



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 en la empresa Chávez de la ciudad de Ambato”

AUTORA: MONAR PACHECO AMELIA PATRICIA

TUTOR: Licdo. MBA. Jorge Cerón

AMBATO – ECUADOR

MAYO - 2012

Licdo.MBA. Jorge Cerón

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, mayo del 2012

Licdo.MBA. Jorge Cerón

TUTOR

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Amelia Patricia Monar Pacheco, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Monar Pacheco Amelia Patricia

C.I. 210029938-3

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-.....

Ing.Mg.José Proaño

f.-.....

Ing. Paola Brichetto

Ambato, mayo del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Trabajo de Investigación o parte de el un documento disponible para su lectura, según las Normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Srta. Monar Pacheco Amelia Patricia

AUTORA

DEDICATORIA

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

AGRADECIMIENTO

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

A la Universidad Técnica de Ambato y a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas por los conocimientos impartidos y por formarnos profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PÁGINAS PRELIMINARES	Pág.
Página de título o portada	i
Índice general de contenidos	viii
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xii
Resumen ejecutivo	xiii

B. TEXTO: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.2.1 Contextualización	1
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Interrogantes	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	6
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos	8

1.4.1 General	8
1.4.2 Específicos	8

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2 Fundamentación filosófica	12
2.3 Fundamentación legal	13
2.4 Categorías fundamentales	16
2.5 Hipótesis	33
2.6 Señalamiento de variables	33

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación	34
3.2 Nivel o tipo de investigación	35
3.3 Población y muestra	36
3.4 Operacionalización de variables	36
3.5 Plan de recolección de información	39
3.6 Plan de procesamiento de información	40

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados	42
4.2 Interpretación de los resultados	42
4.3 Verificación de hipótesis	54

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones	59

CAPÍTULO 6. PROPUESTA

6.1 Datos informativos	60
6.2 Antecedentes	61
6.3 Justificación	61
6.4 Objetivos	63
6.5 Análisis de factibilidad	63
6.6 Fundamentación	64
6.7 Metodología. Modelo operativo	78
6.8 Administración	100
6.9 Previsión de la evaluación	102

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. BIBLIOGRAFÍA	45
2. ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Plan Estratégico	37
2. Productividad	38
3. Tabulación de resultados	40
4. Pregunta 1	43
5. Pregunta 2	44
6. Pregunta 3	45
7. Pregunta 4	46
8. Pregunta 5	47
9. Pregunta 6	48
10. Pregunta 7	49
11. Pregunta 8	50
12. Pregunta 9	51
13. Pregunta 10	52
14. Pregunta 11	53
15. Frecuencias observadas	56
16. Frecuencias esperadas	56
17. Cálculo del chi cuadrado	57
18. Matriz de análisis FODA	72
19. Matriz de factores internos	84
20. Matriz FODA	87
21. Matriz FODAcon estrategias	88
22. Recursos empresariales	101
23. Recursos bienes muebles	101
24. Previsión de la evaluación	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1. Superordinación conceptual	16
2. Subordinación conceptual	17
3. Representación gráfica de las encuestas	41
4. Existencia de misión y visión	43
5. Análisis FODA	44
6. Estrategias productivas	45
7. Plan estratégico	46
8. Calidad de los productos	47
9. Programa de investigación y desarrollo	48
10. Automatización de procesos	49
11. Rendimiento fuerza de trabajo	50
12. Capacidad de producción	51
13. Métodos combatir factores externos	52
14. La empresa es productiva	53
15. Representación Gráfica del chi Cuadrado	57
16. Plan Estratégico Curtiduría Chávez	79
17. Factores competitivos	85
18. Factores financieros	85
19. Factores tecnológicos	86
20. Factores de fuerza laboral	86

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la importancia de las empresas industriales en la ciudad y país se ve la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación que permita determinar la incidencia del plan estratégico en la productividad de la Curtiduría Chávez durante el período 2011.

Es por ello que se requiere realizar una investigación con la finalidad de conocer las expectativas del mismo en base a la recolección e interpretación de la información a través de la investigación de campo, documental y a la observación. Adicionalmente pretende evaluar e implementar un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa el mismo que contenga misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas etc.

Es así como una vez aplicada la encuesta, se determinó la importancia de corregir la carencia de un plan estratégico, ya que el mismo les permitirá medir los resultados del proceso productivo y es muy importante por ser un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una empresa, cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo; y dichas actividades empresariales y productivas se enfocan en el cumplimiento del mismo.

Por esto la propuesta planteada es elaborar un plan estratégico que permita determinar los objetivos estratégicos y planes de acción aplicables en la Curtiduría Chávez. Además se requiere la participación del personal administrativo y Operativo de la Curtiduría Chávez, para logra un trabajo exitoso y que sirva de base para futuras investigaciones.

Palabras Claves:

Plan estratégico

Productividad

Organización

Administración

INTRODUCCIÓN

Curtiduría Chávez fue creada en el año de 1950 por el señor Luis Gordón abuelo del actual dueño señor Renzo Chávez Gordón, cuyo fundador señor Luis Gordón. Un hombre con visión futurista, se constituyó junto al señor Temístocles Pizarro de nacionalidad chilena en los fundadores de la industria de la curtiembre en la ciudad de Ambato. Los principales productos que elaboran son cuero napa para vestimenta y calzado, ruso, graso, liso, cuero novu, gamusón y tafilete.

El primer capítulo se denomina **El Problema**, donde se determina el árbol de problemas, y de este parte el problema a investigar, además presenta una contextualización macro, meso y micro, por otra parte cuenta con la prognosis, justificación y objetivos que en un futuro servirán para realizar la propuesta del trabajo de investigación.

El segundo capítulo es el **Marco teórico** comprende antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal, además la conceptualización de las variables a investigar.

El tercer capítulo **Metodología**, aquí se determina el tipo de investigación ya sea de campo, bibliográfica u otra, se define la población y muestra con la cual se va a trabajar; el proceso del plan de recolección y tabulación de resultados, y se determinan las preguntas aplicar en las respectivas encuestas.

En el cuarto capítulo **Análisis e Interpretación de Resultados** aquí se detallan la tabulación de resultados provenientes de la aplicación de la encuesta; además de la comprobación de la hipótesis.

En el quinto capítulo **Conclusiones y Recomendaciones**

En el sexto capítulo **Propuesta** se detalla la solución al problema, esto es un Plan estratégico que permita determinar los objetivos y planes de acción aplicables en la Curtiduría Chávez.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

“El plan estratégico y su incidencia en la productividad de la Curtiduría Chávez de la ciudad de Ambato, año 2011”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

Contextualización macro

La industria en tanto en nuestro **país** como en el **mundo** ha pasado por una serie de etapas como consecuencia de los diferentes avances tecnológicos suscitados como la Revolución Industrial, la invención de nuevas tecnologías y herramientas para el trabajo.

En nuestro país, la industria ha evolucionado paralelamente a los avances que se fueron dando a nivel mundial. La situación de protección a la industria y las exigencias de informe tecnológico puestas por el gobierno para aprobar las reinversiones, crearon un ambiente en el que se podía experimentar con la tecnología industrial sin correr grandes riesgos.

Esto ha resultado en una cierta preparación, para evaluar, a nivel de empresa, las condiciones tecnológicas requeridas para la competencia internacional.

Sin embargo, el cambio técnico se ha orientado a adoptar la tecnología a las características de la materia prima nacional, a satisfacer especificaciones estrictas a clientes ya a lograr que las instalaciones almacenen niveles de rendimiento cercanos a los específicos para otras escalas de producción, tipo de materias primas, etc.

Contextualización meso

Ambato es poseedora de un gran motor industrial y comercial de gran importancia para la economía del centro del país y del Ecuador, gracias a las industrias predominantes que se encuentran en la ciudad.

Ambato cuenta con el principal centro de acopio en el centro del país en lo que se refiere a alimentos de los diferentes puntos del país, ya que cuenta con el Mercado Mayorista, con un área útil actual de 118.383 m², de este centro se distribuye al resto de mercados minoristas de la ciudad, provincia, y en casi su totalidad a la Amazonia.

Aquí se encuentra el CEPIA, Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato, con un área total de 659.389,49 m². Con un

sector industrial principalmente enfocado a: textiles - alimentos - construcción - curtiembres - carrocerías - plantas de caucho - poliuretano - madera - plásticos - confección - químicos - botas de caucho - balanceados - reencauche - comercializadoras, etc.

Se dedican primordialmente a la curtiduría, es así como en la ciudad se encuentra la fábrica de calzado más grande del país y una de las más importantes de la región. Otro sector industrial que tiene su sede en Ambato es el de la industria metal-mecánica dedicada a la manufactura de vehículos de transporte masivo. Otras industrias que son vitales para el desarrollo industrial de la ciudad son la industria textil, alimenticia, del vidrio, automotriz, entre otras. La banca también considera a Ambato una zona clave para abrir sucursales y agencias debido al comercio de la ciudad: la gran mayoría de bancos de Ecuador tiene su sede en Ambato, además las cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país tienen su matriz en la ciudad, así como dos de las más grandes financieras del Ecuador.

Contextualización micro

Curtiduría Chávez se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, parroquia Huachi Loreto, avenida Bolivariana y San Cristóbal.

Curtiduría Chávez fue creada en el año de 1950 por el señor Luis Gordón abuelo del actual dueño señor Renzo Chávez Gordón, cuyo fundador señor Luis Gordón. Un hombre con visión futurista, se constituyó junto al señor Temístocles Pizarro de nacionalidad chilena en los fundadores de la industria de la curtiembre en la ciudad de Ambato.

