Es la etapa encargada de transmitir el contenido esencial de cada uno de los procesos que realiza la empresa y por ende dar solución al problema.

Etapa Analítica.- Esta etapa nos va a permitir conocer cuáles son los principales problemas con los que nos enfrentamos, y a partir de los cuales deberemos buscar las soluciones específicas. Requiriendo de un análisis realista, en él se basarán luego las estrategias con las que se intentará revertir la situación apuntando al logro de los objetivos propuestos dentro de la empresa.

Etapa Estratégica.- Son los medios definidos por parte de la empresa por los que se obtendrán los resultados.

Administración de la Producción.- La empresa “Calzado Martini” posee la capacidad para producir todo tipo de calzado ya que cuenta con todos los insumos en su totalidad para administrar de mejor forma tiempo y esfuerzo.

Control de Producción.- La empresa realiza un control previo a las necesidades de producción con una adecuada distribución de productos estableciendo volúmenes económicos al momento de comprar o fabricar. RICHARD, B. (2009, p.32).

Procesos Productivos.- La empresa realiza secuencias de actividades diseñadas y ejecutadas coordinadamente para producir los productos (bienes y servicios) y colocarlos a disposición de los clientes en condiciones ventajosas de precio, calidad y oportunidad.

Productividad.- Es la acción de optimizar los recursos mediante la aplicación de varios factores enfocados al proceso de producción. CHIAVENATO, I. (2001, p 3).

Eficiencia.- Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades dentro de la empresa “Calzado Martini”. ALVAREZ A, (2001, p 35).

Optimización de Recursos.- La empresa optimiza sacando el mayor provecho de todos los recursos (materia prima, tiempo, maquinaria, etc.) que se utilizan en el área de producción para disminuir costos y maximizar utilidades. ALVAREZ A, (2001, p 40).

Eficacia.- Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. ALVAREZ, A. (2001, p 36).

Cumplimiento de Metas.- Es el logro de lo que la empresa ha planificado en los distintos aspectos. BACAL, R. (2009, p. 78).

Productividad Laboral.-La empresa verifica el aumento o disminución del rendimiento de los trabajadores en relación con los factores productivos que básicamente son capital, trabajo y técnica. SUMANTH, D. (1999, p.56).

Capacitación.- Es el proceso educativo orientado al personal de una área, sección o departamento con que cuenta la empresa y mejorar el rendimiento de los trabajadores. BLAKE, O. (2005, p.30).

Capacitación Inductiva.- Es la enseñanza formal orientada a los trabajadores, impartidas por personas ajenas a la empresa, contratadas para dictar cursos en áreas técnicas y humanas. BLAKE, O. (2005, p.48).

Capacitación Inminente.- Es la creatividad o experiencia que algunos trabajadores poseen y se los transmiten a sus compañeros de la empresa.

Motivación.- Voluntad que tienen los trabajadores para realizar un gran esfuerzo con el fin de alcanzar las metas que la empresa se ha planteado. DOUGLAS, C. (2010, p. 67).

Motivación Extrínseca.- Estimulación por motivadores externos, la cual está dirigida a alentar a los trabajadores de la empresa, con el propósito de lograr mayor productividad.

Motivación Intrínseca.- Interés o iniciativa que muestra un trabajador para realizar las funciones que le han sido asignadas. ROCA, J. (2006, p.19).

Productividad del factor Total.- Es la combinación adecuada de los factores de producción encaminada a generar niveles altos de producción. HAWKINS, K. (2002, p. 6).

Calidad.- Calidad del producto y del proceso es decir fabricar con la mejor calidad según su precio y se debe fabricar bien a la primera sin reproceso.

Entradas.- Mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital y capacidad técnica. ARENAS, M. (2000, p.56).

Salida.- Producto terminado de excelente calidad que produce la empresa.

MARCO TEÒRICO

Las características dentro de la empresa cambian y se modifican de acuerdo al manejo de un Plan Estratégico, como el resultado de las sucesivas estrategias adoptadas.

Es necesario planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades para alcanzar los objetivos establecidos en la empresa utilizando para ello los recursos necesarios para desarrollar estrategias que permitan un cambio permanente. Esto permitirá a la empresa encaminarse hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita continuar en el mercado.

Los planes Estratégicos orientan al mejoramiento de los distintos procesos, los cuales van a satisfacer la demanda de los mercados al obtener altos niveles de producción superando así el mejoramiento en la productividad de la empresa “Calzado Martini” de Cevallos.

Segùn Kotler Philip, Dirección de Marketing la Edición del Milenio. Prentice Hall México 2001.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden

generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.

En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.

Existen dos aspectos importantes que guían los procedimientos:

- Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente (gráficas de proceso, flujogramas).
- Deben ser periódicamente revisados para hacerlos más eficientes. HILL, C. y JONES, G. (1996, p.25).

PROGRAMAS

Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.

Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. COPE, R. (1991, p.82)

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es el pensamiento de administrar las organizaciones, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa con las variables estratégicas (determinación, análisis y control) del escenario cambiante donde desarrolla su actividad.”

La administración estratégica es el proceso que envuelve a los administradores de todas las áreas de la organización en la formulación, la implementación de estrategias y las metas estratégicas. Esto no significa que los administradores más altos dicten sus ideas para que sean seguidas por las personas que lideran la empresa, sino que todas las personas de la organización pueden dar ideas para que la administración de la empresa pueda llegar a ser óptima. FRED, D (2008, p5).

ESTRATEGIA

El propósito de la estrategia, es “determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que llegue a ser la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. FRED. D (2008. p13).

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción o alternativos, consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación, analizar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como árbol de decisiones.
- Selección de alternativas, considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventaja, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia los objetivos de la empresa”.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. MUNCH, G. (2006, p.13)

MATRIZ FODA

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas (o problemas).

“El análisis FODA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.

- Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.

- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos.

Es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y de oportunidades en el medio (POAM) ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. CALDERA, R. (1960, p.56)

RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL

Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente.

Otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará; y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos. ANDER, E. (2003, p.63)

2.5 HIPOTESIS

La Implementación de un Plan Estratégico permitirá incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X= Plan Estratégico → Cualitativa

Y= Productividad → Cuantitativa → Continua

2.7 UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Clientes Internos

- Obreros
- Personal Administrativo

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma critico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica cabe decir que a su vez estará directamente relacionado con el enfoque cualitativo, ya que este permitirá la debida descripción de las características fundamentales de las variables del problema objeto de estudio.

Mediante la utilización del Enfoque Cualitativo se establecerá una mejor perspectiva del problema de investigación, puesto que se hace una contextualización de los problemas que posee la empresa, lo que ayudará de

manera directa a la identificación del mismo, y posteriormente permitirá la adecuada propuesta, asumiendo una posición dinámica la misma que se adaptará a todos los cambios con posibles soluciones del problema objeto de estudio.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará dos modalidades para la investigación, las cuales se detallan a continuación.

3.2.1. Investigación Bibliográfica

En investigación bibliográfica se recolectará información secundaria para su desarrollo necesariamente se consultará en libros, internet, tesis de grado, revistas y documentos que tengan relación con los distintos aspectos del problema, información que será recopilada en bibliotecas siendo necesario analizar debidamente los apoyos bibliográficos que permitirán el desarrollo de la investigación.

3.2.2. Investigación de Campo

Permite recolectar información primaria, ya que el investigador tendrá contacto directo con la realidad, recolectando información que establecerá conocimiento sobre el problema que posee la empresa.

Es necesaria la observación directa, la misma que nos permite el análisis del comportamiento del obrero y del personal Administrativo, facilitando al investigador la información precisa e inherente a los inconvenientes que ocurren dentro del área de producción de la empresa.

Otra técnica es la encuesta porque se aplicará a la población de la empresa, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de las mismas.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación.

3.3.1. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema, permitiéndole adquirir conocimiento y experiencia para formular una hipótesis de una posible solución.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Tendrá como objeto desarrollar y describir cómo influye la carencia de un plan estratégico en la productividad de la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos.

3.3.3. Investigación Correlacional

Permitirá examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como implementar un Plan Estratégico para incrementa la productividad; para lo cual será necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador denominado Chi Cuadrado, que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se desarrolla en la población finita de la empresa “Calzado Martini” donde:

Los obreros y el personal Administrativo que labora en la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos, 45 personas. En virtud de que la población es pequeña, se trabajará con todos los elementos que la conforman, es decir las cuarenta y cinco personas que laboran en el área de producción y el área Administrativa las mismas que se detallarán en la hoja del marco muestral.

En la presente investigación no será necesario enfocarnos en seleccionar una muestra, debido a que su población no es tan grande y a que el problema influye de manera directa a todos clientes internos de la empresa.

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La Implementación de un Plan Estratégico permitirá incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.

3.5.1. Variable Independiente: Plan Estratégico

CUADRO N° 1

Variable Independiente: Plan Estratégico

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Plan Estratégico</p> <p>Es un documento en el cual los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su empresa en el mediano plazo.</p>	Responsables	Nivel Ejecutivo Nivel Directivo	¿Quiénes son los responsables en la toma de decisiones en la empresa?	Encuesta y cuestionario al personal interno de la empresa.
	Organización	Jerarquización Organigramas Manual de funciones	¿Qué tipo de organización utiliza la empresa?	Encuesta y cuestionario al personal interno de la empresa.
	Estrategia	Operativas Del Marketing Estratégico	¿Qué estrategias son las más adecuadas a aplicarse para mejorar la productividad?	Encuesta y cuestionario al personal interno de la empresa.

ELABORADO POR: Verónica Franco

FECHA: 20 de enero del 2011

3.5.2. Variable Dependiente: Productividad

CUADRO N° 2

Variable Dependiente: Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Productividad</p> <p>Es la acción de optimizar los recursos mediante la aplicación de varios factores enfocados al proceso de producción</p>	Recursos	<p>Talento Humano</p> <p>Económico</p> <p>Material</p> <p>Tecnológico</p>	¿Qué tipo de recurso piensa usted que es el más relevante necesario para mejorar la productividad?	<p>Encuesta y cuestionario al personal interno de la empresa.</p> <p>Encuesta y cuestionario al personal interno de la empresa.</p>
	Factores	<p>Bajos Costos</p> <p>Tiempo</p> <p>Estándares de Calidad</p> <p>Innovación</p>	¿Qué factor de la productividad piensa usted que debería mejorarse en la empresa?	
	Procesos	<p>Entrada</p> <p>Transformación o</p> <p>Proceso</p> <p>Salida</p>	¿Qué etapa del proceso de producción piensa usted que debe ser mejorada?	

ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 20 de enero del 2011

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la siguiente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información.

CUADRO N° 3

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
1.- Información Secundaria 1.1 Lectura Científica	1.1 Libros de Administración Libros de Planeación Estratégica Libros de Productividad Tesis de Grado relacionados con el tema de investigación Páginas Web
1.2 Fichaje	1.2 Fichas bibliográficas
2.- Información primaria 2.1 Observación 2.2 Encuesta	2.1 Fichas de observación 2.2 Cuestionario

FUENTE: Verónica Franco
ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 23 de enero del 2011

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicado las encuestas a los obreros y al personal Administrativo de la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos es necesario procesar y analizar la información proporcionada por parte de los obreros y el personal Administrativo, se analizará si la encuesta cumple con directrices que permitan conocer a fondo el problema objeto de estudio y de fácil entendimiento para el encuestado; realizar la prueba respectiva y ejecutar el trabajo de campo.

Se verifica si las encuestas están debidamente resueltas con todas y cada una de las preguntas que lo conforman. Se requiere codificar las encuestas de manera coherente y de manera esencial, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de esta técnica de investigación-

Se procede a realizar una tabulación de los datos que se han obtenido de la encuesta, esto se realiza en forma manual, utilizando la técnica de tabulación quinaria, ya que se trata de procesar un número pequeño de datos.

Se ejecuta la interpretación, análisis y presentación de los resultados para encontrar información vital que ayudará a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

Se realizará el análisis de los datos mediante la utilización de estadígrafo para investigaciones explicativas denominado Chi Cuadrado.

La presentación de los datos se lo realizará en forma tabular y gráfica para menor dificultad en su realización y facilidad al interpretar los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS (ENCUESTA, ENTREVISTA)

Del producto obtenido a través de la encuesta realizada al personal de la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos, sobre la necesidad de la implementación de un Plan Estratégico; se demuestra que el enfoque propuesto en la investigación, conduce hacia el objetivo que esta plantea, que es el de confirmar que no existe un Plan Estratégico requerido.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

ENCUESTA SOBRE EL PLAN ESTRATEGICO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE “CALZADO MARTINI” DEL CANTÓN CEVALLOS.

PREGUNTA N° 1:

1.- ¿Considera usted importante la aplicación de un Plan Estratégico en la empresa de “Calzado Martini” del cantón Cevallos?

TABLA N° 1

APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

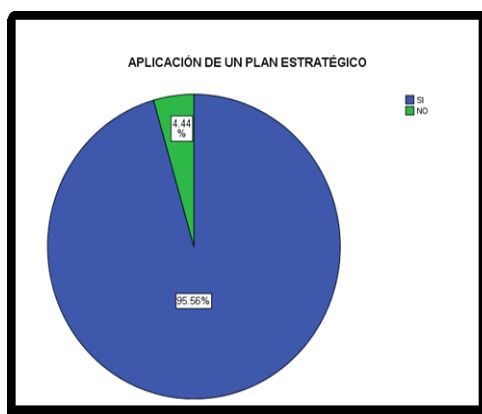
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	43	95,6	95,6	95,6
	NO	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA” CALZADO MARTINI”

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 4

APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA” CALZADO MARTINI”

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según las encuestas aplicadas a los Obreros y Personal Administrativo de la empresa “Calzado Martini”, del cantón Cevallos se pudo conocer que el 95.6% respondieron que si es importante la aplicación de un Plan Estratégico en la organización; mientras que el 4.4 %, manifiestan que no es necesario aplicar un plan estratégico dentro de la misma. Lo cual, indica que del total del universo es necesario aplicar un Plan Estratégico para cumplir con las metas planteadas.

PREGUNTA N° 2:

2.- ¿En base a qué factores cree usted que se debe desarrollar un Plan Estratégico?