El señor Luis Gordón dirigió la empresa hasta 1998 y se preocupó de inculcar a sus hijos lo importante que es el procesamiento de pieles y su industrialización, es así como esta empresa inicia su trabajo con la razón social curtiembre Gordón y es en este año que la empresa pasa a manos de sus hijos y a partir del año 2004 a su nieto como Curtiembre Chávez

En la actualidad la empresa cuenta con 6 personas en la parte administrativas y 10 obreros en la parte operativa, los principales productos que elaboran son cuero napa para vestimenta y calzado, ruso, graso, liso, cuero novu, gamusón y tafilete.

Su administración es de forma empírica y su comercialización se extiende a nivel local y de la provincia de Pichincha; tiene poca aplicación de políticas y estrategias empresariales; además de contar con un mínimo conocimiento de la filosofía empresarial y la inaplicación de una guía administrativa que le permita el cumplimiento de metas y objetivos.

Por ello la importancia de la planificación estratégica ya que es una herramienta mediante la cual se define una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes, es decir nos trazamos una “Gran Meta” y luego nos pautamos pequeñas metas a corto plazo que, al cumplirlas, nos acerca un poco más a la “Gran Meta”.

La “Gran Meta” es lo que se llama “Visión”, pero antes de trazarnos una Visión debemos tener claro “Que Somos”, o que es nuestra empresa en la actualidad para ser acertados en la Gran Meta que queremos alcanzar.

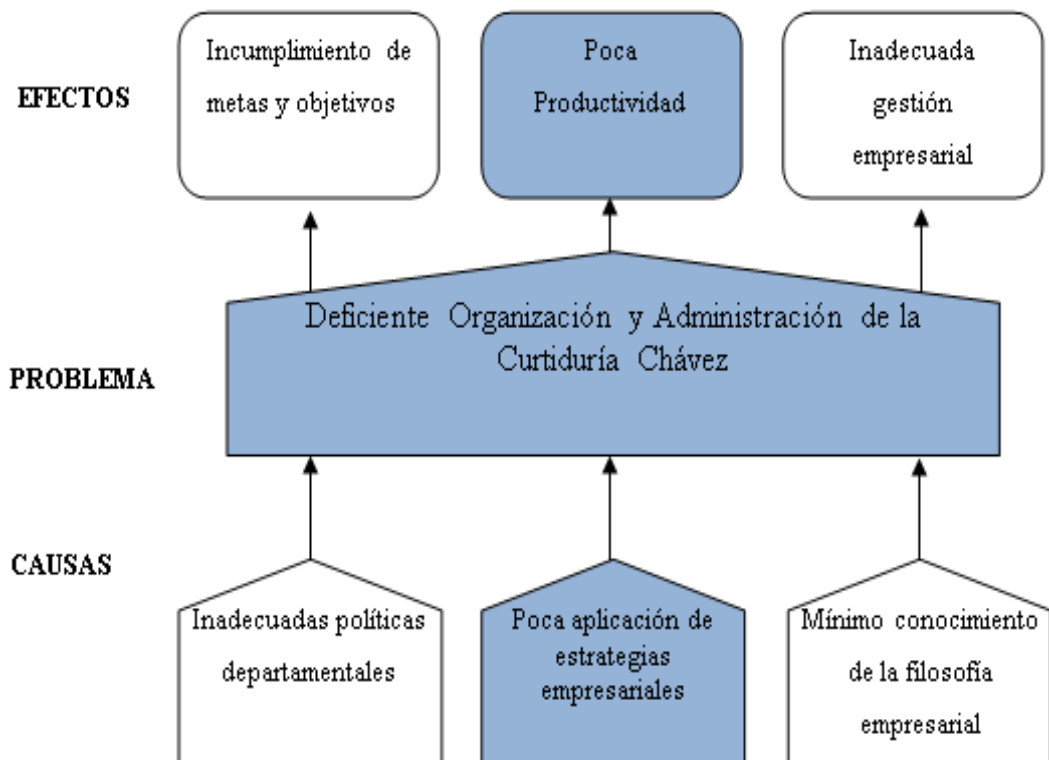
“Que Somos” es lo que llamamos “Misión”. Una vez que sabemos que somos y cuál es la gran meta que queremos alcanzar planificamos los pasos que debemos dar para lograr la visión.

A estos pasos le llamamos “Estrategias”.

En conclusión la Planificación Estratégica sirve para determinar que somos (Misión) a donde queremos llegar (Visión) y que debemos que hacer para lograrlo.

1.2.2. Análisis crítico

Árbol de problemas



Relación causa – efecto

La carencia de un plan estratégico origina poca productividad en la Curtiduría Chávez, puesto que dicho plan permitiría tener misión, visión, objetivos, metas y estrategias de la empresa; y sus diferentes departamentos; y es precisamente de estos factores los que carece la empresa.

Además las inadecuadas políticas departamentales ocasionan el incumplimiento de metas y objetivos, puesto que no cuenta con lineamientos y proceso definidos a seguir con miras a propósitos previamente definidos.

El mínimo conocimiento de la filosofía empresarial afecta en gran escala la gestión de la Curtiduría Chávez.

1.2.3. Prognosis

El problema que se presenta actualmente está a tiempo de ser rectificado adecuadamente con la implementación de controles y una planificación específica de las necesidades que existen dentro de la empresa, para lo cual será menester establecer un correcto análisis que identifiquen los riesgos que pueden afectar el alcance de objetivos organizacionales y proponer controles correctivos dirigidos a los procesos más sensibles de la empresa. La planeación estratégica permite que la empresa cuente con misión, visión, objetivos, metas, es decir tenga definido el motivo de su existencia y hacia dónde quiere llegar, esto es muy importante ya que de no poseerla los empleados y directivos caminan sin orientación alguna, de darse este fenómeno cada persona dirige sus actividades dentro de la empresa hacia beneficios personales, además no permite un adecuado desarrollo en la organización y administración de las actividades a ejecutarse.

Por otra parte al suceder lo antes mencionado existe un declive de la productividad afectando notablemente a los recursos humanos y económicos de la empresa, con esto se daría una disminución de la

producción y del personal, dejando de ser competitivos y de obtener los márgenes de rentabilidad razonables.

1.2.4. Formulación del problema

¿Es el plan estratégico el que incide en la productividad de la empresa Chávez de la ciudad de Ambato, año 2011?

Variable Independiente: Plan estratégico

Variable Dependiente: Productividad

1.2.5. Interrogantes

1.- ¿Considera necesario el desarrollo de un análisis FODA en la curtiduría Chávez?

2.- ¿Considere necesario mejorar el sistema organizacional?

3.- ¿Cree que un plan estratégico permitirá el desarrollo administrativo y organizacional de la Curtiduría?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación temporal

La investigación en la Curtiduría Chávez. Se realizara en el periodo 2011.

Delimitación espacial

Esta investigación tendrá lugar en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Loreto, avenida Bolivariana y San Cristóbal.

Delimitación de contenido

Campo: Administración

Área: Planeación

Aspecto: Planeación Estratégica

1.3. Justificación

La elaboración de este trabajo de investigación se justifica por la importancia que tiene la planificación estratégica en el desarrollo de la producción en la curtiduría, 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 una Planificación Estratégica, como se analizará los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno, 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 en el que se actúa.

Beneficios Del Plan Estratégico

Mejora el desempeño de la organización:

Tiene un efecto estimulante en las personas.

Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc.

Introduce una forma moderna de gestión:

Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos.

Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, es por ello la importancia de desarrollar este trabajo de investigación ya que permitirá un desarrollo competitivo y económico de la empresa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del plan estratégico en la productividad de la empresa Chávez de la ciudad de Ambato, con la finalidad de ayudar al desarrollo administrativo y organizacional de la misma.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas diseñando una matriz FODA para elaborar la planificación estratégica y mejorar los beneficios económicos.
- Establecer las estrategias aplicables a la Curtiduría Chávez que permitan un desarrollo adecuado y oportuno de la productividad.
- Proponer un plan estratégico que permita determinar los objetivos y planes de acción aplicables en la Curtiduría Chávez.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró necesario tomar en cuenta indagaciones antes realizadas sobre el plan estratégico.

De acuerdo con **J. Flores (2005)** en la tesis: La Planificación Estratégica como herramienta para mejorar la Calidad de Servicio al Cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda, de la Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

Diagnosticar la situación actual de la organización

Conclusiones

La planificación estratégica nos permitió conocer el FODA de la entidad las cuales definen la situación actual del Banco en estudio.

La capacitación del personal desarrollo las potencias de cada uno de los empleados en cuanto a atención al cliente se refiere ya que ahora tiene como objetivo principal la atención al mismo y son quienes se encargan también en lo posterior de mejorarla.

De acuerdo con **V. Tamayo (2006)**, en su tesis Planificación Estratégica para mejorar el proceso productivo en la empresa “Proinba del Cantón Cevallos” de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

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

Conclusiones

Los resultados de la investigación realizada pone de manifiesto la falta de una planificación estratégica en las actividades que se realiza dentro de la empresa; la poca comunicación existente deteriora el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas por el Gerente.

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

De acuerdo con **K Tobar (2007)**, en su tesis “Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito”, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional.

Objetivos

Realizar reuniones con el personal de la organización para obtener un análisis de la situación interna y externa de la empresa en base al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Formular la misión, visión y objetivos estratégicos de Rhenania S.A. en base a los resultados obtenidos en el análisis institucional.

Identificar clientes, cartera de servicios y productos que brinda la organización.

Definir las acciones estratégicas necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Elaborar el plan operativo.

Conclusión

La empresa ha decidido adoptar en su gestión una herramienta útil como es la planificación estratégica, la cual busca competir con eficiencia en su

ramo. Este proyecto permitirá que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y así estar preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios en la actualidad.

Por ello la importancia de aplicar una adecuada planeación estratégica en todas las empresas dedicadas a diferentes actividades así; comercialización, producción, servicios etc.

2.2 Fundamentación filosófica

Esta investigación se encuentra basada en el paradigma Positivista, porque establece un conocimiento verdadero de lo que ocurre en la realidad de Chávez y de los hechos objetivamente observables.

Características

1. El sujeto descubre el conocimiento.
2. El sujeto tiene acceso a la realidad mediante los sentidos, la razón y los instrumentos que utilice.
3. El conocimiento válido es el científico.
4. Hay una realidad accesible al sujeto mediante la experiencia. El positivismo supone la existencia independiente de la realidad con respecto al ser humano que la conoce.
5. Lo que es dado a los sentidos puede ser considerado como real.
6. La verdad es una correspondencia entre lo que el ser humano conoce y la realidad que descubre.
7. El método de la ciencia es el único válido.
8. El método de la ciencia es descriptivo. Esto significa, según Abangara, que la ciencia describe los hechos y muestra las relaciones constantes entre los hechos, que se expresan mediante leyes y permiten la previsión de los hechos.

9. Sujeto y objeto de conocimiento son independientes: se plantea como principio la neutralidad valorativa. Esto es: que el investigador se ubique en una posición neutral con respecto a las consecuencias de sus investigaciones

En el presente trabajo de investigación se aplicara el paradigma positivista ya que cumple con los requisitos necesarios para indagar el problema a resolver. Y de esta manera proporcionar estrategias que permita cumplir las metas y objetivos de la empresa.

Fundamentación legal

El presente trabajo de investigación se basa en, **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.**

Título Preliminar

Del Objetivo y Ámbito de Aplicación

Art. 1. Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios

que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 2. Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 3. Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 4. Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

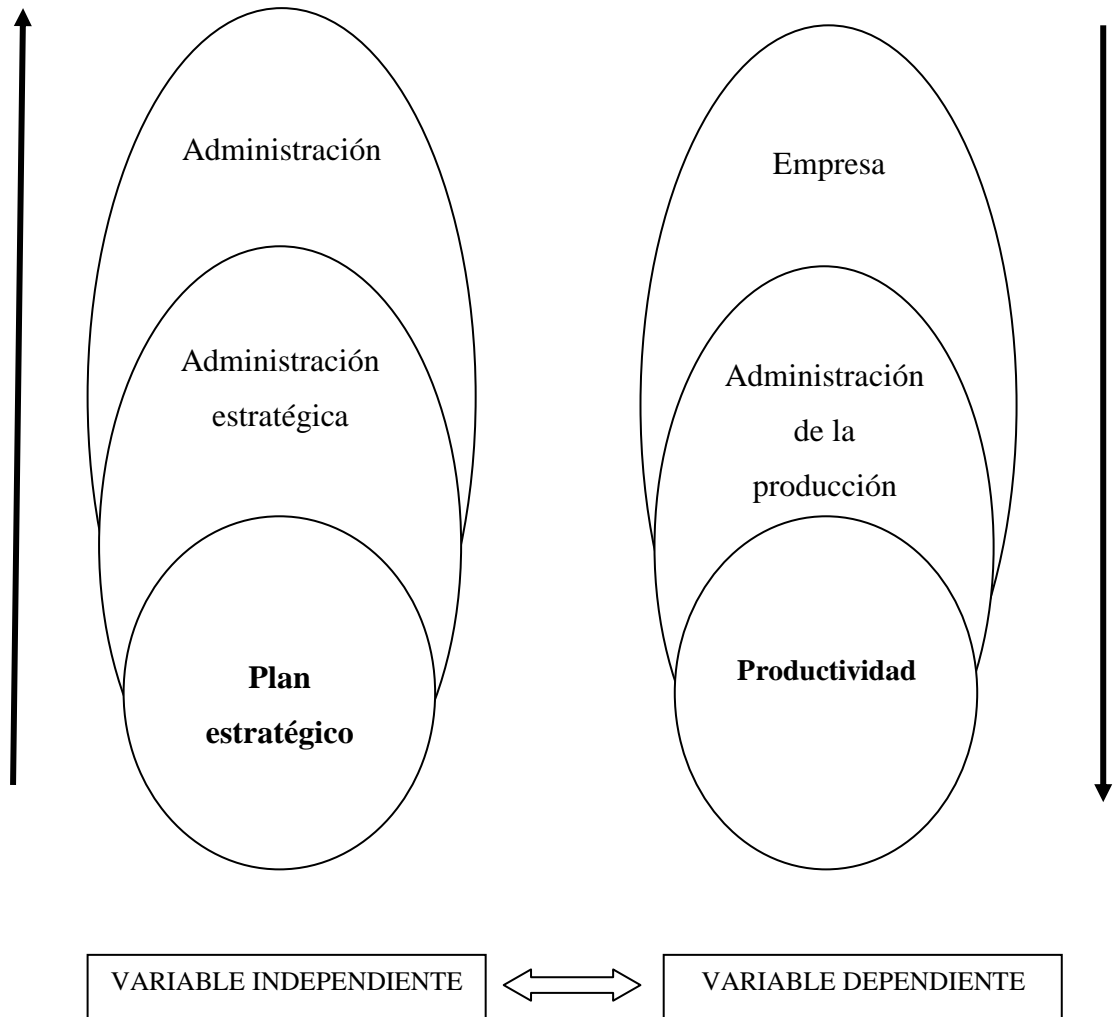
- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

- c.** Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d.** Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e.** Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f.** Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g.** Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h.** Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i.** Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j.** Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k.** Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico – institucional;

- l.** Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- m.** Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- n.** Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o.** Fomentar y diversificar las exportaciones;
- p.** Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- q.** Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- r.** Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;
- s.** Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,
- t.** Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica...

2.3 Categorías fundamentales

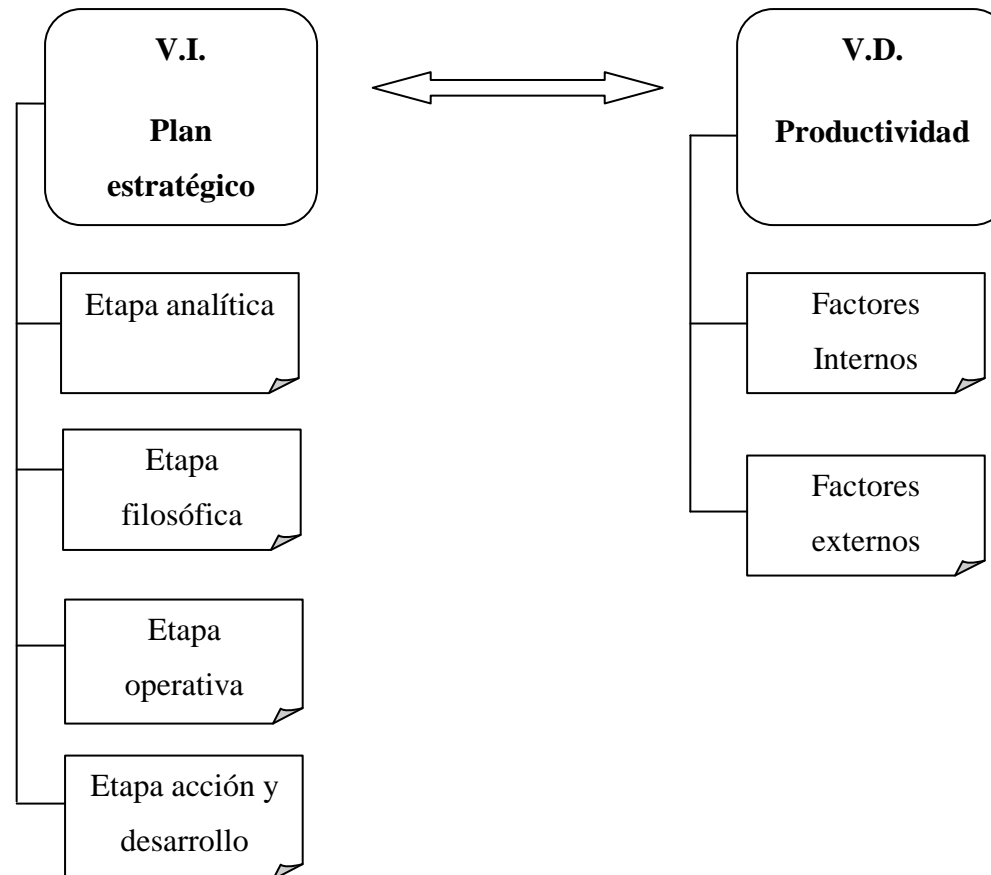
Gráfico 1.- Superordinación conceptual



Fuente: Curtiduría Chávez

Elaborado por: La autora

Gráfico 2.- Subordinación conceptual



Fuente: Curtiduría Chávez

Elaborado por: La autora

Marco conceptual de la variable Independiente: Plan estratégico

Administración

La administración se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Las funciones de la administración:

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes:

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Administración Estratégica

Rodríguez Valencia J (1997), manifiesta que Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no

es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

Enfoque de la formulación de las políticas

Cuando un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera informal. Pero cuando el bien o servicio se modifica o se sustituye, o bien cuando los territorios de venta se extienden, las áreas funcionales aumentan.

La actividad de integrar las funciones requiere una estructura de procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales básicas. Así surge el "Enfoque de la formulación de políticas", basado en el concepto de implantación de las guías de orientación cotidianas que establecen la delimitación en cuanto a lo que un área funcional puede o no hacer.