TABLA N° 2
FACTORES PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO

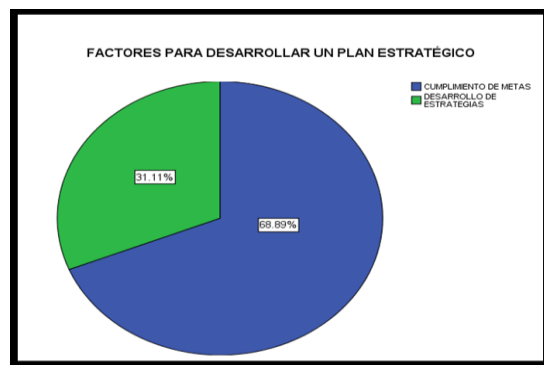
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLIMIENTO DE METAS	31	68,9	68,9	68,9
	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA " CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 5

FACTORES PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA " CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De los Resultados Obtenidos, el 68.9% consideran que un Plan Estratégico se debe desarrollar en base al factor cumplimiento de metas, mientras que el 31.1% respondieron que el factor para desarrollar el plan es en base a estrategias. Lo cual me ha permitido identificar que un factor importante para el desarrollo del Plan Estratégico es mediante el cumplimiento de metas y así cumplir con lo planificado dentro de la empresa.

PREGUNTA N° 3:

3.- ¿La empresa tiene claramente definido su misión, visión, valores y políticas?

TABLA N° 3

LA EMPRESA TIENE DEFINIDO MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS

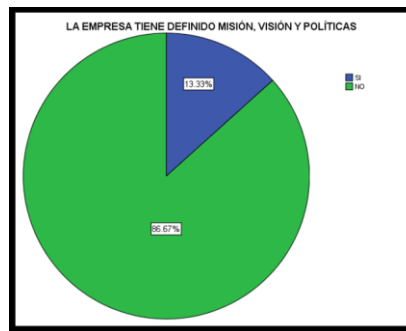
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	13,3	13,3	13,3
	NO	39	86,7	86,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA" CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 6

LA EMPRESA TIENE DEFINIDO MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICAS



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA" CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De los Resultados obtenidos se pudo determinar que el 13.3% opinan que la empresa si tiene claramente definido su misión, visión, valores y políticas, mientras que el 86.7% opinan que no tienen definido su misión, visón y políticas dentro de la empresa. El personal que se encuentra a cargo de esta empresa manifiesta que la misión, visión, valores y políticas son la identidad de la misma por lo que es necesario definir cada una de las metas para alcanzar el objetivo de la Organización.

PREGUNTA N° 4:

4.- ¿Quiénes son los responsables en la toma de decisiones en la empresa?

TABLA N° 4

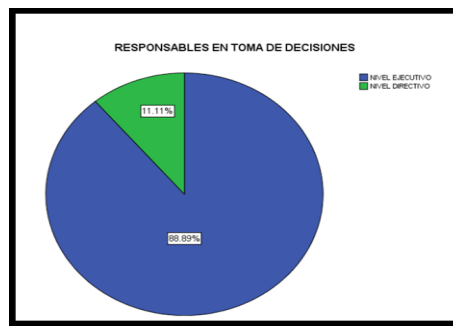
RESPONSABLES EN TOMA DE DECISIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NIVEL EJECUTIVO	40	88,9	88,9	88,9
	NIVEL DIRECTIVO	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA" CALZADO MARTINI"
ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 7

RESPONSABLES EN TOMA DE DECISIONES



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA" CALZADO MARTINI"
ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según la encuesta aplicada a los Obreros y al Personal Administrativo de la empresa "Calzado Martini", que el 88.9% siendo la mayoría manifiestan que los responsables en la toma de decisiones en la empresa es el nivel Ejecutivo; mientras que el 11.1 %, manifiestan que el nivel Directivo es el adecuado para la toma de decisiones en la empresa. Lo cual indica que del total del universo contestaron que para una adecuada toma de decisiones se la debe realizar el Nivel Ejecutivo dando como resultado ser más Eficiente, ágil y oportuna en la toma de decisiones.

PREGUNTA N° 5:

5.- ¿Piensa usted que la aplicación de estrategias operativas coadyuvan a mejorar la productividad de la empresa?

TABLA N° 5

ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

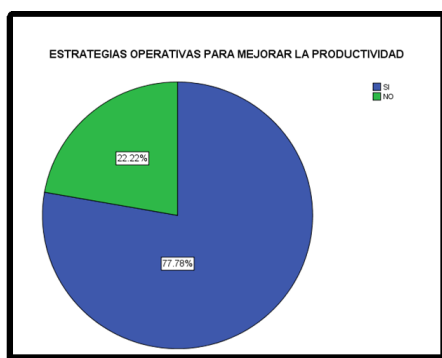
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	35	77,8	77,8	77,8
	NO	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA " CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 8

ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA " CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Del total de los Encuestados, el 77.8% respondieron que si, las estrategias operativas coadyuvan a mejorar la productividad, mientras que el 22.2% manifiestan que las estrategias operativas no mejoraran la productividad.

Interpretando los Resultados, el 77.8% del total del Universo necesita que la empresa utilice estrategias operativas que coadyuven a mejorar la productividad; el mismo que dará como resultado la Eficiencia y Eficacia.

PREGUNTA N° 6:

6.- ¿Qué tipo de recurso piensa usted que es el más relevante y necesario para mejorar la productividad?

TABLA N° 6

RECURSO MÁS RELEVANTE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

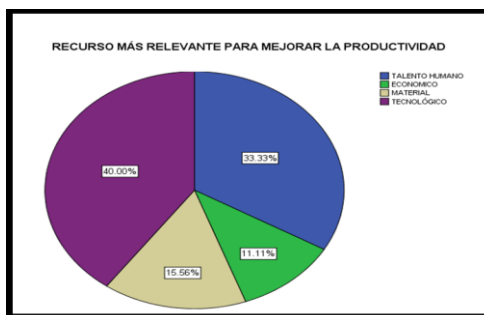
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TALENTO HUMANO	15	33,3	33,3	33,3
	ECONOMICO	5	11,1	11,1	44,4
	MATERIAL	7	15,6	15,6	60,0
	TECNOLÓGICO	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 9

RECURSO MÁS RELEVANTE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según las encuestas aplicadas a los obreros y Personal Administrativo de la empresa "Calzado Martini" del cantón Cevallos, se pudo conocer que el 33.3% respondieron que el recurso más relevante para mejorar la productividad es el talento Humano, mientras que el 11.1% respondieron que es el recurso Económico, el 15.6% es el recurso Material y finalmente el 40% respondieron que es el recurso Tecnológico, siendo este porcentaje el más alto para darnos cuenta que el recurso más relevante y necesario para mejorar la productividad es el recurso Tecnológico.

PREGUNTA N° 7:

7.- ¿Qué factor de la productividad piensa usted que debería mejorarse en la empresa?

TABLA N° 7

¿QUE FACTOR DE LA PRODUCTIVIDAD DEBERÍA MEJORARSE EN LA EMPRESA?

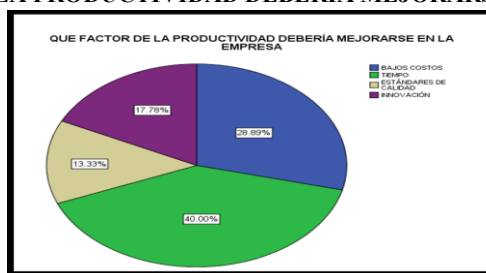
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJOS COSTOS	13	28,9	28,9	28,9
	TIEMPO	18	40,0	40,0	68,9
	ESTÁNDARES DE CALIDAD	6	13,3	13,3	82,2
	INNOVACIÓN	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA” CALZADO MARTINI”

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 10

¿QUE FACTOR DE LA PRODUCTIVIDAD DEBERÍA MEJORARSE EN LA EMPRESA?



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA” CALZADO MARTINI”

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según las encuestas aplicadas a los obreros y Personal Administrativo de la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos, se pudo conocer que un factor importante para mejorar la productividad es: que el 28.9% comento que el factor es bajos costos, el 40% el factor tiempo, el 13.3% son los estándares de calidad y correspondiente al 17.8% es la innovación. Lo cual indica que del total del universo el 40% el factor importante que debería ser mejorado en la productividad es el factor Tiempo, lo cual conlleva a la demora de la realización del producto, por cuanto se debe ahorrar tiempo y recurso para una adecuada productividad.

PREGUNTA N° 8:

8.- ¿Qué etapa del proceso de producción piensa usted que debe ser mejorada?

TABLA N° 8

¿QUE ETAPA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEBE MEJORARSE?

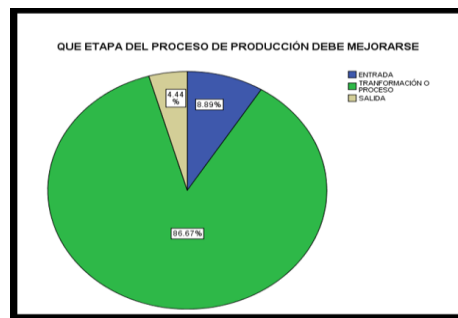
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ENTRADA	4	8,9	8,9	8,9
TRANSFORMACIÓN O PROCESO	39	86,7	86,7	95,6
SALIDA	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 11

¿QUE ETAPA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEBE MEJORARSE?



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Del total de los Encuestados, el 8.9% respondieron que la etapa del proceso que debe ser mejorada es al momento de ingreso de los insumos, mientras que un 86.7% contestaron que es la etapa de transformación o proceso siendo esta etapa la mas importante al momento de dar forma al producto y un 4.4% respondieron que la etapa que debe ser mejorada es la de salida. Es así que podemos identificar claramente que etapa debemos mejorar para el proceso de producción y no tener fallas al momento de sacar el producto al mercado.

PREGUNTA N° 9:

9.- ¿La empresa se maneja en base a medidas de Eficiencia y Eficacia a fin de mejorar la productividad?

TABLA N° 9

MEDIDAS DE EFICIENCIA Y EFICACIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

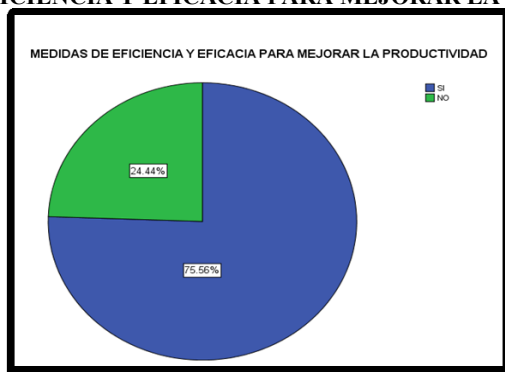
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	34	75,6	75,6	75,6
	NO	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 12

MEDIDAS DE EFICIENCIA Y EFICACIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según las encuestas aplicadas a los obreros y Personal Administrativo de la empresa "Calzado Martini" del cantón Cevallos, se pudo conocer que un 75.6% la empresa se maneja en base a medidas de Eficiencia y Eficacia con el fin de mejorar la productividad y un 24.4% la empresa se maneja con las mismas medidas. Lo cual indica que del total del universo el 75.6% trabajan en base a medidas de Eficiencia y Eficacia para tener una mejor productividad, esto implica trabajar con cero desperdicios y ahorro de tiempo.

PREGUNTA N° 10:

10.- ¿Considera usted importante que cada persona realice una tarea específica?

TABLA N° 10

CADA PERSONA REALICE UNA TAREA ESPECÍFICA

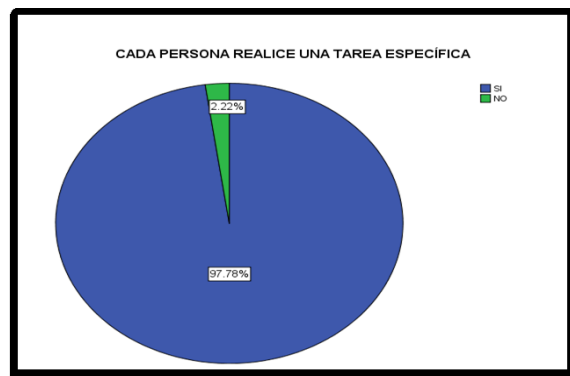
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	44	97,8	97,8	97,8
	NO	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"
ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 13

CADA PERSONA
REALICE UNA
TAREA ESPECÍFICA

REALICE UNA



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"
ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Del total de los Encuestados, el 97.8% está de acuerdo que cada persona realice una tarea específica y un 2.2% no esta de acuerdo. Lo cual es importante que cada tarea sea distribuida de la mejor manera para que no exista equivocación al momento de ejecutarla.

PREGUNTA N° 11:

11. ¿En base a que factor se puede obtener un alto nivel de productividad?

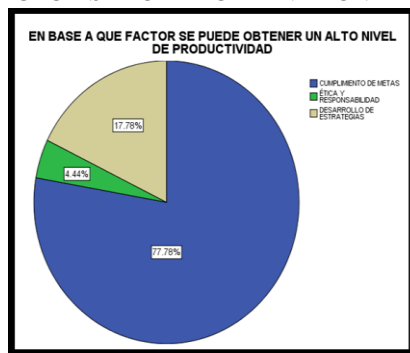
TABLA N° 11
¿EN BASE A QUE FACTOR SE PUEDE OBTENER UN ALTO NIVEL DE PRODUCTIVIDAD?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CUMPLIMIENTO DE METAS	35	77,8	77,8	77,8
	ÉTICA Y RESPONSABILIDAD	2	4,4	4,4	82,2
	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRÁFICO N° 14
¿EN BASE A QUE FACTOR SE PUEDE OBTENER UN ALTO NIVEL DE PRODUCTIVIDAD?



FUENTE: OBREROS DE LA EMPRESA "CALZADO MARTINI"

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según las encuestas aplicadas a los obreros y Personal Administrativo de la empresa "Calzado Martini" del cantón Cevallos, se pudo conocer que un 77.8% posee un factor importante para obtener un alto nivel de productividad que es Cumplimiento de Metas, un 4.4% en base al factor Ética y Responsabilidad y un 17.8% en base a Desarrollo de Estrategias.

Lo cual indica que del total del universo el 77.8% para obtener un alto nivel de productividad se maneja en base a un factor importante que es cumplir con las metas planificadas por la empresa y alcanzar con el objetivo.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos, se toma como referencia las preguntas y respuestas número 1 y 5 para, así proceder a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar si es necesario o no la Implementación de un Plan Estratégico que permitirá incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.

4.3.1 Formulación de la hipótesis

H₀: La Implementación de un Plan Estratégico **NO** permitirá incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.

H₁: la Implementación de un Plan Estratégico **SI** permitirá incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”.

4.3.2 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es del 5%

4.3.3 Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología:

f_o = Frecuencia observada.

f_e = Frecuencia esperada.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

PREGUNTA N° 1:

1.- ¿Considera usted importante la aplicación de un Plan Estratégico en la empresa de “Calzado Martini” del cantón Cevallos?

PREGUNTA N° 5:

5.- ¿Piensa usted que la aplicación de estrategias operativas coadyuvan a mejorar la productividad de la empresa?

TABLA N° 12

FRECUENCIAS OBSERVADAS

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
PLAN ESTRATEGICO	43	2	45
PRODUCTIVIDAD	35	10	45
TOTAL	78	12	90

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

4.3.4 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

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

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

$$(gl) = 1$$

El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.841.

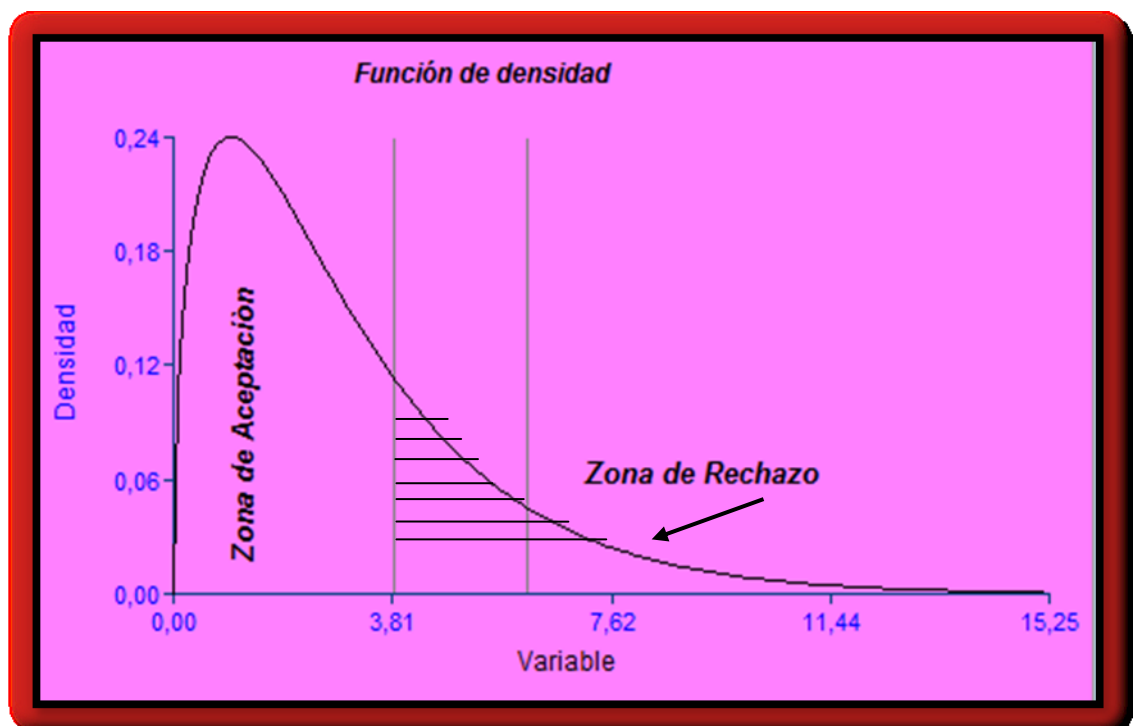
4.3.5 Cálculo Matemático

TABLA N° 13
FRECUENCIAS ESPERADAS

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	PLAN ESTRATEGICO	43	39,0	4,0	16,00
PLAN ESTRATEGICO	2	6,0	-4,0	16,00	2,67
PRODUCTIVIDAD	35	39,0	-4,0	16,00	0,41
PRODUCTIVIDAD	10	6,0	4,0	16,00	2,67
				X² =	6,15

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

GRAFICO N° 15
REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL JI CUADRADO



FUENTE: Encuesta realizada
ELABORADO POR: Verónica Franco

4.3.6 Decisión final

El valor de $X^2_t = 3.841 < X^2_c = 6.15$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la la Implementación de un Plan Estratégico permitirá incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini”. Y se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos, debido a que no poseen un Plan Estratégico y por consecuencia no ha tenido gran incremento en la productividad; razón por la cual el propietario necesita invertir en la implementación de un Plan Estratégico para dar mayor reconocimiento a la empresa y así poder incrementar la productividad.

1. Al realizar la investigación a los clientes internos (obreros y personal administrativo) estarían dispuestos a acoplarse a la utilización de un Plan Estratégico y el uso de estrategias que benefician a incrementar su nivel de productividad y la calidad de sus productos así como el conocimiento de la empresa y su participación como organización de calzado para damas, caballeros y niños.

2. Se pudo determinar dentro de la investigación que de los factores principales que se encuentran inmersos para el desarrollo de un Plan Estratégico, es en base al cumplimiento de metas lo cual nos permite identificar hacia a donde quiere llegar la empresa y por ende cumplir con los objetivos.

3. En el análisis de la investigación se detectó la ausencia de estrategias operativas en la planificación de la productividad de la empresa afectando al cumplimiento de metas del área de producción y no permitiendo que la estrategia de operaciones se desarrolle en forma integrada con una estrategia empresarial global.

4. Se pudo determinar que al realizar una adecuada Administración Estratégica, garantiza un nivel de productividad óptimo y alcanzar las metas establecidas para un periodo dado, debido a que el personal involucrado no está totalmente capacitado para ejecutar el plan en forma eficiente y así lograr los resultados y por ende elevar la productividad.

5. El equipo gerencial de la empresa muestran disposición (de acuerdo a la encuesta) para asumir el diseño de un plan estratégico para elevar la productividad en la empresa “Calzado Martini”, con el fin de integrar a los obreros y aprovechar las ventajas

competitivas y los factores internos y externos que utilizan en procurar de elevar progresivamente la productividad de la empresa.

6. El desconocimiento de la utilización de medidas de Eficiencia y Eficacia de la empresa por parte de los obreros y personal administrativo, esto a su vez incurre en la inadecuada utilización de los recursos en el tiempo previsto por parte de la Organización.

7. Hoy en día las empresas conocen la importancia que tiene el Recurso Humano por guiar el rumbo de la organización y por estar estrechamente ligada con el tema de la productividad. Se pudo visualizar la preocupación y el interés del grupo gerencial por mejorar la productividad ya que se encuentra por debajo de lo proyectado debido a que no se están aplicando los métodos de trabajo y estudios de tiempo indicados, se noto también que las personas que hacen posible la operacionalización de los métodos, insumos, proyectos para la toma de decisiones y dirección de las actividades hacia un margen de productividad deseada están falta de experiencia, de entrenamiento, de capacidad y de motivación.

8. Para plantear las conclusiones, fue necesario como primera instancia conocer si los obreros y personal Administrativo contaban con algún conocimiento de un Plan Estratégico con respecto a mejorar la productividad, lo cual supieron indicar que la Empresa no tenia un conocimiento global de lo que abarca dicho plan.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Con respecto a los objetivos de la presente investigación el cual es diagnosticar que tipo de Plan Estratégico es el más adecuado para incrementar la productividad, será necesario adaptar estrategias competitivas para de esta manera mejorar los procesos que se realizan dentro de la empresa y de la misma manera Capturar atractivas oportunidades de crecimiento.

2. Es necesario también el diseñar un Plan Estratégico y adaptado a las necesidades de la empresa como es a poseer una misión, visión, políticas, valores y un análisis interno y externo que puedan integrar en la empresa, buscando las mejores estrategias y capaz de ajustarse posteriormente al uso de la Organización.

3. El personal requerido debe estar capacitado y tener experiencia para desempeñar las actividades en productividad, lo cual permitirá un trabajo solido y de gran acierto en la empresa. Esto es trabajar en unos objetivos por intermedio de otros, en un medio organizado estableciendo relaciones entre diferentes recursos, los mismos que deben ser evaluados al momento de la toma de decisiones.

4. Debido a la importancia de la motivación personal y de equipo hoy en día, es necesario contar con frases o carteles que motiven al personal que labora en esta empresa a trabajar en equipo y realizar sus diferentes actividades en armonía, así también el motivar a los obreros para obtener un trabajo con responsabilidad en las funciones que desempeñan y de esta forma alcanzar grandes resultados en la productividad.

5. Crear confianza entre el gerente y los obreros de la empresa para evitar conflictos en las operaciones de la organización ya que ellos son los responsables de que la empresa se desarrolle de la manera correcta y a la vez la buena utilización del Plan Estratégico.

6. Es necesario el difundir en la organización la utilización de medidas de Eficiencia y Eficacia para que estos sean de conocimiento de todos quienes la integran obteniendo incremento en la productividad y que trabajen en función a conseguir esas metas.

7. Esta investigación ha permitido conocer las falencias que posee la empresa y por ende el desconocimiento de un Plan Estratégico, recomendando a la empresa de que el plan no se conviertan en gastos sin producir ingresos, para lo cual se incorporar estrategias operativas y estratégicas que ayuden al mejoramiento de la Organización y abaraten el costo de su implementación.

8. Adoptar esta propuesta de Plan Estratégico para incrementar la productividad en la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos en el mediano plazo, empleando adecuadamente los recursos que posee la organización, determinando tiempo y técnicas en el plan.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6. PROPUESTA

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA “CALZADO MARTINI” DEL CANTÓN CEVALLOS. PERIODO 2011-2016.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN EJECUTORA:

Verónica Franco

Lcdo. M.B.A Jorge Cerón

BENEFICIARIOS:

La empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos

UBICACIÓN DE LA EMPRESA:

Cantón Cevallos – Av. 13 de Mayo y González Suarez

TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:

Inicio: Junio 2011 Fin: Septiembre 2011

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

Verónica Franco

Tutor: Lcdo. M.B.A Jorge Cerón

Facilitador: Ing. MBA Mg. Fernando Silva

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La sociedad Ecuatoriana se enfrenta a un mundo cambiante en el cual existen presiones en lo económico, político y social, Puede mencionarse como ejemplo el fenómeno de la globalización que modificó la forma de hacer negocios, obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener éxito. Dentro de este contexto, la empresa de “calzado Martini”, no puede quedarse al margen; necesita de un plan estratégico que le permita contar con estrategias para alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva.

Adicionalmente la empresa definen líneas estratégicas y los métodos adecuados de control que se utilizara para poder detectar los fallos y establecer el avance en los planes de la organización.

Por medio de los resultados de la investigación sobre la empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado, se pudo constatar que la empresa no cuenta con: un plan estratégico que oriente adecuadamente al incremento de la productividad, con el fin de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos habilidades y recursos de la organización junto con las oportunidades del mercado y que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

El resultado final del proceso del plan estratégico, que se detalla a continuación, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

6.3 JUSTIFICACION

La propuesta que se plantea es muy importante y factible porque a través de un Plan Estratégico, los empresarios pueden diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar una decisión adecuada, permitiendo diseñar planes y actividades que permitan conseguir objetivos y metas establecidas por la empresa hacia un mejoramiento continuo.

Por tal razón he considerado que la propuesta abarca en la necesidad de un plan estratégico adecuado. Estableciendo una visión empresarial para lograr el compromiso desde la alta dirección y el resto de niveles, para generar una constante información interna y externa de la organización, es necesario que el personal recapacite sobre la manera que ha venido realizando sus actividades y se genera un cambio de actitud en base a un nuevo rumbo de la organización.

Debe enfocarse en adquirir procesos tecnológicos rentables, con una investigación de acuerdo a las necesidades de la empresa, a través de una dedicación, creatividad y la energía del recurso humano con un espíritu crítico constructivo.

La empresa “Calzado Martini” al contar con un plan estratégico tendrá un sustento instrumento técnico científico que le permitirá seguir por un camino de aciertos hacia la excelencia.

El desarrollo de la presente propuesta se basa en la necesidad de brindar un soporte para que la empresa conozca su posición y pueda tomar mejores alternativas para optimizar su atención al cliente y mejorar sus flujos económicos internos.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVOS GENERALES

Elaborar un Plan Estratégico para incrementar la productividad de la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos. Periodo 2011-2016.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio del Sector Industrial
- Efectuar un diagnóstico de la empresa “Calzado Martini”
- Desarrollar el análisis FODA para la empresa “Calzado Martini”
- Identificar estrategias competitivas para incrementar la productividad.

- Establecer un Plan Estratégico que mejore la productividad de la empresa “Calzado Martini” en el mercado.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

La empresa “Calzado Martini” por ser una empresa en crecimiento ha incursionado en la posibilidad de elaborar un Plan Estratégico que le permita tener un mejor desarrollo empresarial, razón por la cual se cuenta con el apoyo de su Gerente-propietario y de todo el personal que trabaja en la organización.

Existe además el compromiso de colaboración permanente en cuanto al flujo de información y de datos que es indispensable para ir desarrollando la propuesta.

Al existir el apoyo humano por parte de la empresa “Calzado Martini” nos ayuda a desarrollar las actividades con eficacia y eficiencia, paralelo al mismo existe el apoyo económico necesario para invertir en el desarrollo del plan estratégico.