Enfoque de estrategia inicial

El enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves, que son:

1. Las "acciones" a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos, mismos.
2. La "búsqueda" de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea que podía o no necesitar una consideración.
3. Interés en "cómo" se formula la estrategia, no únicamente en qué resultara de ella.

4. Abandonar lo convencional de que la relación entre empresa y su entorno era más o menos estable y previsible. Chandler A. desarrolló sus ideas usando el método histórico, analizando el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Enfoque de la administración estratégica

Hofer Ch. y Schendel D., sugirieron un nuevo enfoque: la "administración estratégica", basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel se centran en cuatro aspectos claves de la administración estratégica, que son:

1. El establecimiento de objetivos
2. La actividad de la formulación de la estrategia
3. La implantación de la estrategia
4. Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados.

Los factores claves son los procesos "políticos" y las reacciones individuales internas de la organización, que pueden forzar la revisión de la estrategia. La actividad final, el control estratégico, proporciona a los administradores una retroalimentación negativa que puede, por supuesto, afectar un nuevo proceso de planeación estratégica.

Plan estratégico

De acuerdo con **Leonard D (1997)**, Planeación estratégica es: el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

- Los siete factores críticos de la planeación estratégica son un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado.
- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito.
- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía.
- La estrategia presenta una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva
- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo de negocios y funcional, de manera que la estructura se ajuste a la función.
- Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal:

1. Cuantitativo: porque indica los objetivos numéricos de la compañía.
2. Manifiesto: porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos.
3. Temporal: porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Etapas del plan estratégico

Entre las etapas del plan estratégico tenemos:

a) Etapa Filosófica

Tiene que ver con la misión, visión y políticas.

Valores en la empresa

Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización.

Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Seis valores principales en una empresa

Liderazgo.- un líder es como una brújula pues marca la dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia las reglas, normas y las formas de hacer las cosas y su misión básica es la de dirigir a un grupo hacia las metas deseadas. Se puede creer que la definición de liderazgo en cinco palabras es: Integridad, Humildad, Trabajo, Equidad, Ayuda.

Calidad.- se convierte en una forma de mejora continua y consistente a la que toda empresa competente desea optar, la consecución de calidad se debe a la necesidad de las mismas de resultar competitivas en el mercado, mejorar su imagen y su prestigio y, por último, garantizar la fidelización de los clientes, de los que dependen sus beneficios.

Creatividad.- es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas

Innovación.- es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de forma más eficaz.

Comunicación.- La buena comunicación hará que todos luchen por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda la organización. Por tal razón, se debe propender porque la información llegue a todos y que se entienda a la perfección para su correcta implementación.

Respeto a las personas.- para que una organización genere respeto, debe haber respeto entre sus integrantes. Además se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.

Crecimiento y resultados.- están íntimamente relacionados. El crecimiento debe ser aprovechado por la dirección de las empresas para mejorar el activo humano de la compañía. Dicho crecimiento puede fortalecer la motivación y, ésta a su vez, puede reforzar y aumentar el crecimiento económico de la organización.

Misión y sus características

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.).La misión es un medio, un pretexto para construir una identidad común.

Características de la misión

Definir el objetivo central.- es aquello a lo que vamos a dedicar nuestro esfuerzo.

Debe expresarse, mas en función del servicio que se presta que en el producto que se vende.

Altamente diferenciada si una empresa repite exactamente igual los esfuerzos de la competencia, su futuro está comprometido. Hay que buscar algo que nos haga únicos a pesar de que el producto sea parecido.

Debe abrir puertas al futuro. Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura hacia el futuro.

Motivadora el objetivo de un Gerente, es movilizar a todos los recursos humanos hacia el logro de la MISIÓN.

Políticas de una empresa

Las Políticas de Empresa, son reglas generales que dicta la administración, para guiar el accionar de la empresa. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Además, se establecen las responsabilidades y tareas correspondientes de cada área administrativa, así como su nivel jerárquico en la estructura organizacional.

Cinco políticas importantes dentro de una empresa

- 1.- Valorar los recursos humanos
- 2.- Política retributiva o de incentivos
- 3.- Política de promoción
- 4.- Política de selección
- 5.- Política de formación

b) Etapa Analítica

Tiene que ver con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1. Análisis Interno

Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de una organización, aspectos, sobre los cuales se tiene algún grado de control.

Áreas de la organización que se tiene en cuenta en el análisis interno:

Análisis de Recursos

Capital, recursos humanos, sistema de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

Análisis de Riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa

Análisis de Portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

2. Análisis Externo

Mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su organización en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. Los factores que comprenden un entorno externo son:

- 1.- Social
- 2.- Gobierno
- 3.- Economía
- 4.- Mercados
- 5.- Canales
- 6.- Productos y servicios
- 7.- Competencia (Directa o Indirecta)

3. Análisis interno y externo

Fortalezas.- donde tenemos ventajas competitivas actualmente en las cuales nos podemos apoyar.

Oportunidades.- Situaciones o tendencias de las cuales podemos sacar ventaja.

Debilidades.- situaciones que afectan a la empresa

Amenazas.- Situaciones o tendencias que podrían influenciar el comportamiento o del mercado o nuestros objetivos.

Análisis posicional

En el análisis posicional se tiene en cuenta dos variables importantes para una organización, el mercado y productos y servicios que comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato en el futuro, y una segunda variable conocida como etapa operativa.

c) Etapa Operativa

Consta en fijar objetivos, establecer estrategias, marcar los planes de acción.

Objetivos

Los objetivos pueden definirse como aquellas metas que queremos alcanzar en un período de tiempo determinado, con determinados recursos. Tienen la función de ser orientados en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación. Algunos elementos básicos:

Objetivos operativos

Rentabilidad (material y/o social), márgenes económicos, ventas (globales o segmentadas)

Capital

Objetivos de innovación

Productos, sistemas, comunicación, marketing: publicidad, promoción, nuevos productos, estudios de mercado, precios, etc.

Objetivos de factor humano

Recursos humanos

Estrategias de posicionamiento

Las estrategias van a permitir aumentar las posibilidades de conseguir objetivos que se proyecten a futuro.

El posicionamiento comienza en un “producto”. Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quieren influir, o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. Algunos tipos de posicionamiento elementales son:

1. Posicionamiento en base a precio / calidad
2. Posicionamiento con respecto al uso
3. Posicionamiento orientado al usuario
4. Posicionamiento con relación a la competencia
5. Posicionamiento como líder

d) Etapa de acción y desarrollo

Verificar los resultados de la ejecución

La táctica o plan de acción es el método que hemos decidido que vamos a utilizar para conseguir cada objetivo. Así, para cada objetivo aplicaremos una táctica diferente según las necesidades.

Cada táctica debe contemplar

1. Objetivos correspondientes a alcanzar
2. Efectos previstos: qué sucederá y cuándo sucederá.

3. ¿En que nos basamos para prever el qué y el cuándo anteriores?
4. Información sobre los motivos que nos han llevado a seleccionar esta táctica.
5. Recursos humanos y materiales necesarios: Cuándo, quienes, cuántos, dónde...
6. Quién liderará el equipo para alcanzar el objetivo
7. Presupuesto necesario

Se debe asegurar que los planes de acción o tácticas diseñados en la etapa analítica son puestos en marcha, cumpliéndose los objetivos planificación. Para ello se procede a evaluar los resultados actuales respecto a las metas, y medir la desviación respecto a lo que nosotros habíamos previsto, tantos en positivos como en negativo.

Permanentemente, se efectúa por cada responsable una autoevaluación del grado de consecución de los objetivos y planes de acción.

Informe de estatus de ejecución

1. Preparación de un informe breve
2. Estado de ejecución por parte de cada responsable
3. Por tarea, área, departamento o sección
4. Usualmente de una o dos páginas
5. Se distribuye hacia arriba a los supervisores respectivos
6. Dicho informe suele incluir: Tema, metas, situación actual, análisis (Resultados logrados – en relación con las metas, Otros resultados – relacionados con el proceso, Problemas encontrados y planes para el próximo año)

Esto manifiesta Domínguez Fernández (1993); Ackoff Russell (1993), Mariño Hernando (1993)

Marco conceptual de la variable Dependiente: Productividad

Empresa

La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.

Administración de la Producción

La Administración de Producción, originalmente entendida como la administración de líneas de producción, ha evolucionado a un concepto mucho más abarcativo, directamente vinculado a la estrategia de la empresa. El proceso de evolución parece estar fuertemente vinculado a la aparición de gigantes industriales, con complejos sistemas de producción.

Modelo del sistema de producción

Un proceso productivo consiste de

3. Objetivo- Para cualquier actividad de producción debe estar definido claramente un objetivo. Deben definirse las características del producto y las tecnologías a aplicar en su producción, así como los métodos para su control.
4. Insumos.- son todos los recursos utilizados en la producción, tales como las materias primas y otros materiales (embalaje por ejemplo), la mano de obra, energía e información de diverso tipo.
5. Proceso de transformación, incluye la planta y el equipamiento que permite la transformación de los insumos en producto, así como el know how.
6. Producto.- es la salida, el resultado, del sistema productivo.
7. Control (incluyendo la acción correctiva, o ajuste).- se refiere al sistema utilizado para evaluar el producto con referencia al objetivo

del sistema y todas las acciones resultantes conducentes a lograr la adecuación a ese objetivo.

Productividad

Es la relación entre la producción obtenida en un determinado período de tiempo y los factores utilizados para su obtención.

La productividad está relacionada con la eficiencia técnica y económica de la empresa. Cuando existen varias combinaciones de factores para fabricar un mismo producto la elección depende del precio de los factores de producción.