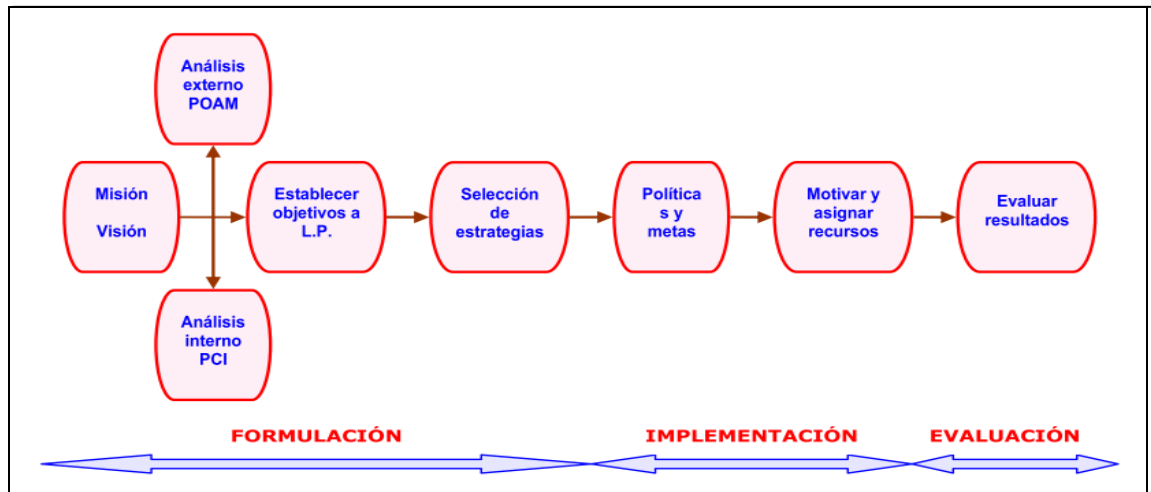
6.6 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

En este proceso de investigación se utilizó métodos, técnicas y procesos como el conocimiento científico que permite aceptar la existencia de un mundo cambiante, afirmando además la posibilidad de conocer acerca de la conducta de la misma.

Se utilizó la observación como herramienta que va desde las consideraciones previas a la presentación de los principios a las que denomina fundamentos de administración

científica y reflejan un conjunto de hechos o fenómenos posibles de plantear la observancia.

GRAFICO N° 16
ESQUEMA DE UNA PLAN ESTRATÉGICO



ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO
FECHA: 14 DE JUNIO DEL 2011

6.6.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden incrementar la productividad en la empresa.

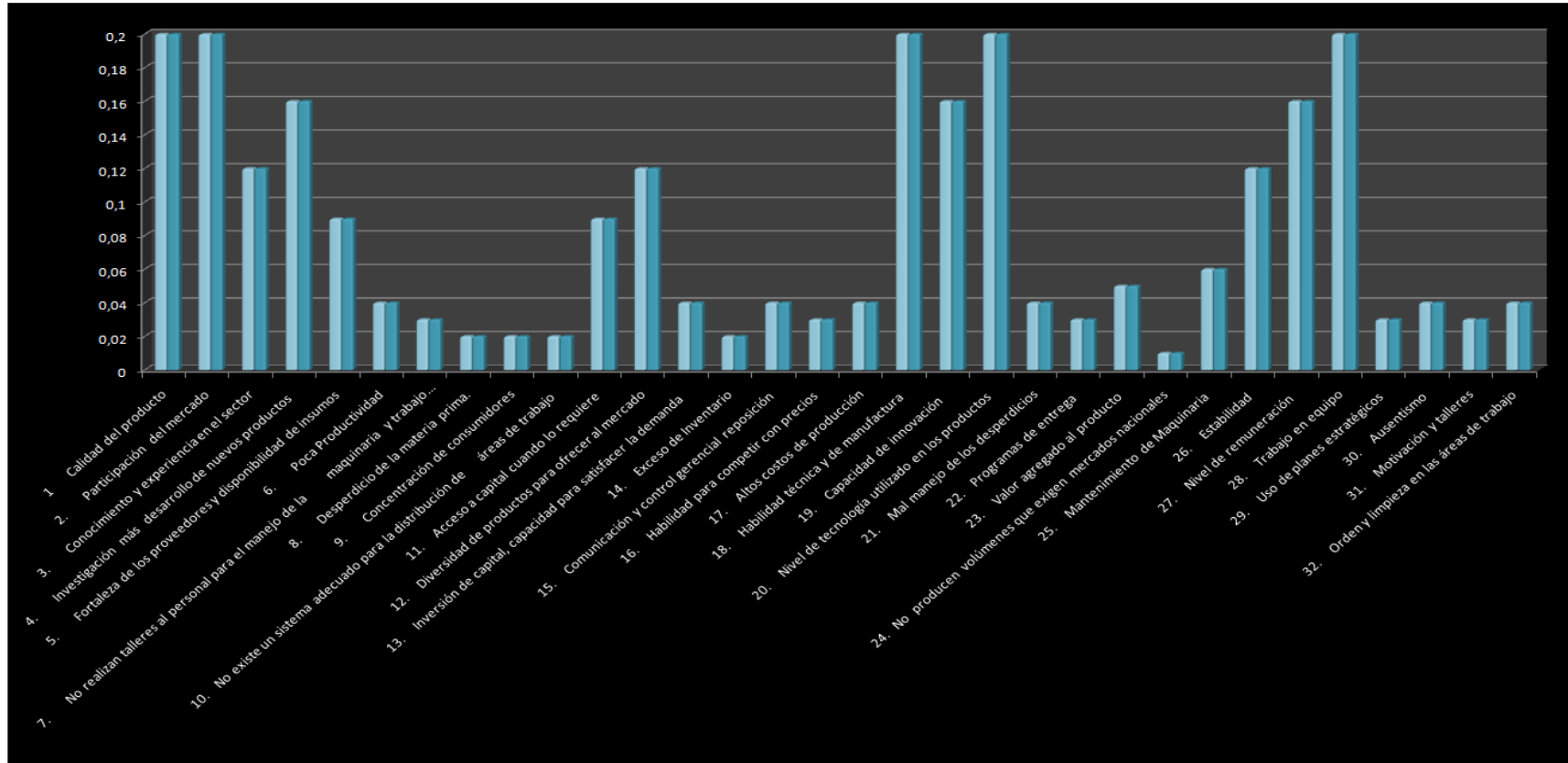
El análisis interno permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

CUADRO N°4
MATRIZ DEL PCI (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Calidad del producto	0,05	4	0,2
2. Participación del mercado	0,05	4	0,2
3. Conocimiento y experiencia en el sector	0,03	4	0,12
4. Investigación más desarrollo de nuevos productos	0,04	4	0,16
5. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	0,03	3	0,09
6. Poca Productividad	0,02	2	0,04
7. No realizan talleres al personal para el manejo de la maquinaria y trabajo en equipo	0,03	1	0,03
8. Desperdicio de la materia prima.	0,01	2	0,02
9. Concentración de consumidores	0,01	2	0,02
10. No existe un sistema adecuado para la distribución de áreas de trabajo	0,02	1	0,02
11. Acceso a capital cuando lo requiere	0,03	3	0,09
12. Diversidad de productos para ofrecer al mercado	0,03	4	0,12
13. Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	0,01	4	0,04
14. Exceso de Inventario	0,02	1	0,02
15. Comunicación y control gerencial reposición	0,02	2	0,04
16. Habilidad para competir con precios	0,03	1	0,03
17. Altos costos de producción	0,04	1	0,04
18. Habilidad técnica y de manufactura	0,05	4	0,2
19. Capacidad de innovación	0,04	4	0,16
20. Nivel de tecnología utilizado en los productos	0,05	4	0,2
21. Mal manejo de los desperdicios	0,04	1	0,04
22. Programas de entrega	0,03	1	0,03
23. Valor agregado al producto	0,04	1	0,05
24. No producen volúmenes que exigen mercados nacionales	0,01	1	0,01
25. Mantenimiento de Maquinaria	0,03	2	0,06
26. Estabilidad	0,03	4	0,12
27. Nivel de remuneración	0,04	4	0,16
28. Trabajo en equipo	0,05	4	0,2
29. Uso de planes estratégicos	0,03	1	0,03
30. Ausentismo	0,02	2	0,04
31. Motivación y talleres	0,03	1	0,03
32. Orden y limpieza en las áreas de trabajo	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,65

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO
FECHA: 18 DE JUNIO DEL 2011

GRAFICO N°17
HISTOGRAMA DEL PCI



FUENTE: Matriz del PCI
 ELABORADO POR: Verónica Franco

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Debilidad importante

2= debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

ANALISIS: El resultado obtenido es de 2,65 mayor a la media aritmética, estos factores más relevantes de esta matriz son las fortalezas y pueden eliminar sus debilidades y sujetarse en los factores claves de éxito con fuertes impactos.

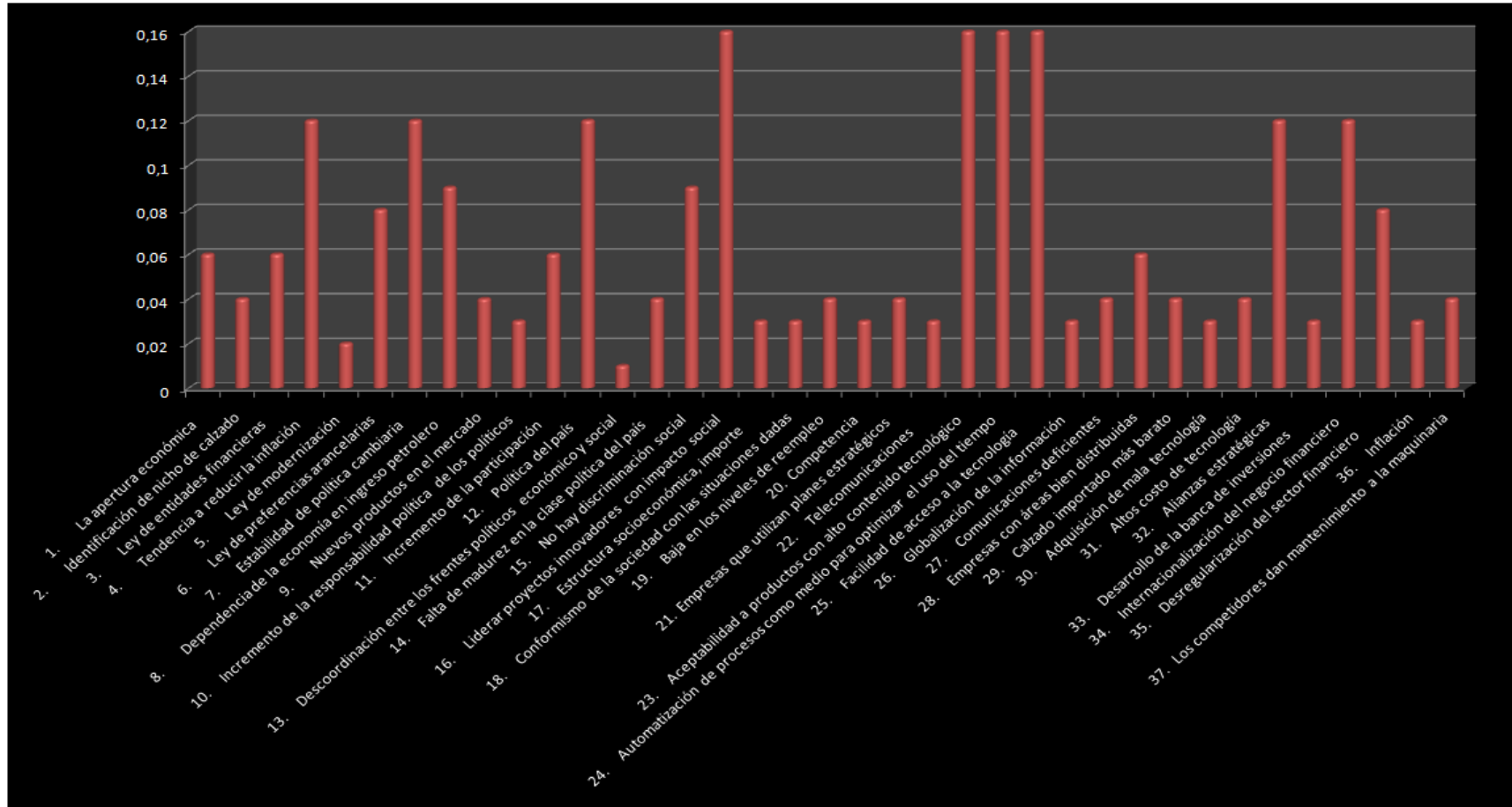
CUADRO N°5**6.6.2 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM)**

FACTORES CLAVES DE ÈXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. La apertura económica	0,02	3	0,06
2. Identificación de nicho de calzado	0,01	4	0,04
3. Ley de entidades financieras	0,02	3	0,06
4. Tendencia a reducir la inflación	0,03	4	0,12
5. Ley de modernización	0,01	2	0,02
6. Ley de preferencias arancelarias	0,02	4	0,08
7. Estabilidad de política cambiaria	0,03	4	0,12
8. Dependencia de la economía en ingreso petrolero	0,03	3	0,09
9. Nuevos productos en el mercado	0,04	1	0,04
10. Incremento de la responsabilidad política de los políticos	0,01	3	0,03
11. Incremento de la participación	0,02	3	0,06

12. Política del país	0,03	4	0,12
13. Descoordinación entre los frentes políticos económico y social	0,01	1	0,01
14. Falta de madurez en la clase política del país	0,02	2	0,04
15. No hay discriminación social	0,03	3	0,09
16. Liderar proyectos innovadores con impacto social	0,04	4	0,16
17. Estructura socioeconómica, importe	0,01	3	0,03
18. Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas	0,03	1	0,03
19. Baja en los niveles de reemplazo	0,04	1	0,04
20. Competencia	0,03	1	0,03
21. Empresas que utilizan planes estratégicos	0,04	1	0,04
22. Telecomunicaciones	0,01	3	0,03
23. Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	0,04	4	0,16
24. Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	0,04	4	0,16
25. Facilidad de acceso a la tecnología	0,04	4	0,16
26. Globalización de la información	0,01	3	0,03
27. Comunicaciones deficientes	0,02	2	0,04
28. Empresas con áreas bien distribuidas	0,03	2	0,06
29. Calzado importado más barato	0,04	1	0,04
30. Adquisición de mala tecnología	0,03	1	0,03
31. Altos costo de tecnología	0,04	1	0,04
32. Alianzas estratégicas	0,03	4	0,12
33. Desarrollo de la banca de inversiones	0,01	3	0,03
34. Internacionalización del negocio financiero	0,03	4	0,12
35. Desregularización del sector financiero	0,04	2	0,08
36. Inflación	0,03	1	0,03
37. Los competidores dan mantenimiento a la maquinaria	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,48

ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO
FECHA: 18 DE JUNIO DEL 2011

GRAFICO N°18
HISTOGRAMA DEL POAM



FUENTE: Matriz del POAM
ELABORADO POR: Verónica Franco

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

1=Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

ANALISIS: El resultado obtenido es de 2,48 superiores a la media aritmética, “Calzado Martini” debe trabajar en sus oportunidades para poder contrarrestar sus amenazas, es decir las oportunidades se encuentran con un alto impacto para poder adquirir recursos, materia prima y buscar mercado.