Factores que afectan a la productividad

Factores externos

Incluyen la regulación del gobierno, competencia y demanda, están fuera del control de la empresa, estos factores pueden afectar tanto al volumen de la salida como a la distribución de las entradas.

Reglamentación del Gobierno. La legislación obrera, las leyes proteccionistas y las reglamentaciones fiscales inciden directamente o indirectamente sobre la productividad.

La reglamentación para proporcionar equilibrio entre el progreso industrial y las metas sociales deseadas, como un medio ambiente más limpio y lugares de trabajo más seguros no se consideran contraproducentes. Cualquier intento de reglamentar áreas diferentes de estas resulta generalmente conflictivo y confuso.

Factores internos

La calidad

Con respecto a la calidad, se sabe que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como para la productividad.

De producto

Es un factor que puede influir grandemente en la productividad, usualmente se reconoce que la investigación y desarrollo conducen a nuevas tecnologías las cuales mejoran la productividad.

No todos están de acuerdo en que los gastos de investigación y desarrollo repercuten necesariamente en la productividad, se dice que la mayor parte de la investigación desarrollo está enfocada al desarrollo de productos y a resolver problemas de ambiente más que al mejoramiento de la productividad. Sin embargo, es innegable que la inversión en este rubro genera cambios importantes en la tecnología misma que repercute directamente en la productividad.

Proceso

Estos factores incluyen flujo del proceso, automatización, equipo y selección de tipos de proceso. Si el tipo de proceso no se selecciona adecuadamente de acuerdo al producto y al mercado, pueden resultar deficiencias. Dentro de un proceso dado existen muchas formas de organizar el flujo de información, el material y los clientes. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos de análisis de flujos de procesos, con incrementos en la productividad.

Fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo es tal vez el más importante de todos, está asociado a un gran número de sus factores: selección y ubicación, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura organizacional, remuneraciones, objetivos y sindicatos.

De capacidad e inventarios

La capacidad en exceso, es con frecuencia, un factor que contribuye a reducir la productividad, la capacidad casi nunca puede ajustarse a la demanda, pero la planeación cuidadosa de la capacidad puede reducir tanto la capacidad en exceso como la capacidad insuficiente.

El inventario puede ser un impedimento o una ayuda para la productividad de una empresa.

Muy poco inventario puede conducir a la pérdida de ventas, volumen reducido y productividad más baja; demasiado inventario producirá costos más elevados de capital y menor productividad.

La solución a este problema, para empresas con manufactura repetitiva son los sistemas de inventarios justo a tiempo.

2.4 Hipótesis

El plan estratégico incide en la productividad en la Curtiduría Chávez de la ciudad de Ambato

2.5 Señalamiento de las variables

Variable independiente: Plan estratégico

Variable dependiente: Productividad

Unidad de observación: Curtiduría Chávez

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la investigación

Este trabajo de investigación está orientado hacia un enfoque cuantitativo, mismo que nos ayudara a buscar las causas y la explicación para los hechos que se presentan en la empresa; dirigiéndonos hacia la comprobación de la hipótesis. Por lo cual la estadística descriptiva será utilizada para la medición de resultados utilizando para la recolección de información las modalidades de campo y bibliográfica - documental.

Bibliográfica

Para **Cázares Hernández** la investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica. Concibe como el proceso de búsqueda de información en

documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular.

- Usar habitualmente la biblioteca y sus fuentes,
- Hacer pesquisas bibliográficas, y
- Escribir documentos científicos.

Además, el acierto en la elaboración de cualquier trabajo de investigación depende de la cuidadosa indagación del tema, de la habilidad para escoger y evaluar materiales, de tomar notas claras y bien documentadas y, depende también, de la presentación y el ordenado desarrollo de los hechos en consonancia con los propósitos del documento. Es por todo ello la necesidad de aplicar esta modalidad de investigación en el presente trabajo.

De campo

De acuerdo con **Zorrilla Arena Santiago (2007)**, se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas. Es así como se aplica la investigación de campo en el presente trabajo puesto que el mismo permitirá conocer la realidad de la Curtiduría Chávez.

3.2 Nivel o tipo de investigación

Descriptiva

Buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de

especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir. Es aplicable ya que permitirá medir el grado de incidencia del plan estratégico en la productividad, a través de la encuesta a aplicar en capítulos posteriores.

Correlacional

Pretender medir el grado de relación y la manera cómo interactúa dos o más variable entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos

En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra. Es así como mide la relación del plan estratégico y la productividad de la Curtiduría Chávez.

3.3 Población y muestra

Población

De acuerdo con **Carrasco J**, Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen, y sólo ellos.

La población para el presente estudio en la Curtiduría Chávez consta de seis personas en la parte administrativas y diez obreros en la parte de producción.

Muestra

De acuerdo con **Carrasco J**, es una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, ejemplificar las características de la misma.

Para la investigación no es necesario obtener una muestra ya que la población es muy reducida.

3.4 Operacionalización de las variables

Es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que oriente la recolección de información.

Operacionalización de la Variable Independiente: Plan Estratégico

TABLA 1. Plan Estratégico

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
El plan estratégico es un documento escrito en el que se detallan las acciones específicas de gestión, dirigidas a objetivos específicos empresariales. Para esto se determinan etapas como la filosófica, analítica, operativa y de acción y desarrollo	Filosófica	Misión, Visión y Políticas	¿La empresa cuenta con misión y visión?	Encuesta aplicada a seis personas en la parte administrativa y diez obreros de producción de la Curtiduría Chávez. Ver anexo 1
	Analítica	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	¿En la Curtiduría se ha realizado análisis FODA?	
	Operativa	Fijar objetivos, establecer estrategias, marcar los planes de acción.	¿La empresa cuenta con estrategias productivas?	
	Acción y desarrollo	Verificar resultados	¿Existe un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo?	

Fuente: Curtiduría Chávez

Elaborado por: La autora

Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad

TABLA 2. Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Productividad es utilizar eficientemente los recursos humanos, económicos y materiales que permitan un desarrollo rentable y social a las empresas. Para ello se requiere de factores internos y externos.	Factores Internos	Calidad	¿Califique la calidad de los productos de la Curtiduría Chávez?	Encuesta aplicada a seis personas en la parte administrativa y diez obreros de producción de la Curtiduría Chávez. Ver anexo 1
		Producto	¿Existe un programa de investigación y desarrollo para los productos?	
		Proceso	¿Existe automatización en los procesos productivos?	
		Fuerza de trabajo	¿Califique el rendimiento de la fuerza de trabajo?	
		Capacidad e inventario	¿La Curtiduría cuenta con capacidad suficiente para cubrir la demanda?	
	Factores Externos	Leyes, competencia, demanda, etc.	¿Existen factores externos que afecten directamente a la productividad de la Curtiduría?	

Fuente: Curtiduría Chávez

Elaborado por: La autora

3.5 Plan de recolección de la información

Según **Luis Herrera (2002)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

Los sujetos a ser investigados son: el personal administrativo y de producción

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. La presente investigación cuenta con una encuesta.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Para ejecutar la encuesta se desarrollo un cuestionario guía (ver anexo 1).
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Método: Inductivo

¿Dónde?: Curtiduría Chávez

¿Cómo?: Cuestionario

3.6 Plan de procesamiento de la información

Plan de procesamiento de la información

1. Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
2. Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
3. Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

TABLA 3. Tabulación de resultados

OPCIONES	ENTREVISTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI				
NO				
TOTAL				

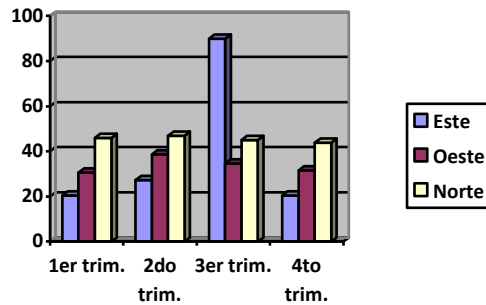
Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Elaborado por: La autora

La presente tabla se utilizará para tabular la información obtenida y para que el manejo de la información sea más fácil; además el estudio estadístico de los datos obtenidos se lo ejecutará con ayuda del programa MICROSOFT EXCEL versión 2007 y de esta manera su presentación de resultados será más entendible.

Los resultados obtenidos se representaran representados en gráficos tipo barras

Gráfico 3. Representación gráfica de las encuestas



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas

Elaborado por: la autora

Plan de Análisis e interpretación de resultados

1. Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
2. Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
3. Comprobación de hipótesis, para la comprobación de la misma se utilizará el método chi-cuadrado, ya que éste se aplica cuando las variables de estudio son cualitativas.
4. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Para realizar el análisis de resultados, se procede a desglosar la información en forma ordenada, estableciendo porcentajes estadísticos los cuales permitan percibir de mejor manera los datos obtenidos y de este modo realizar un breve comentario en el que se explicará el resultado final obtenido del cuestionario aplicado a las seis personas del departamento administrativo y los diez obreros de producción de la Curtiduría Chávez.

Por otra es necesario mencionar que para dicho análisis se utilizó la estadística descriptiva, a través del programa MICROSOFT EXCEL versión 2007.