6.6.3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**MATRIZ FODA**

El método FODA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la Empresa.

Por último el otro elemento es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están al alcance

CUADRO N°. 6

MATRIZ FODA

FACTORES	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>FACTORES INTERNOS</p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>FACTORES EXTERNOS</p> </div> </div>	1. Calidad del producto	1. Poca Productividad
	2. Participación del mercado	2. No realizan talleres al personal para el manejo de la maquinaria y trabajo en equipo
	3. Conocimiento y experiencia en el sector	3. Desperdicio de la materia prima.
	4. Investigación más desarrollo de nuevos productos	4. Concentración de consumidores
	5. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	5. No existe un sistema adecuado para la distribución de áreas de trabajo
	6. Acceso a capital cuando lo requiere	6. Exceso de Inventario
	7. Diversidad de productos para ofrecer al mercado	7. Comunicación y control gerencial reposición
	8. Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	8. Habilidad para competir con precios
	9. Habilidad técnica y de manufactura	9. Altos costos de producción
	10. Capacidad de innovación	10. Mantenimiento de maquinaria
	11. Nivel de tecnología utilizado en los productos	11. Mal manejo de los desperdicios
	12. Estabilidad	12. Programas de entrega
	13. Nivel de remuneración	13. Valor agregado al producto
	14. Trabajo en equipo	14. No producen volúmenes que exigen mercados nacionales
OPORTUNIDADES (O)	FO	DO
1. La apertura económica	1. Usando el acceso, calidad y costo de la mano de obra, se pueden desarrollar productos de alta calidad para atender mercados externos.	1. Iniciar un plan para incrementar la productividad.
2. Identificación de nicho de calzado		
3. Ley de entidades financieras	2. Exportar a países vecinos, aprovechando el respaldo del gobierno en esta actividad, logrando así llegar a otros segmentos del mercado y el crecimiento como reconocimiento de la pequeña y mediana empresa.	2. Realizar alianzas con empresas nacionales para mejorar los procesos dando origen a productos más competitivos.
4. Tendencia a reducir la inflación		
5. Ley de preferencias arancelarias		
6. Estabilidad de política cambiaria		
7. Dependencia de la economía en ingreso petrolero		
8. Incremento de la responsabilidad política de los políticos	3. Realizar talleres permanentemente al personal en el área de producción para obtener productos de calidad.	3. Utilizar planes estratégicos para el desarrollo laboral y comercial para aprovechar las alianzas estratégicas con empresas nacionales.
9. Incremento de la participación		
10. Política del país		
11. No hay discriminación social		
12. Liderar proyectos innovadores con impacto social		
13. Estructura socioeconómica, importe		

14. Telecomunicaciones	4. Mejorar el trabajo en equipo para de esta manera incrementar la participación del obrero.	4. Iniciar un programa de investigación y desarrollo para darle un valor agregado al producto y liderar en el mercado generando un impacto social.
15. Aceptabilidad a productos con alto		
16. Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	5. Optimizar el tiempo y recursos y de esta manera obtendremos cero desperdicios.	5. Disminuir el exceso de inventario.
17. Facilidad de acceso a la tecnología		
18. Globalización de la información		
19. Alianzas estratégicas		
20. Desarrollo de la banca de inversiones		
21. Internacionalización del negocio financiero		
AMENAZAS (A)	FA	DA
1. Ley de modernización	1. Con el conocimiento y la experiencia proponer la utilización de mano de obra calificada para que la inestabilidad política no afecte a la productividad, producción ni las ventas.	1. Producir el número de productos que exigen mercados nacionales, para contrarrestar el costo, volumen y calidad de los productos internacionales entrantes al país.
2. Nuevos productos en el mercado		
3. Descoordinación entre los frentes políticos económico y social	2. Realizar alianzas en el sector, aprovechando la mano de obra de calificada para aumentar la producción, productividad y así minimizar la crisis política.	2. Implementar tecnología avanzada, esto ayudará a reducir los altos costos de producción y disminuiría el impacto del alto costo de la materia prima.
4. Falta de madurez en la clase política del país		
5. Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas		
6. Baja en los niveles de reemplazo	3. Elaborar nuevos productos de excelente calidad para enfrentarnos a los competidores existentes en el mercado.	3. Realizar talleres al personal de la empresa y evitar así la resistencia al cambio tecnológico.
7. Competencia		
8. Empresas que utilizan planes estratégicos	4. El producto que ofrece la empresa debe ser innovado y de calidad, y producir al máximo para cubrir con la demanda y esto ayudara a no conformarnos con las situaciones dadas.	4. Obtener mayor conocimiento de la distribución de las áreas de trabajo en la empresa.
9. Comunicaciones deficientes		
10. Empresas con áreas bien distribuidas		
11. Calzado importado más barato		
12. Adquisición de mala tecnología	5. Conocer acerca del sector en que la empresa se desenvuelve para de esta manera adquirir materia prima a un costo y volumen adecuado.	5. Poseer un manual de procesos y la patente correspondiente a la empresa el mismo que permitirá adquirir tecnología adecuada para la elaboración de calzado.
13. Altos costo de tecnología		
14. Desregularización del sector financiero		
15. Inflación		
16. Los competidores dan mantenimiento a la maquinaria		

FUENTE: MATRIZ FODA
ELABORADO POR: VERÓNICA FRANCO

6.6.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores que posee la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos, así como las fortalezas y debilidades.

Los principales competidores a nivel local de “Calzado Martini” son:

- Fransani
- El calzado
- Gusmar
- Calzafince

De los competidores mencionados anteriormente utilizaremos los dos primeros que son FRANSANI y EL CALZADO ya que son empresas que poseen planes de acción, lo que nos permitirá determinar con exactitud sus fortalezas y debilidades.

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se determinará la ponderación a cada factor de éxito determinando pesos a los mismos de un total del 100%.
2. La calificación que se designará a cada una de las empresas modelo para la matriz del perfil competitivo será de 1 (menor importancia), hasta 4 (mayor importancia), esta valoración se dará de acuerdo al criterio de la investigadora.

3. Para determinar los factores claves de éxito que nos permiten identificar con mayor claridad las fortalezas y oportunidades de las empresas, se multiplicará la ponderación por la calificación asignadas a cada factor.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

Mediante un análisis previo del entorno en el que se maneja “Calzado Martini”, podemos determinar los siguientes factores claves de éxito que utilizaremos para realizar la matriz del perfil competitivo.

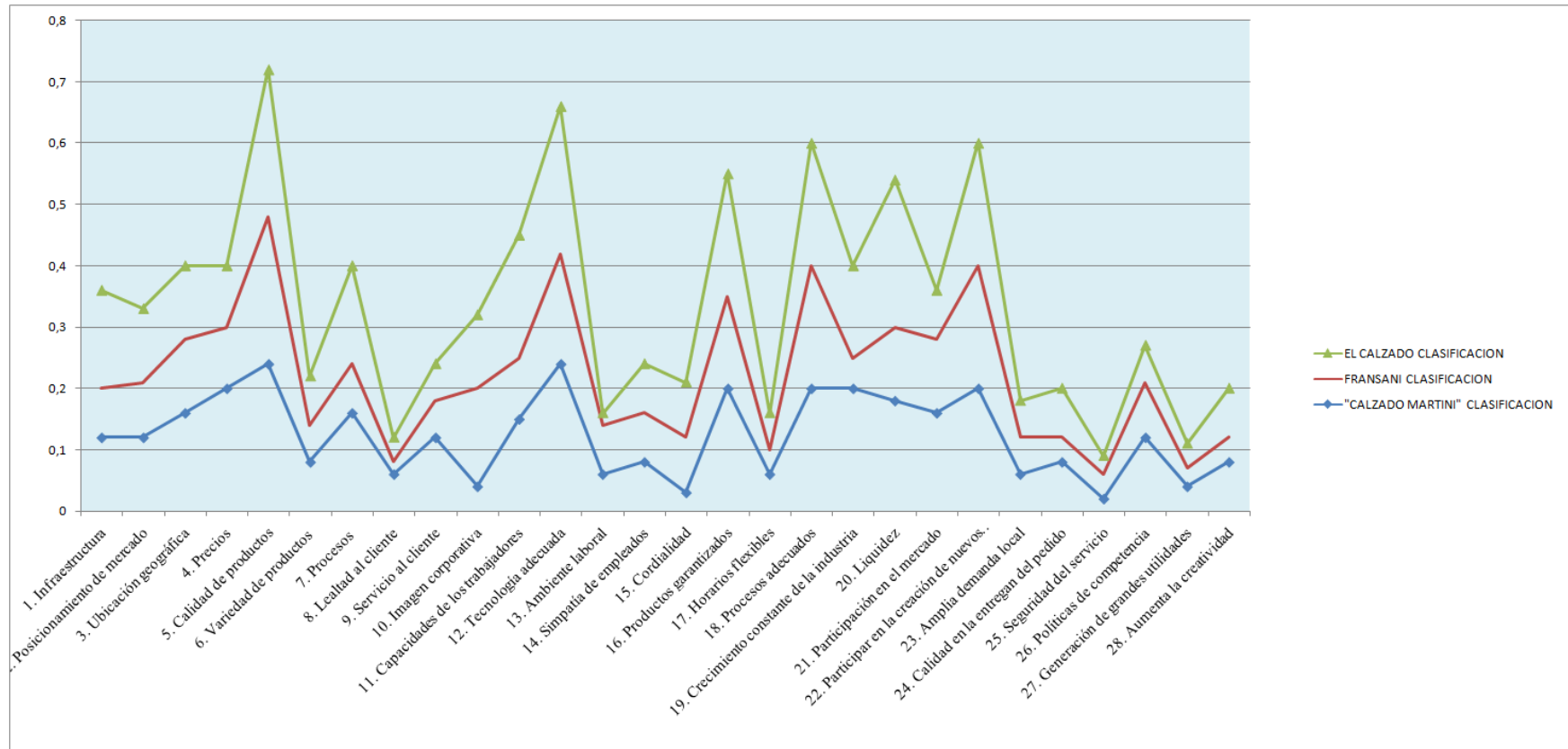
A continuación se presenta la matriz del perfil competitivo

**CUADRRO Nº 7
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

FACTORES	PONDERACION	"CALZADO MARTINI"		FRANSANI		EL CALZADO	
		CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Infraestructura	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
2. Posicionamiento de mercado	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12
3. Ubicación geográfica	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
4. Precios	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
5. Calidad de productos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
6. Variedad de productos	0,02	4	0,08	3	0,06	4	0,08
7. Procesos	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16
8. Lealtad al cliente	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04
9. Servicio al cliente	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06
10. Imagen corporativa	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12
11. Capacidades de los trabajadores	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
12. Tecnología adecuada	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
13. Ambiente laboral	0,02	3	0,06	4	0,08	1	0,02
14. Simpatía de empleados	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
15. Cordialidad	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09
16. Productos garantizados	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
17. Horarios flexibles	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06
18. Procesos adecuados	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
19. Crecimiento constante de la industria	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15
20. Liquidez	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
21. Participación en el mercado	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
22. Participar en la creación de nuevos productos	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
23. Amplia demanda local	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
24. Calidad en la entregan del pedido	0,02	4	0,08	2	0,04	4	0,08
25. Seguridad del servicio	0,01	2	0,02	4	0,04	3	0,03
26. Políticas de competencia	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06
27. Generación de grandes utilidades	0,01	4	0,04	3	0,03	4	0,04
28. Aumenta la creatividad	0,02	4	0,08	2	0,04	4	0,08
TOTAL	1		3,46		2,72		3,31

GRAFICO N°19

HISTOGRAMA DEL PERFIL COMPETITIVO



FUENTE: Matriz del perfil competitivo
ELABORADO POR: Verónica Franco

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Debilidad importante

2= debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

ANALISIS PERFIL COMPETITIVO

En base a los resultados obtenidos de la matriz anteriormente elaborada, he obtenido los siguientes resultados, especificando que los resultados indican la fuerza relativa de la empresa, pero no siempre resulta ser lo correcto, el propósito de esta matriz no es obtener resultados ficticios, sino al contrario nos permite asimilar y evaluar la información de una forma clara y óptima para la toma de decisiones.

Con este análisis podemos decir que la empresa El Calzado, alcanzó un total ponderado de 3,31 lo que significa que es uno de nuestros competidores más cercanos para “Calzado Martini” una amenaza constante dentro de su segmento de mercado, mientras que Fransani, obtiene un resultado ponderado de 2,72 lo que significa que es un débil competidor frente a las fortalezas de “Calzado Martini”.

Con los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo, podremos elaborar el FODA y las estrategias que necesita “Calzado Martini” del Cantón Cevallos para mejorar su productividad y las necesidades que tiene la empresa.

6.6.5 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio, requiere comenzar por la evaluación de la industria en la que está inserto. Para lograr esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad largo plazo, porque este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria.

El marco de referencia más influyente y el más ampliamente empleado para evaluar el atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter.

Las cinco fuerzas competitivas de la industria son:

1. Amenaza de posibles entrantes
2. Rivalidad entre competidores existentes
3. Productos sustitutos
4. Poder de negociación de los compradores
5. Poder de negociación de los proveedores

La selección de la posición competitiva deseada de la empresa, para lograr esta tarea, debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, porque este indicador recoge una medida general del atractivo de la industria.

El marco de referencia más influyente y el más ampliamente empleado para evaluar el atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael E. Porter.

La empresa para entrar a un mercado no tiene mayores complicaciones para acceder, esto se demuestra por el bajo capital que se necesita, el hecho de no existir legislación que los regule la hace más abierta a nuevos competidores.

La empresa “Calzado Martini” puede lograr economías de escala, a través de un aumento en el volumen de producción, una disminución en sus costos, accesos a insumos particulares que marquen la diferencia frente a los competidores, y también manteniendo el aumento directo de los canales de distribución como forma de mejorar la llegada de los productos requeridos por los clientes, y un aumento de la experiencia obtenida a través de los años que lleva la empresa en funcionamiento.

Existe una alta competencia entre las medianas y grandes empresas en relación a “Calzado Martini”, en este caso estas se encuentran más fragmentadas por lo que aumenta su rivalidad. No así en el caso de las grandes empresas competidoras que ya tienen sus clientes formados, en este caso estas ya se encuentran más consolidadas en el mercado, por lo que no es tan grande la rivalidad existente. En este caso las barreras de salida son bajas por no tener alto capital invertido, a demás se pueden vender u ocupar todos los elementos, equipos y maquinarias utilizados por la empresa.

El poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Por lo tanto los pequeños y medianos compradores tiene una muy baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, no así los llamados grandes clientes, ya que estos basados en los altos niveles de compra pueden llegar a regatear la venta a tal forma de verse beneficiados, ya sea por una disminución del precio de venta o por algún otro estímulo.

La empresa “Calzado Martini” al momento de negociar con los proveedores es alto, porque existe la posibilidad que los proveedores se integren hacia delante y terminen siendo productores de calzado, con lo que lograrían fragmentar más aun la participación de mercado, además el poder de negociación de los proveedores también es alto por el volumen de ventas que se realizan a las empresas de la industria.

6.6.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado, tiene como ideas generales referencias de lo que quiere y espera ver a futuro estableciendo un rumbo fijo para lograr el desarrollo continuo de la empresa.

MISIÓN ACTUAL

“Somos una empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado a nivel de tiendas, privilegiando la comodidad del consumidor, brindándole calidad en el producto a un precio accesible”.

MISIÓN PROPUESTA

“Somos una empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado a nivel de locales comerciales con diseños innovadores, y comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios a través de un alto nivel de productividad y competitividad, buscando permanentemente la satisfacción de nuestros clientes.

VISIÓN ACTUAL

“En el 2012 ser una empresa líder en la fabricación y distribución de calzado en el Ecuador, brindando a los consumidores un producto excelente en calidad y precio”.

VISIÓN PROPUESTA

“En el 2012 Calzado Martini será una empresa líder en la producción y comercialización de calzado de excelente calidad, precio y diseño de sus productos a nivel nacional e internacional de calzado para dama, caballero y niño”.

VALORES INSTITUCIONALES

- **HONRADEZ:** La empresa se compromete y garantiza a los clientes: la calidad de producto y el sostenimiento del crédito.
- **PUNTUALIDAD:** El producto será entregado a los clientes dentro de las fechas ofrecidas, principalmente si hay temporadas de fiestas y eventos de tradición.
- **PROFESIONALISMO:** La relación entre la empresa y los clientes es estrictamente comercial.
- **ÉTICA:** La empresa se compromete a no divulgar sin motivo la situación económica financiera de sus clientes.
- **HONESTIDAD:** Se proporcionará bajo las más estrictas normas de honestidad, el producto ofrecido y contratado.

VALORES CORPORATIVOS I

- ✓ Pensamos, nos comportamos y actuamos de manera integrada.
- ✓ Escuchamos y atendemos a nuestros clientes
- ✓ Somos un sólo equipo integrado, comprometido con la empresa.
- ✓ Enfrentamos los cambios y retos con honestidad, flexibilidad, adaptación y entrega al trabajo.

- ✓ Nos desarrollamos dentro de la empresa para así poder obtener un mejor nivel de vida entre nuestro trabajo y familia.

VALORES CORPORATIVOS II

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Calidad.
- Servicio.
- Lealtad.
- Profesionalismo.
- Disposición al cambio.
- Respeto.
- Calidad humana.
- Creatividad

6.6.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Las operaciones estratégicas son las que seleccionaran las estrategias que han de considerar necesarias y la elaboración del plan estratégico en beneficio de la organización señalando los diferentes caminos para lograr los objetivos.

6.6.7.1 Objetivo Estratégico

Implementar el Plan Estratégico para incrementar el 15% de la productividad de la empresa “Calzado Martini” del Cantón Cevallos.

6.6.7.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar estrategias para eliminar el exceso de inventarios
- Identificar el número de productos defectuosos
- Desarrollar las estrategias para mejorar la productividad

6.6.8. ESTRATEGIAS

Para el objetivo general

Estrategias de cero desperdicios para incrementar la productividad optimizando tiempo y recursos.

Para los objetivos específicos

Seleccionar el conjunto de técnicas más apropiadas para el mejoramiento de la productividad en función de las características propias de la empresa y su entorno.

Elaborar y desarrollar el plan de implementación conducente a poner en práctica las técnicas seleccionadas.

- Aumentar la producción, utilizando el mismo nivel de insumos.
- Aumentar la producción y disminuir los insumos.
- Aumentar la producción a una tasa más rápida que los insumos.
- Disminuir los insumos a una tasa más rápida que la producción.

Realizar talleres el mismo que beneficiará en la optimización de recursos y la utilización de maquinaria.

ESTRATEGIA (DO)

1.- INICIAR UN PLAN PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA “CALZADO MARTINI”

Importancia de Medir la Productividad

La medición de la productividad le permite a las empresas identificar el desarrollo de las industrias.

La productividad es importante porque significa mayor ingreso para el trabajador, para la empresa “Calzado Martini” más utilidades.

En industrias clave, esto significa menores costos y una alta participación en el mercado nacional e internacional.

Muchas empresas, especialmente aquellas que intentan la competencia internacional están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en

mejorarla. Las empresas utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres principales vías son:

Tecnológica, la cual se enfoca a adquisición de equipamiento y software especializado; **administrativa**, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y **conductual** la cual se enfoca al trabajador, a incrementar su motivación y participación.

I PRIMERA ESTRATÈGIA

ELIMINAR EL EXCESO DE INVENTARIO

1. PARA TODO TIPO DE INVENTARIOS:

A) La Planificación, ya sea de la producción, ventas y comercialización es muy importante que la empresa evite el exceso de inventarios.

B) Mantener PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas). Esto aplica para todos los tipos de inventarios, en materia prima, en producción y producto terminado.

C) Método de control por colores: es el método más amigable y fácil de entender para todo el personal, ayuda a comprender cuál es el producto que debe salir primero. Este método depende del tiempo en que se maneja el inventario, se ponen 7 colores por semana ó 12 colores por mes en orden de ingreso.

2. POR TIPO DE INVENTARIO:

A) Inventario de Materias Primas

- Para evitar mantener mucha cantidad de materia prima se recomienda hacer recibos directos, pequeños y frecuentes al lugar de trabajo.
- Marcar la cantidad mínima: Poner la orden de compra en esta marca y la primera persona que encuentra esta marca arreglará la orden de compra.

B) Inventario en Proceso

- Se requiere definir el volumen máximo y si se alcanza este volumen, se detiene la producción para evitar que se llene toda la planta o la bodega con piezas innecesarias por el momento.
- Reducir el tamaño del lote.
- Eliminar las colas, es decir los productos en espera de ser procesados.

C) Inventario de Producto Terminado

- Definir el máximo y mínimo de cantidad permitida.
- Producir lo que se vende: esto se refiere a que la empresa debe realizar estudios de mercado que les permita predecir la demanda de sus productos y planificar así su producción.
- Despachar productos a los distribuidores o clientes de forma frecuente y en cantidades menores, para evitar que los productos se acumulen en las bodegas.



- Disminución en los costos de inversión de la empresa “Calzado Martini”. Los productos que se mantienen embodegados pueden dañarse causando grandes pérdidas para la empresa.
- Mantener la calidad de los productos.

II SEGUNDA ESTRATÈGIA

PRODUCTOS DEFECTUOSOS

Cuando la empresa produce un producto defectuoso y no se averigua la causa ni se toman las medidas necesarias, pueden suceder dos tipos de riesgos, el primero, que haya que reprocesarlo por no darse cuenta cuando se está produciendo, y el segundo, que no nos demos cuenta y el producto llegue al consumidor final causando desconfianza de los clientes.

TECNICAS PARA MINIMIZAR LOS PRODUCTOS DEFECTUOSOS

1. Se requiere urgentemente establecer la costumbre de medir los productos defectuosos, es decir, darles un tratamiento estadístico básico, como contar uno a uno los productos defectuosos, clasificarlos por el tipo de defecto, mantener un registro de la frecuencia de estos defectos y las medidas correctivas empleadas para evitar la repetición de los defectos, todo lo anterior para conocer el estado de la calidad de los productos y los costos de re-procesos, a fin de tomar, las acciones para mejorar los procesos, productos y servicios.

2. Seguir tomando datos ayuda a visualizar la mejora y motivar al personal y también ayuda a mostrar la gravedad del problema, sabiendo la gravedad podemos medirla y conocer el costo que representa a la empresa. En el caso de la devolución de productos, el mismo método es aplicable.

¿Cómo analizar los Productos Defectuosos?

El proceso básico para analizar los Productos Defectuosos es:

1. Poner una CAJA ROJA donde normalmente se colocan los productos defectuosos.
2. Cada día la empresa al terminar el trabajo, con participación de todo el personal relacionado, se sacan los productos que están en la CAJA ROJA.
3. Se dividen en grupos los productos defectuosos por el tipo de defecto.
4. Se escribe la cantidad y el tipo de los productos defectuosos, (Si se puede convertir el número de defectos en dinero es mejor).
5. Se analizan las causas de los defectos de cada grupo
6. Finalmente, después cierto tiempo para ver la tendencia, se toma la medida necesaria para evitar que vuelva a suceder. Esto depende de la prioridad de orden de la empresa, por ejemplo iniciando con el grupo que arroja el más alto costo de pérdida.

PREPARACIÓN NECESARIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA

Aumentar el grado de conciencia de calidad entre los empleados y capacitar al personal para que pueda evaluar la calidad de los productos a rechazar. Todos los operarios deben respetar la regla de usar una CAJA ROJA y hacer una clasificación física de los defectos.



- Baja los costos al eliminar los reprocesos
- Aumenta la confianza de los clientes al mejorar la calidad de los productos.

III TERCERA ESTRATÈGIA

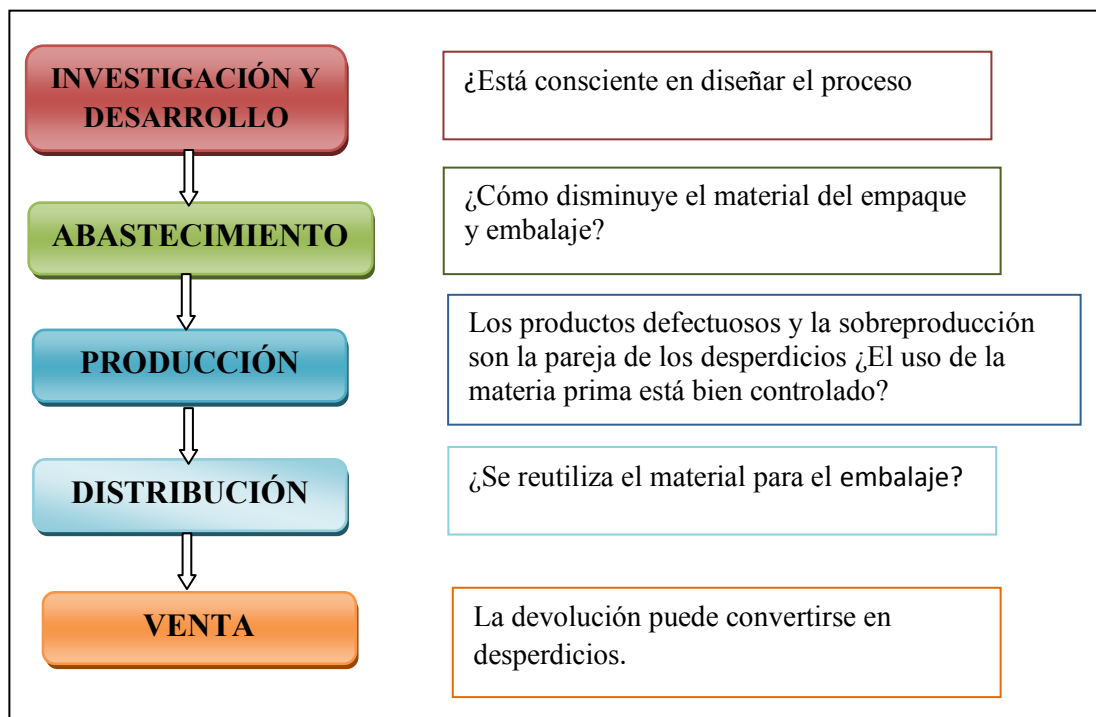
MAL MANEJO DE LOS DESPERDICIOS

En la empresa “Calzado Martini” se observó que les hace falta poner atención a los desperdicios; no prestarle la atención debida a los desperdicios puede causar baja productividad porque ocurre una pérdida de la fuerza productiva por la mala utilización de los recursos y deterioro de los productos.

Los desperdicios se pueden encontrar en todos los procesos.

GRAFICO N°20

21 MANEJO DE DESPERDICIOS



ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 11 de julio del 2011

¿CÓMO ELIMINAR LOS DESPERDICIOS?

- ❖ Tomar nota de la cantidad y la especie de desperdicios.
- ❖ Analizar los desperdicios para disminuirlos

GRAFICO N°21

3'R es lo básico para eliminar los desperdicios.



ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 11 de julio del 20011



Al controlar los desperdicios que se generan en la empresa, se pueden disminuir los costos y aumentar la rentabilidad y productividad.

IV CUARTA ESTRATÈGIA

LAYOUT POCO FUNCIONAL

Cuando el Layout de la planta está mal diseñado en la empresa "Calzado Martini", se genera el traslado o movimiento innecesario que puede causar pérdida de tiempo al momento de elaborar el calzado.

Transportar las materias primas o los productos semi-elaborados de un lugar a otro puede ocasionar defectos de calidad, en ocasiones puede condicionar el diseño de un

proceso inadecuado o también puede generar inventarios innecesarios y esto genera pérdidas para la empresa.

¿CÓMO IDENTIFICAR UN MAL LAYOUT?

1. Cuando se mueve el trabajo en proceso de un lado a otro, incluso cuando son distancias cortas.
2. Movimientos innecesarios de materiales, partes o producto terminado hacia o desde la bodega de almacenamiento por falta de planificación.

¿Cómo mejorar el Layout?

El método para mejorar es establecer un flujo o corriente en la producción, colocando las máquinas en el orden de producción y acortando la distancia entre los procesos, y entre las máquinas y los operarios. Esto elimina los traslados y movimientos innecesarios, así como también los movimientos o posturas violentas que realizan los trabajadores.