4.2 Interpretación de los resultados

La interpretación de datos, se la realizó a través del cuestionario aplicado a seis personas del departamento administrativo y los diez obreros de la Curtiduría Chávez, a quienes se les empleó un instrumento de medición estadística como lo son las encuestas, dando como resultados lo siguiente:

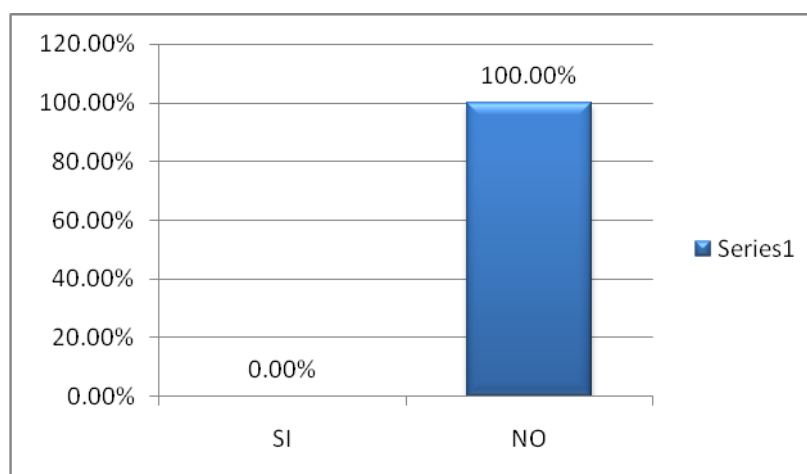
PREGUNTA 1. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

TABLA 4. Pregunta 1

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	0	0	0	0.00%
NO	6	10	16	100.00%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 4. Existencia de misión y visión



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: Una vez aplicada la encuesta al personal administrativo y de producción de la empresa Curtiduría Chávez se determinó que no cuenta con misión (es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.); y tampoco cuenta con visión (es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.).

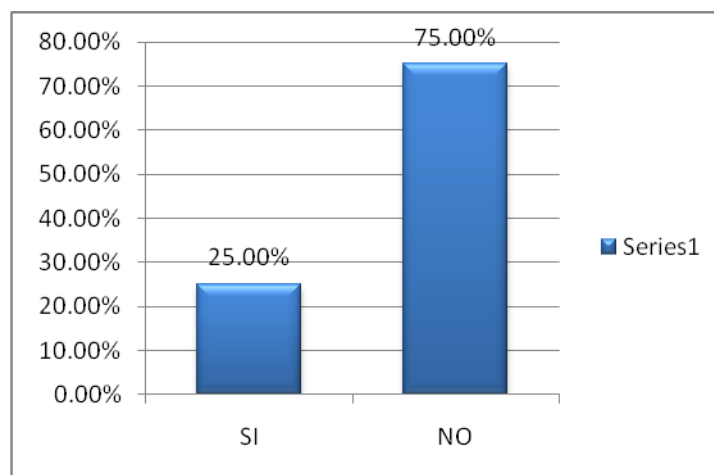
PREGUNTA 2 ¿En la Curtiduría se ha realizado análisis FODA?

TABLA 5. Pregunta 2

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	0	4	4	25.00%
NO	6	6	12	75.00%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 5. Análisis FODA



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: Una vez aplicada la encuesta se pudo comprobar la carencia de un análisis FODA en la empresa Curtiduría Chávez así lo demuestran los datos estadísticos con un 75%; dicho análisis es muy importante en una empresa ya que se convierte en una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, especialmente de gran apoyo para la planificación estratégica y consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo.

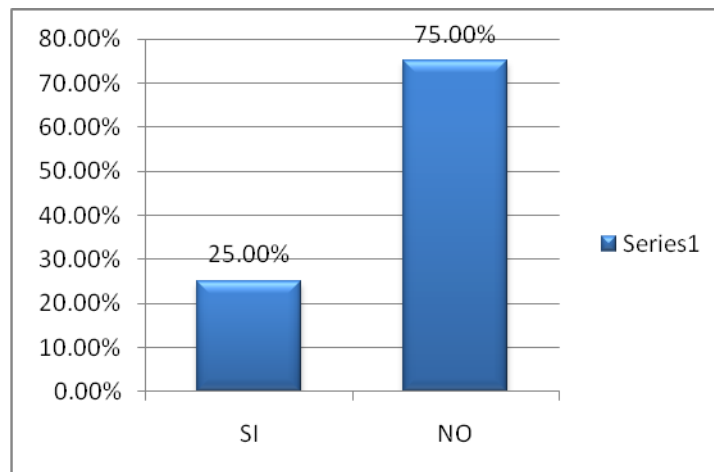
PREGUNTA 3 ¿La empresa cuenta con estrategias productivas?

TABLA 6. Pregunta 3

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	1	3	4	25.00%
NO	5	7	12	75.00%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 6. Estrategias productivas



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: Al tabular la encuesta se determinó que el 75% de los encuestados opinan que la empresa no cuenta con estrategias productivas, esto se da puesto que el capital de trabajo invertido tanto en recursos humanos, materiales, económicos, entre otros no se compensan con la productividad de la empresa Curtiduría Chávez, y por ende no se ve reflejado en los beneficios económicos que retribuye la misma, esto ocurre por la inaplicación de una adecuada planificación estratégica.

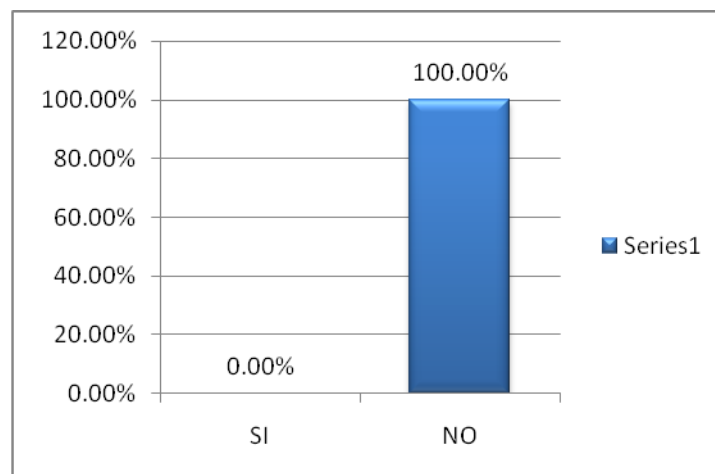
PREGUNTA 4 ¿Existe un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo?

TABLA 7. Pregunta 4

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	0	0	0	0.00%
NO	6	10	16	100.00%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 7. Plan estratégico



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: La empresa no cuenta con un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo, cabe recalcar que el mismo es muy importante ya que es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una empresa (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo; y dichas actividades empresariales y productivas se enfocan en el cumplimiento del mismo.

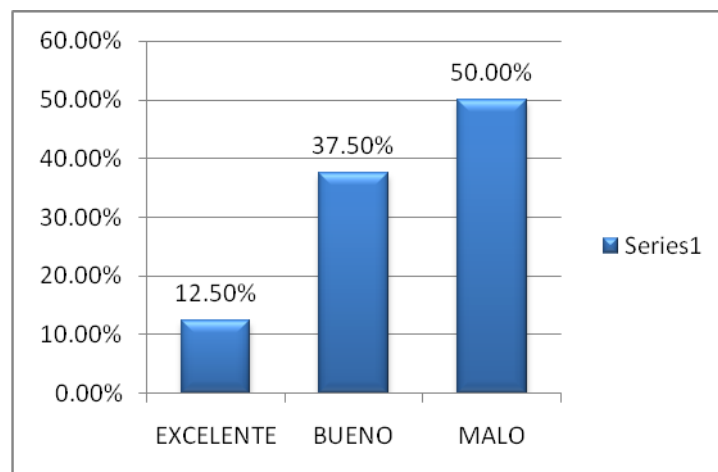
PREGUNTA 5 ¿Califique la calidad de los productos de la Curtiduría Chávez?

TABLA 8. Pregunta 5

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCION		
EXCELENTE	1	1	2	12.50%
BUENO	1	5	6	37.50%
MALO	4	4	8	50.00%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 8. Calidad de los productos



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: el 50% de los encuestados califican como mala la calidad de los productos, dicho criterio se basa en la falta de controles en: materiales, mano de obra, tiempos, procesos, etc. Los cuales no les permiten obtener productos de calidad. Por otra parte el 37,50% dice que la calidad de la producción es buena, por ello la importancia de controles en los procesos para ello se requiere de la planeación estratégica.

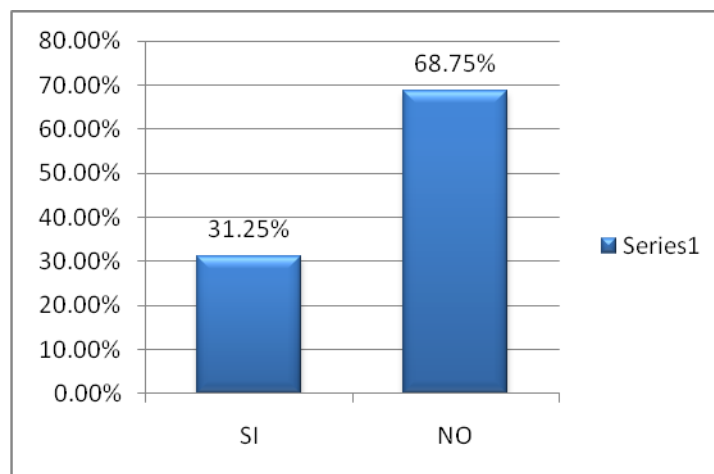
PREGUNTA 6 ¿Existe un programa de investigación y desarrollo para los productos?

TABLA 9. Pregunta 6

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	2	3	5	31.25%
NO	4	7	11	68.75%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 9. Programa de investigación y desarrollo



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: El 68.75% de los encuestados manifiestan que la empresa no realiza un programa de investigación y desarrollo previo a la producción de un nuevo producto, dichos artículos se basan en criterio de la administración. Es por ello la importancia de una planeación estratégica que plasme en un documento por escrito el proceso que debe seguir la fabricación de nuevos productos.