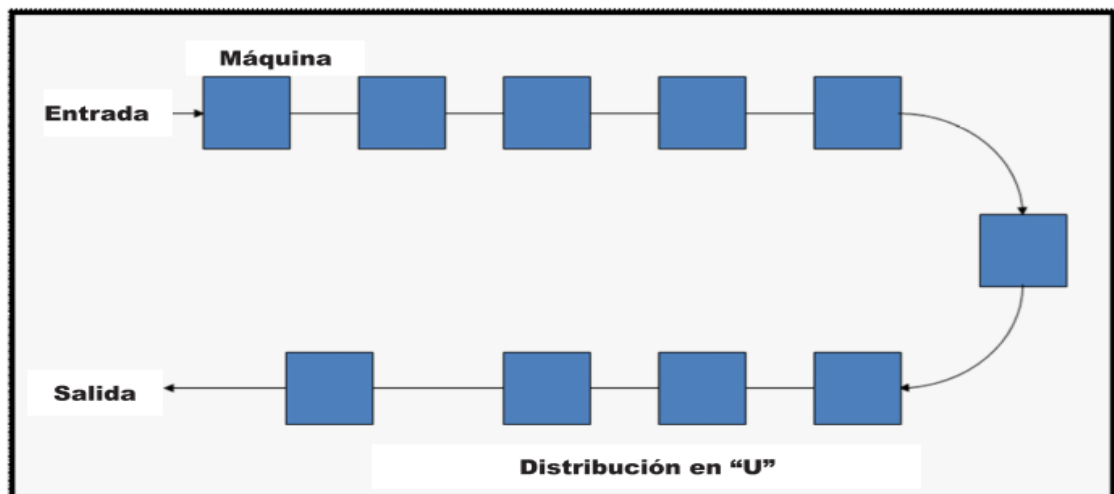
La eliminación del transporte y de los movimientos innecesarios que se repiten todos los días, es el inicio de la reducción de costos y el aumento de la productividad de la “Calzado Martini”. Mejorando estos aspectos también se puede eliminar la mala calidad de los productos.

EJEMPLO:

Un ejemplo de un buen Layout es organizar las máquinas en células de trabajo, organizando la línea de producción en U, para mejor administración del flujo de las piezas.

GRAFICO N° 22

El Layout



ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 11 de julio del 2011

V QUINTA ESTRATÈGIA

FALTA DEL PLAN DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS

Realizar un Mantenimiento Preventivo

Mantenimiento realizado mientras la máquina está en funcionamiento para evitar que sufra desperfectos, consiste en efectuar sistemáticamente intervenciones, esencialmente lubricar, apretar y reemplazar piezas desgastadas y dejarlas nuevamente en buen estado.

¿CÓMO EVITAR LOS DESPERFECTOS EN LA MAQUINARIAS?

El método para alargar la vida útil de las máquinas es planificar las actividades como son:

- Limpieza y mantenimiento con todos los operarios
- Documentar el plan de mantenimiento
- Verificar periódicamente a través de hojas de registros, el tiempo de funcionamiento, las intervenciones y las fallas.

¿CÓMO INICIAR EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO?

- Con la formación de los operadores.
- Limpieza, cuidado y mantenimiento de cada máquina efectuada por los operadores.
- Mejoras de las máquinas, como por ejemplo sustitución de piezas dañadas.



Con las actividades en base al plan de mantenimiento preventivo se puede evitar la avería y así alargar la vida útil de la maquinaria. Vale la pena examinar que se está realizando el mantenimiento adecuado a las máquinas viejas antes de tomar la decisión de comprar una máquina nueva.

El mantenimiento preventivo permite mantener la capacidad de producción de las máquinas y disminuye el costo medio de la producción.

VI SEXTA ESTRATÈGIA

FALTA DE ORDEN Y LIMPIEZA EN LAS ÀREAS DE TRABAJO



ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 11 de julio del 2011

“**SEIRI**” es seleccionar los objetos innecesarios en el lugar de trabajo y descartarlos.

Los que quedan deben ser necesarios para el trabajo.

“**SEITON**” es acomodar los objetos necesarios en buen orden, de tal forma que sean fácilmente accesibles para su uso. Establecer “Seiton” en la empresa “Calzado Martini”, permitirá que sea fácil de entender para todos, considerando la frecuencia de uso y el proceso de trabajo.

“**SEISO**” es una limpieza profunda con inspección. Por ejemplo, una herramienta está en el lugar correcto se puede utilizar. Mantener limpio en cualquier momento para de esta forma realizar la fabricación del calzado más rápidamente.

“**SEIKETSU**” es establecer y mantener en todo momento el estándar de Seiri, Seiton y Seiso en el lugar de trabajo; es mantener las condiciones de limpieza y nitidez.

Por último “**SHITSUKE**”, es formar al personal de la empresa para que continúe con disciplina y Autonomía en las prácticas de 5’S.



BENEFICIO

- Al profundizar la actividad de 5'S, se pueden visualizar muchos despilfarros.
- Disminuir el tiempo para la búsqueda o el exceso de inventarios que mejorará la productividad.
- Cuando las herramientas están en sus lugares correctos, bajará el riesgo de accidentes.

FINALMENTE:

Si la empresa “Calzado Martini desea un incrementar su productividad deberá tomar en cuenta aspectos que les sirvan para acciones específicas y llevarlas a cabo eficazmente, las técnicas que debe utilizar es el de cero desperdicios, mejor distribución de la planta y adecuada tecnología, para lo cual es necesario realizar talleres que beneficie en su totalidad al personal de la empresa.

**CUADRO N° 8
TALLER No. 1**

TEMA: Manejo de Inventario
DIRIGIDO A: Obreros de la empresa “Calzado Martini”
OBJETIVO GENERAL:

TIEMPO: 04h00
FECHA: 10 - 01 – 2012
COSTO: \$ 500

- Disminuir el inventario de bodega.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Los obreros a través de la capacitación podrán producir el número de calzado que demanda el mercado.
- Comprometer su dedicación a mejorar la productividad.

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
Introducción	Exposición del facilitador	- Infocus	Organizadores del Taller
La producción, utilizando el mismo nivel de insumos.	Análisis en grupo.	- Computadora	Obreros de la empresa
Disminuir el inventario.	Exposición por parte de cada líder de grupo las ideas más principales.	- Power Point	Personal Administrativo
Mantener PEPS.	Determinar a través de la participación de los asistentes la acogida de la propuesta.	- Pizarra de tiza líquida	
Inventario en producto terminado.		- Borrador	Investigadora
		- Folletos	
		- Otros	

ELABORADO POR: Verónica Franco
FECHA: 11 de julio del 2011

**CUADRO N° 9
TALLER No.2**

TEMA: Productos defectuosos

DIRIGIDO A: Obreros de la empresa “Calzado Martini”

OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar los procesos de producción en la empresa mediante una capacitación de cómo utilizar los recursos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Los obreros a través de la capacitación podrán utilizar de mejor manera los recursos.
- Disminuir productos con fallas.

TIEMPO: 04h00

FECHA: 22 - 01 – 2012

COSTO: \$ 500

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
Técnicas para trabajar en cero desperdicios	Exposición del facilitador	- Infocus	Organizadores del Taller
Identificación de productos defectuosos	Determinar a través de la participación de los asistentes la acogida de la propuesta.	- Computadora	Obreros de la empresa
Colocación de productos defectuosos		- Power Point	Personal Administrativo
Que son los reprocesos	Participación activa en las actividades programadas.	- Pizarra de tiza líquida	Investigadora
		- Borrador	
		- Folletos	
		- Otros	

ELABORADO POR: Verónica Franco

FECHA: 11 de julio del 2011

CUADRO N° 10
TALLER No. 3

TEMA: Optimización de Recursos

DIRIGIDO A: Obreros de la empresa “Calzado Martini”

OBJETIVO GENERAL:

- Capacitar a los obreros para optimizar tiempo y recursos y de esta forma mejorar desperdicios.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Mejorar la calidad del producto dando así una buena imagen a la empresa.

TIEMPO: 03 h45

FECHA: 03 -02 – 2012

COSTO:\$ 700

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
Introducción	Dinámica de motivación	-Hoja de registro de Asistencia	Organizadores del Taller
Definición de Optimizar	Exposición del facilitador	- Infocus	Obreros de la empresa
Como utilizar los desperdicios.	Análisis en grupo.	- Power Point	Personal Administrativo
Maneras de cómo distribuir los recursos y optimizar recursos	Determinar a través de la participación de los asistentes la acogida de la propuesta.	- Pizarra de tiza líquida	Investigadora
La importancia de administrar los desperdicios.	Participación activa en las actividades programadas.	- Borrador - Folletos	

ELABORADO POR: Verónica Franco

FECHA: 11 de julio del 2011

**CUADRO N° 11
TALLER No. 4**

TEMA: LAYOUT

DIRIGIDO A: Obreros de la empresa “Calzado Martini”

OBJETIVO GENERAL:

- Obtener una mejor distribución del espacio físico.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Colocar adecuadamente la maquinaria. .

TIEMPO: 04h00

FECHA: 15 - 02- 2012

COSTO: \$ 500

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
¿Qué es la Layout?	Exposición del facilitador	- Infocus	Organizadores del Taller
Objetivos de Layout	Exposición por parte de cada líder de grupo las ideas más principales.	- Computadora	Obreros de la empresa
Distribución adecuada de maquinaria	Determinar a través de la participación de los asistentes la acogida de la propuesta.	- Power Point	Personal Administrativo
Beneficios de Layout	Participación activa en las actividades programadas.	- Pizarra de tiza líquida	Investigadora
		- Borrador	
		- Folletos	

ELABORADO POR: Verónica Franco

FECHA: 11 de julio del 2011

**CUADRO N° 12
TALLER No. 5**

TEMA: Mantenimiento de Maquinaria

DIRIGIDO A: Obreros de la empresa “Calzado Martini”

OBJETIVO GENERAL:

- . Mejorar el uso de la maquinaria que posee la empresa para que la misma produzca más unidades de calzado.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Optimizar todo tipo de recursos para que de esta manera poder adquirir maquinaria avanzada.

TIEMPO: 03h40

FECHA: 01- 03 – 2012

COSTO: \$ 800,65

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
Introducción	Saludo	- Hoja de registro de Asistencia	Organizadores del Evento
Concepto e importancia de la maquinaria	Exposición del facilitador	- Infocus	Obreros de la empresa
Importancia de dar mantenimiento a la maquinaria	Análisis en grupo. Exposición por parte de cada líder de grupo las ideas más principales.	- Power Point - Pizarra de tiza líquida	Personal Administrativo
Objetivo de dar mantenimiento preventivo	Participación activa en las actividades programadas	- Borrador - Folletos	Investigadora

ELABORADO POR: Verónica Franco

FECHA: 11 de julio del 2011

**CUADRO N° 13
TALLER No. 6**

TEMA: Limpieza en las áreas de trabajo

FECHA: 16- 03 – 2012

COSTO: \$ 420.98

OBJETIVO GENERAL:

- Identificar el desarrollo del personal en la empresa.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Procurar que los obreros y personal Administrativo, identifiquen las actividades.
- Proporcionar a los Obreros parámetros de limpieza y orden.

CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
Introducción	Saludos	- Hoja de registro de Asistencia	Organizadores del Evento
Acondicionar los medios para guardar y localizar el material fácilmente	Exponer objetivos	- Infocus	Obreros de la empresa
Importancia de limpieza y orden	Determinación de la aceptación o no de la propuesta	- Power Point	Personal Administrativo
Eliminar lo innecesario y clasificar lo útil		- Pizarra de tiza Líquida	Investigadora
		- Folletos	

ELABORADO POR: Verónica Franco

FECHA: 11 de julio del 2011

6.6.9. PLAN DE ACCIÓN

CUADRO N°14

PLAN DE ACCIÓN

TÉCNICAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
Sensibilización	Sensibilizar Al personal de la empresa "Calzado Martini" del cantón Cevallos, sobre la necesidad de implantar un Plan Estratégico.	Reuniones de socialización de grupos entre obreros y Personal Administrativo	Humanos Y Materiales	Enero 2012	Personal interno de la empresa Investigadora	En un 70% los Obreros y personal administrativo se encuentran capacitados sobre la utilización de tecnología y trabajar con índices de eficiencia y eficacia
Capacitación Y Talleres	Capacitar a Obreros sobre el proceso producción y utilización de recursos	Talleres de optimización de recursos, talleres sobre calidad y tecnología.	Humanos Y Materiales	Enero-junio 2012	Personal Especializado	En un 85% el personal se encuentra capacitado para poner en práctica el cero desperdicio y la mejor manera de optimizar tiempo y recursos
Ejecución	Aplicación de un adecuado proceso productivo y alcanzar mayor productividad	Supervisar el incremento de la productividad de los obreros.	Humanos Y Materiales	Abril 2012	Obreros de la empresa "Calzado Martini"	Los Obreros utilizan un proceso adecuado para obtener mayor productividad con un trabajo de calidad.
Evaluación	Determinar el grado de interés y participación del personal Administrativo y obreros de la empresa "Calzado Martini", de la aplicación del Plan Estratégico	Observación y diálogo permanente con el personal interno de la empresa "Calzado Martini".	Humanos Y Materiales	Diciembre 2012	Personal Interno	En un 90% los obreros y personal Administrativo de la empresa "Calzado Martini", emplean un proceso productivo en forma eficaz y eficiente.