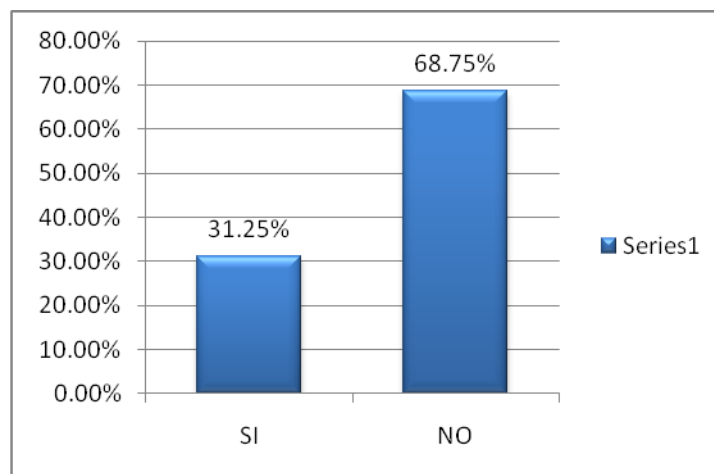
PREGUNTA 7 ¿Existe automatización en los procesos productivos?

TABLA 10. Pregunta 7

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	3	2	5	31.25%
NO	3	8	11	68.75%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 10. Automatización de procesos



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: Al aplicar al encuesta se determinó que la empresa Curtiduría Chávez en un 68,75% cuenta con procesos que se ejecutan de manera artesanal, mientras que el 31,25% ya se encuentran automatizados, esto se da por la naturaleza de la actividad empresarial.

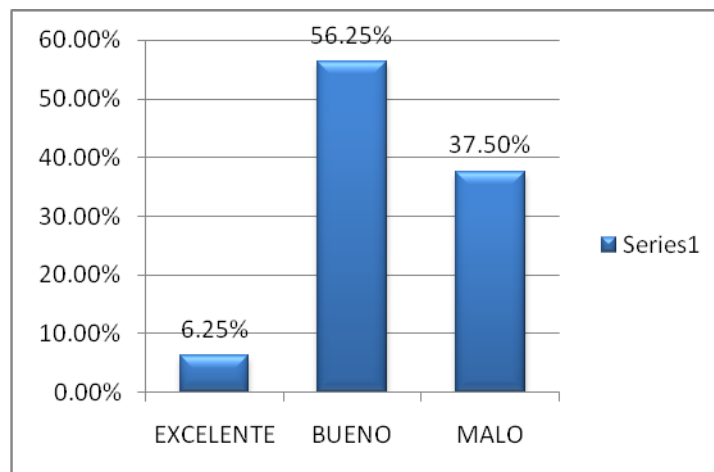
PREGUNTA 8 ¿Califique el rendimiento de la fuerza de trabajo?

TABLA 11. Pregunta 8

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCION		
EXCELENTE	1	0	1	6.25%
BUENO	2	7	9	56.25%
MALO	3	3	6	37.50%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 11. Rendimiento fuerza de trabajo



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: de los encuestados el 56,25% mencionan que el rendimiento de la fuerza de trabajo es buena, esto se da porque no existen metas, objetivos, misión, visión de la entidad. Por otra parte de 37,50% de los encuestados manifiestan que la misma es mala y tan sólo el 6,25% dice que es excelente.

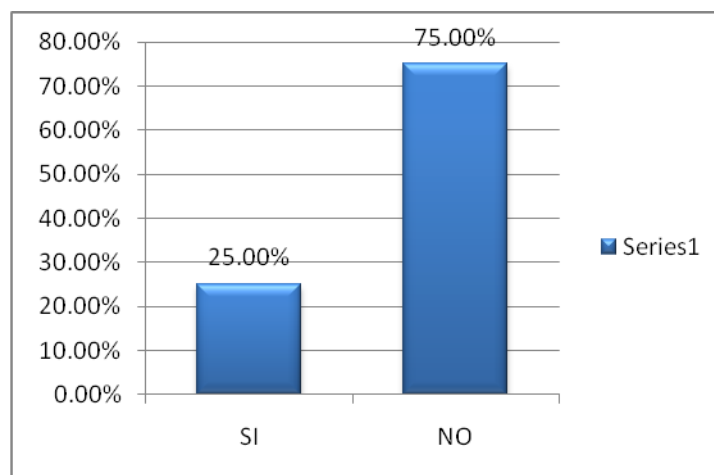
PREGUNTA 9 ¿La Curtiduría cuenta con capacidad de producción suficiente para cubrir la demanda?

TABLA 12. Pregunta 9

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	2	2	4	25.00%
NO	4	8	12	75.00%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 12. Capacidad de producción



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: El 75% de los encuestados manifiestan que la empresa no cuenta con capacidad de producción, esto se da porque la planeación estratégica aplicada en la entidad no es la adecuada, la misma se da de manera empírica; por otra parte los procedimientos, actividades, recursos no satisfacen las necesidades de los clientes internos y externos. Mientras que el 25% dice que la empresa si cumple con los pedidos de los clientes.

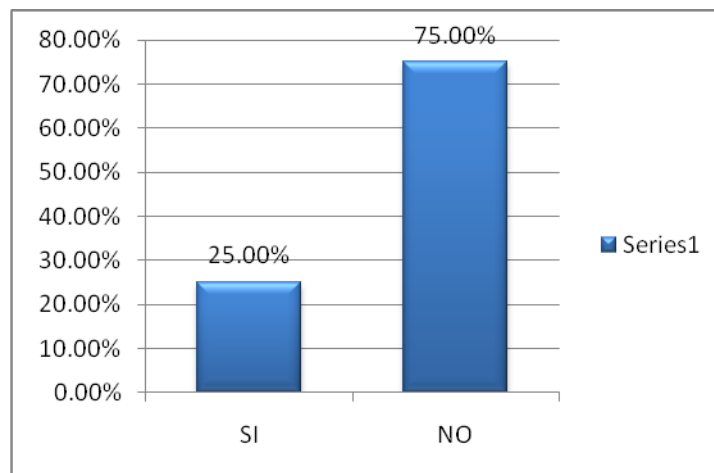
PREGUNTA 10 ¿La empresa cuenta con métodos que permitan combatir los factores externos que afectan a la productividad de la Curtiduría?

TABLA 13. Pregunta 10

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	1	3	4	25.00%
NO	5	7	12	75.00%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 13. Métodos combatir factores externos



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: el 75% de los encuestados dicen que la empresa cuenta no con métodos que permitan combatir los factores externos que afectan a la productividad de la Curtiduría, esto se por la carencia de un plan estratégico donde se contemple el análisis FODA.

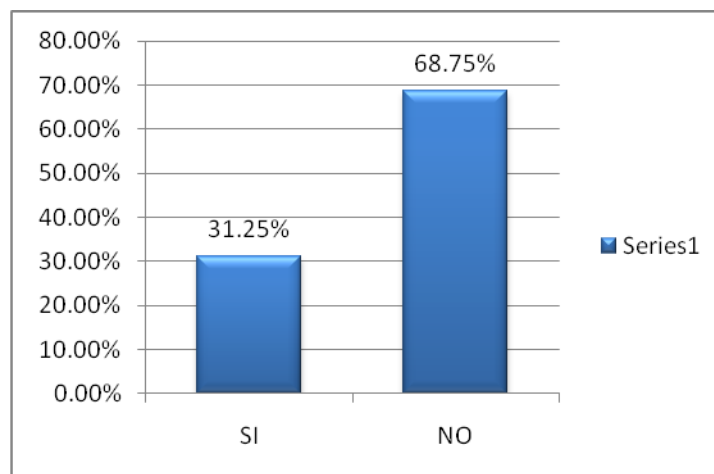
PREGUNTA 11 ¿Considera ud. que la Empresa Curtiduría Chávez es productiva?

TABLA 14. Pregunta 11

OPCIONES	ENCUESTADOS		TOTAL	f%
	ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN		
SI	1	4	5	31.25%
NO	5	6	11	68.75%
TOTAL	6	10	16	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 14. La empresa es productiva



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Interpretación: En un 68,75% el personal de la empresa Curtiduría Chávez manifiesta que la misma no es productiva, mientras que el 31,25% menciona que si lo es. Ya que el objetivo de la productividad es establecer

la mezcla idónea de maquinaria, de trabajadores y de otros recursos para maximizar la producción total de productos y servicios.

4.3 Verificación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteamiento de la hipótesis

a) Modelo Lógico

Ha = El plan estratégico incide en la productividad en la Curtiduría Chávez de la ciudad de Ambato

Ho = El plan estratégico no incide en la productividad en la Curtiduría Chávez de la ciudad de Ambato

b) Definición del nivel de significación.

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

c) Elección de la prueba estadística.

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

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología:

X^2 = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

fo =Frecuencia observada.

fe =Frecuencia esperada.

2. Regla de decisión

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

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

$$(Gl) = (2- 1) (2 - 1)$$

$$(Gl) = (1) (1)$$

$$(Gl) = 1$$

Se encontró el grado de libertad correspondiente: GL= 1

El valor del chi cuadrado según la tabla es de 3,841.

3. Comprobación de la hipótesis

Al realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta dos preguntas del cuestionario que contengan las variables de estudio como se muestra a continuación:

Pregunta 4.

¿Existe un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo?

Pregunta 11.

¿Considera ud. que la Empresa Curtiduría Chávez es productiva?