ELABORADO POR: Verónica Franco

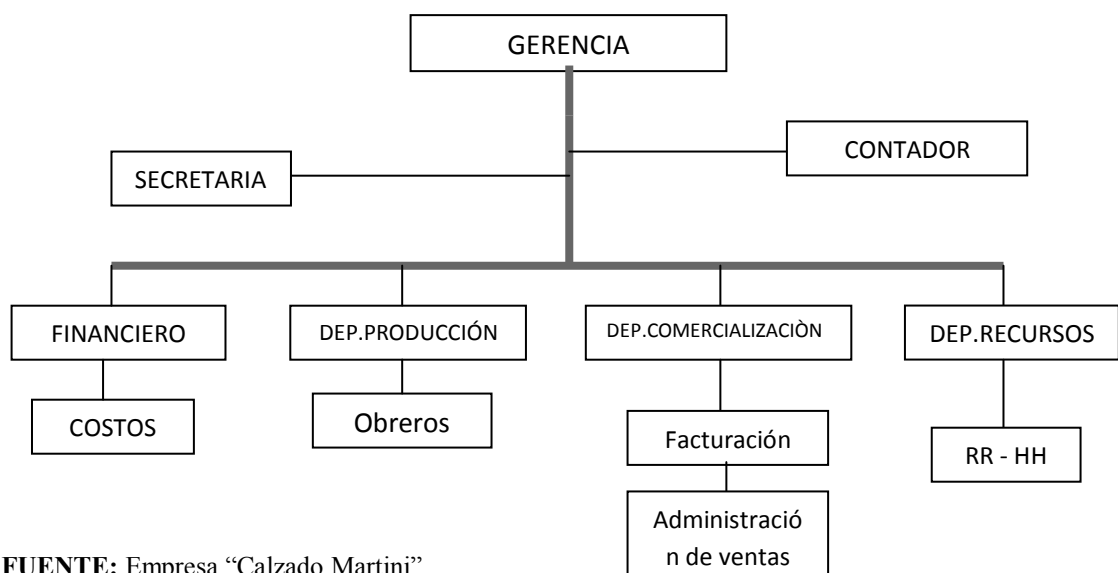
FECHA: 16-07-11

6.7 ADMINISTRACIÓN

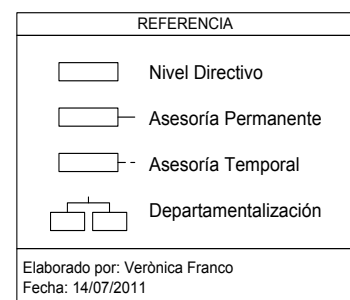
6.7.1 Estructura organizacional

GRAFICO N° 23

Organigrama Nominal Actual
Empresa de “Calzado Martini”



FUENTE: Empresa “Calzado Martini”
FECHA: 14-07-11



FUNCIONES:

Las principales atribuciones en los puestos de trabajo, establecidas de acuerdo con presente estudio son:

GERENTE GENERAL

- Administrar las actividades de la empresa.
- Representar administrativa y legalmente la empresa.
- Buscar los métodos y sistemas para la superación de la empresa.
- Realizar visitas periódicas con los vendedores para supervisar el trabajo.

SECRETARIA

- Recibir correspondencia, ordenarla y archivarla.
- Atender vía telefónica a los clientes.
- Cualquier requerimiento de las autoridades superiores.

RECURSOS HUMANOS

- Contratar personal, y realizar todas las acciones de su movimiento.
- Llevar el control de las nóminas para pagos mensuales.
- Coordinar los pedidos de calzado a las distintas zapaterías.

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- Coordinar actividades con el personal de ventas.
- Coordinar actividades con el personal de producción.
- Acompañar y monitorear la ejecución del personal de ventas.
- Acompañar y monitorear la ejecución del personal de producción.

PERSONAL DE VENTAS

- Distribuir el producto y venderlo.
- Llevar un control detallado de las ventas y los cobros realizados en las sucursales.

ENCARGADO DE PRODUCCIÓN

- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración del calzado.
- Elaborar el calzado con un promedio de 1,300 mensuales.
- Empacar el calzado individualmente, evaluando la calidad.
- Recepción y entrega de las materias primas.
- Desarrollo y control de los inventarios físicos y la clasificación de todos los materiales necesarios para el proceso productivo.
- Presentar un reporte diario en la fase de producción en que se encuentra el calzado.

6.7.2 RECURSOS

6.7.2.1 RECURSOS HUMANOS

- Investigadora. Srta. Verónica Franco
- Tutor: Lcdo. MBA. Jorge Cerón
- Facilitador: Ing. MBA Mg. Fernando Silva

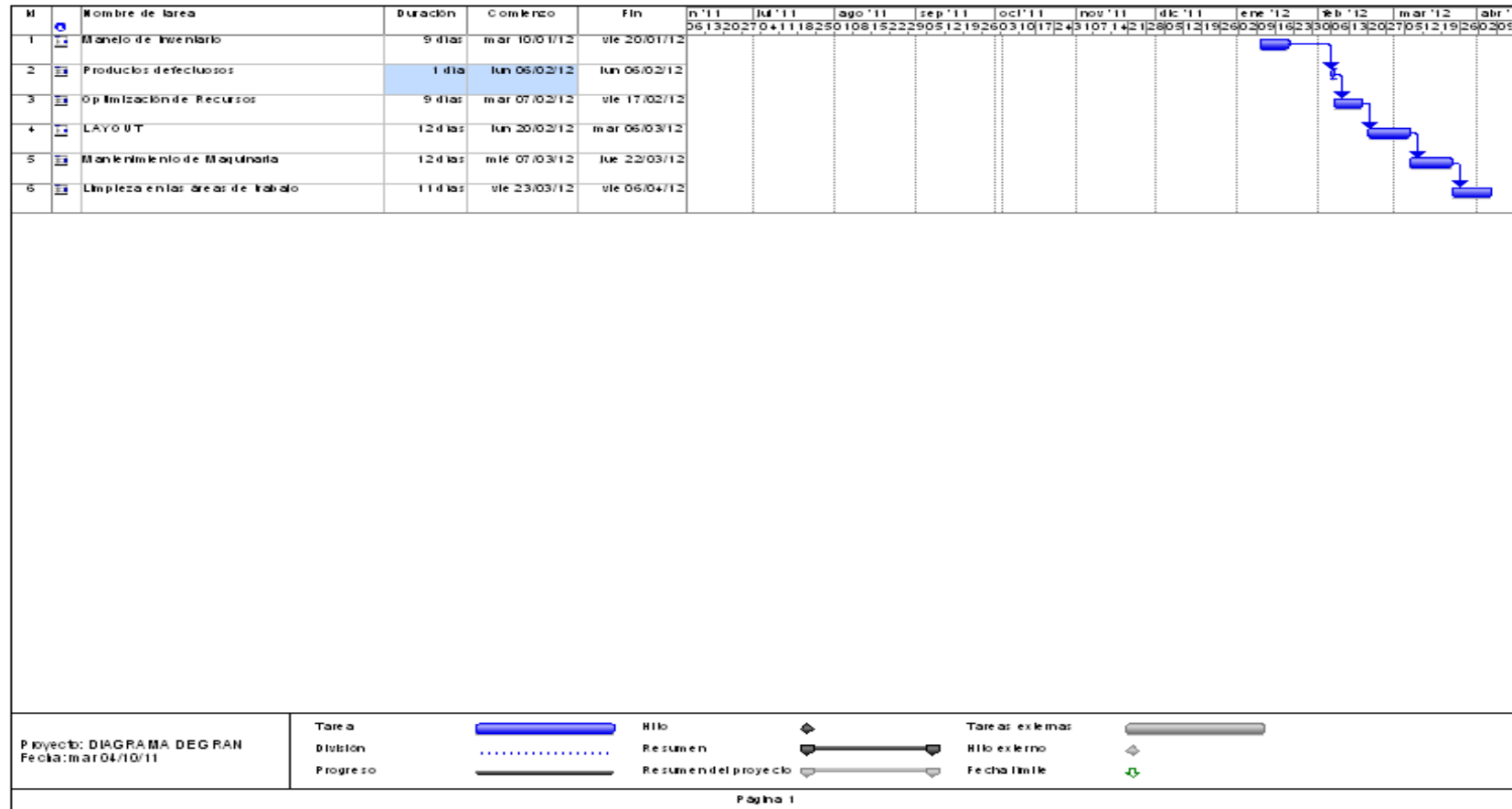
6.7.2.2 RECURSOS FÍSICOS

- Biblioteca de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Biblioteca de la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.
- Laboratorio Informático de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

6.7.2.3 RECURSOS MATERIALES

- Computador.
- Esferos
- Flash memory
- Copias
- Impresiones
- Tornes de tinta.
- Laptop
- Cámara fotográfica.
- Suministros de oficina.
- Resma de hojas de papel bond (A4)
- Libros
- Tesis
- Anillado

6.7.3 CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA



FUENTE: Cronograma de actividades
ELABORADO POR: Verónica Franco

6.8 EVALUACION DE LA PROPUESTA

TABLA N° 14

EVALUACION DE LA PROPUESTA

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan Evaluar?	Los que conforman la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos.
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo ser un aporte para el incremento de la productividad.
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá al elaborar un Plan Estratégico en la empresa.
¿Quién evalúa?	El departamento de Producción de la empresa.
¿Cuándo evalúa?	Durante el procesos de aplicación de la estrategia, y luego de concluida la propuesta.
¿Cómo evalúa?	A través de encuestas y Observación
¿Con que evaluar?	Aplicando Índices de gestión

Elaborado por: Verónica Franco

FECHA: 14-07-11

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, D. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. 10ma Edición. Editorial Cengage Learning. México.

BURGWAL, G. y CUELLAR, J (1999). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Editorial Abyayala Quito.

FERNANDEZ, E. (2007). *Estrategia de Producción*. 2ª. Edición. Editorial Amelia Nieva. España.

FRED, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimotercera Edición. Editorial Pearson. México.

GARCÍA, F. (2006). *Guía para elaborar planes de negocio*. Editorial Gráficas Paola. Quito.

GERRIT, J. (1999). *Planificación Estratégica y operativa*. Editorial Abyayala. Quito.

HERRERA, L. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Editorial Diemerino Editores. Quito.

KOONTZ, H. (2001). *Administración una perspectiva Global*. 8ª. Edición. Mc. Graw Hill. México.

LABORDA, L. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Editorial Valletta S.R.L. Argentina.

PORTER, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental S.A. México.

SERNA, H (1994). *Planeación estratégica*. Edición del Milenio. Editorial. Legis. Colombia.

TOMASELLI, L. (2005). *Administración Estratégica de la “A” a la Z”*. Editorial Zonas y Servicios Productivos CEM. Ambato.

WILEY, J. (2002). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial Océano. Barcelona-España.

<http://www.altavista.com>

Producción

<http://www.monografias.com>

Plan Estratégico

<http://www.google.com>

Productividad

ANEXOS

ANEXO 1

MARCO MUESTRAL

A continuación se detallan los nombres del personal interno de la empresa “Calzado Martini” del cantón Cevallos.

1804587622	ABAD ROBERTO
1802478963	ABRIL BETINA
1807698452	ACOSTA ALCIRA
1804698521	ACUÑA FRANCISCO
1803654789	ACURIO HÈCTOR
1803695214	AGUAYO CARLOS
1801475630	AGUILAR JUAN
1806547892	AGUIRRE GISELA
1804756431	ALARCON MIGUEL
1804765214	BAEZ JOSE
1804125478	BALLADARES XIMENA
1803654782	BARONA CARLOS
1802354121	BRISEÑO JULIO
1804756932	BASANTES HUGO
1801254783	BAUTISTA LUIS
1802456301	BAYAS ANGEL
1804789652	BELTRAN OSWALDO
1802145876	BENALCAZAR FERNANDO
1802547896	BENAVIDES JAIRO
1802547896	BENITEZ AIDA
1802365478	BODERO CARLOS
1804785625	BONILLA CARLOS
1801478652	BORJA ALBERTO
1804568745	BUENAÑO LUIS
1804756840	BUSTOS CLEVER

1803568745	CABEZAS TERESA
1802547896	CADENA JACINTO
1804587963	CARBAJAL GERARDO
1804569874	CARDENAS PABLO
1802365478	CARRILLO FAUSTO
1803654789	FREIRE CARLOS
1803654789	FREIRE VANESA
1802145214	GARCES CRISTINA
1803698741	GAVILANEZ TALIA
1803654125	GUERRERO PABLO
1803698748	HERNANDEZ MARÌA
1803654102	HERAZO MONICA
1803695478	JEREZ PAOLA
1803654789	JORDAN FAUSTO
1804758741	MORALES MAYRA
1803547898	MORA HÈCTOR
1804785698	ORTEGA ESTEFANIA
1804785692	PALACIOS MACARENA
1804785695	PEREZ CATALINA
1801475896	VILLACRÈS IVÁN

ANEXO 2

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “CALZADO MARTINI” DEL CANTÓN CEVALLOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N.-

ENCUESTA SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA “CALZADO MARTINI” DEL CANTÓN CEVALLOS

OBJETIVO:

Identificar la situación actual de la organización, mediante la aplicación de la presente encuesta, para determinar los factores que influyen en el decremento de la productividad.

INSTRUCCIONES:

Marcar con X una respuesta por cada pregunta según su criterio.

1.- ¿Considera usted importante la aplicación de un plan estratégico en la empresa de “Calzado Martini” del cantón Cevallos?

1.1 SI

1.2 NO

2.- ¿En base a qué factores cree usted que se debe desarrollar un plan estratégico?

2.1 Cumplimiento de metas

2.2 Ética y responsabilidad

2.3 Desarrollo de estrategias

3.- ¿La empresa tiene claramente definido su misión, visión, valores y políticas?

3.1 SI

3.2 NO

4.- ¿Quiénes son los responsables en la toma de decisiones en la empresa?

4.1 Nivel Ejecutivo

4.2 Nivel Directivo

4.3 Los Dos

5.- ¿Piensa usted que la aplicación de estrategias operativas coadyuvan a mejorar la productividad de la empresa?

5.1 SI

5.2 NO

6.- ¿Qué tipo de recurso piensa usted que es el más relevante y necesario para mejorar la productividad?

6.1 Talento Humano

6.2 Económico

6.3 Material

6.4 Tecnológico

7.- ¿Qué factor de la productividad piensa usted que debería mejorarse en la empresa?

7.1 Bajos Costos

7.2 Tiempo

7.3 Estándares de Calidad

7.4 Innovación

8.- ¿Qué etapa del proceso de producción piensa usted que debe ser mejorada?

8.1 Entrada

8.2 Transformación o Proceso

8.3 Salida

9.- ¿La empresa se maneja en base a medidas de Eficiencia y Eficacia a fin de mejorar la productividad?

9.1 SI

9.2 NO

10.- ¿Considera usted importante que cada persona realice una tarea específica?

10.1 SI

10.2 NO

11. ¿En base a que factor se puede obtener un alto nivel de productividad?

11.1 Cumplimiento de metas

11.2 Ética y responsabilidad

11.3 Desarrollo de estrategias

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

CALZADO PARA DAMA



ANEXO 4

CALZADO PARA CABALLERO



ANEXO 4

CALZADO PARA NIÑO