Frecuencias observadas

Tabla No. 15 Frecuencia Observada

PREGUNTAS	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
4. ¿Existe un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo?	0	16	16
11 ¿Considera ud. que la Empresa Curtiduría Chávez es productiva?	5	11	16
TOTAL	5	27	32

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Frecuencias esperadas

Tabla No. 16 Frecuencia Esperada

PREGUNTAS	OPCIONES		TOTAL
	SI	NO	
4. ¿Existe un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo?	2.5	13.5	16
11 ¿Considera ud. que la Empresa Curtiduría Chávez es productiva?	2.5	13.5	16
TOTAL	5	27	32

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

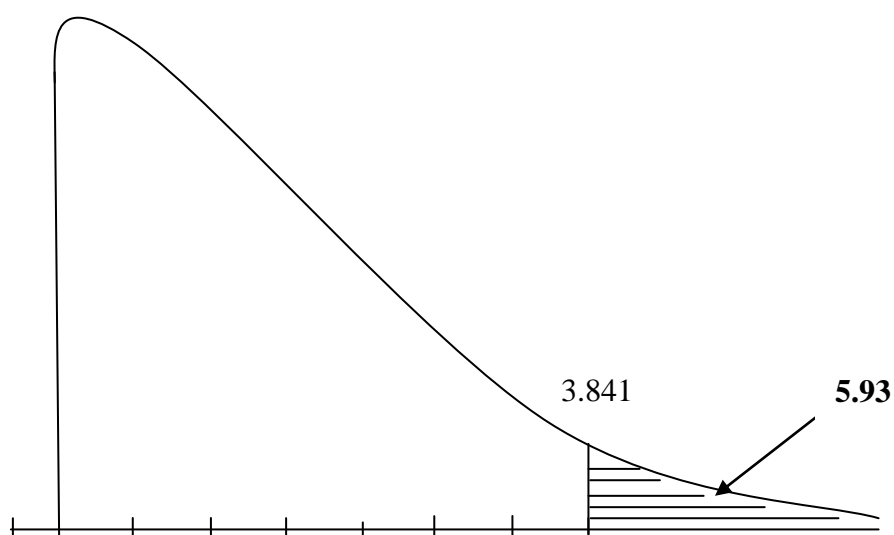
$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Tabla No. 17 Cálculo del Chi cuadrado

PREGUNTAS	OPC.	fo	fe	fo-fe	(fo-fe)^2	((fo-fe)^2)/fe
4. ¿Existe un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo?	SI	0	2.5	-2.5	6.25	2.50
	NO	16	13.5	2.5	6.25	0.46
11 ¿Considera ud. que la Empresa Curtiduría Chávez es productiva?	SI	5	2.5	2.5	6.25	2.50
	NO	11	13.5	-2.5	6.25	0.46
TOTAL					x2	5.93

Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Gráfico 15. Representación Gráfica del chi Cuadrado



Fuente: Resultados de las encuestas aplicadas
Elaborado por: la autora

Decisión

Como el chi cuadrado calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con lo cual se confirma que el plan estratégico incide en la productividad en la Curtiduría Chávez de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La planeación estratégica es importante porque permite la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

- En la empresa Curtiduría Chávez se determinó que no existe misión (motivo por el cual existe la empresa), así también no cuenta con la determinación de funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión; por otra parte no cuenta con visión (representa la esencia que guía la iniciativa y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio), al no contar con misión y visión la empresa carece de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- Una vez aplicada la encuesta también se pudo comprobar la carencia de un análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en la empresa Curtiduría Chávez así lo demuestran los datos estadísticos con un 75%; dicho análisis es muy importante ya que permite, utilizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, eliminar las debilidades y sortear las amenazas.
- Por otra parte se pudo determinar que no cuenta con ventajas competitivas, ni con estrategias productivas, esto se da puesto que el capital de trabajo invertido tanto en recursos humanos, materiales, económicos, entre otros no compensan en productividad a la empresa Curtiduría Chávez.
- La empresa no cuenta con un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo, cabe recalcar que el mismo es muy importante ya que es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una empresa, cuál será la estrategia de la misma durante un período de tiempo; y dichas actividades empresariales y productivas se enfocan en el cumplimiento del mismo. Dicha carencia afecta al adecuado control y optimización de recursos en la empresa Curtiduría Chávez.

5.2 Recomendaciones

Una vez determinadas las diferentes conclusiones es importante plasmar alternativas de solución a los factores adversos detectados en los capítulos anteriores.

- Diseñar la misión, visión, metas y objetivos aplicables en la Curtiduría Chávez; con la dirección y colaboración del personal administrativo; con la finalidad de establecer un camino a seguir.

- Identificar las Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas diseñando una matriz FODA, con la finalidad de establecer estrategias que permitan mitigar los riesgos por las debilidades y amenazas, y aprovechar en su totalidad las fortalezas y oportunidades; dicho análisis aportará a la elaborar de la planificación estratégica.
- Establecer las estrategias competitivas en la Curtiduría Chávez, que permitan un desarrollo adecuado y oportuno de la productividad.
- Elaborar un plan estratégico que permita determinar los objetivos, metas y planes de acción aplicables en la Curtiduría Chávez.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

- **Título de la propuesta**

Plan estratégico que permita determinar los objetivos y planes de acción aplicables en la Curtiduría Chávez

- **Institución ejecutora**

La entidad ejecutora es la Curtiduría Chávez, donde el personal que tendrá mayor responsabilidad para dar cumplimiento a la propuesta es el área administrativa, para esto se deberá capacitarlos sobre las alternativas propuestas.

- **Beneficiarios**

Los beneficiarios serán todo el personal de la Curtiduría Chávez, principalmente sus administradores.

- **Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Huachi Loreto, avenida Bolivariana y San Cristóbal.

- **Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución de dicha propuesta será de abril a junio del año 2012

- **Equipo técnico responsable**

Investigadora y personal de la Curtiduría Chávez.

- **Costo**

Para la ejecución de la propuesta se requiere de 1300,00 dólares.

6.2 Antecedentes de la propuesta

Una vez realizada la investigación se puede señalar que la Curtiduría Chávez carece de una planeación estratégica que le permita el manejo de los recursos humanos, económicos y financieros. Teniendo como aspectos más importantes él no contar con una misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias competitivas entre otras.

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

De otro lado, es pertinente hacer referencia que otros trabajos relacionados con este tema señalan aspectos que demuestran algunas limitaciones en la

aplicación de alternativas de solución debido a la planificación, desenvolvimiento de actividades diarias, colaboración del personal y la parte económica, por ello se han visto afectadas las expectativas de desarrollo. Estudios de otros contextos pero enfocados al tema que nos ocupa también advierten que la capacidad de gestión de las organizaciones se ha visto afectada la carencia de una planificación estratégica.

6.3 Justificación

Se debe tomar en cuenta que la planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. En otras palabras fija hacia donde ira la empresa, para la consecución o logro de objetivos, eliminando la improvisación, disminuyendo la incertidumbre y alineando los recursos para lograr mejores resultados, ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo.

Cabe recalcar que la planeación estratégica permite controlar el ambiente, predecir su curso y ofrecer un cierto nivel de estabilidad. Son los sistemas administrativos los que hacen posible la planeación, desarrollando un pensamiento estratégico. En otras palabras, establecen la estrategia determina la dirección y los indicadores de éxito. A partir de lo anterior, hay que evaluar los aspectos básicos del negocio: ¿por qué se hace lo que se hace? ¿Por qué hacerlo en la forma que se está haciendo? Cómo resultado surge la pregunta ¿Cómo debemos organizarnos?, lo que implica revisar tanto la estructura como los procesos.

Además los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas

organizacionales. El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización a la luz de las metas y del plan estratégico de la empresa, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

Y de esta manera la Curtiduría Chávez podrá ser más competitiva dando una excelente atención al cliente, ofertando productos de calidad y a los mejores precios del mercado, y presentando información veraz y oportuna, para la toma de decisiones

6.4 Objetivos

- **General**

Elaborar un plan estratégico, con la finalidad de promover el desarrollo económico, social, y financiero de la Curtiduría Chávez.

- **Específicos**

- ✓ Evaluar y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Curtiduría Chávez, con la finalidad de suprimir, mejorar y aprovechar las mismas respectivamente.
- ✓ Establecer misión, visión, metas y objetivos estratégicos en la Curtiduría Chávez con el propósito de contar con un camino a seguir y a cumplir.
- ✓ Establecer estrategias competitivas y factibles en la Curtiduría Chávez.
- ✓ Elaborar planes tácticos de acción, al igual que controles y supervisiones del desarrollo y cumplimiento del proceso estratégico.

6.5 Análisis de factibilidad

- **Financiera**

La perspectiva para el cumplimiento de la propuesta presentada es favorable, ya que se cuenta con el apoyo e interés de los dueños y administradores de la Curtiduría Chávez, quienes ven la necesidad de implementar un plan estratégico con la finalidad de mejorar la calidad de las actividades realizadas y además obtener información veraz y oportuna en lo que a procesos se refiere, y que la misma sea efectiva para la toma de decisiones. Además se tiene todo el apoyo económico para la ejecución de la propuesta, ya que el personal administrativo conoce la importancia de la misma y está en condiciones de ser el soporte para la ejecución de la propuesta.

- **Tecnológica**

Se cuenta con el equipo tecnológico necesario para la implementación de la propuesta.

- **Organizacional – Operativa**

La Administración y control se lo llevará a cabo a través del cumplimiento de forma impostergable de todos los puntos establecido en las diferentes fechas que consten en el cronograma. En este se muestra de forma clara e invariable las fechas planificadas para cada una de las actividades. Dicho cumplimiento será posible a través de la dirección y control de la administración, al igual que de la participación responsable de todo el personal.

6.6 Fundamentación

La ética profesional y el marco conceptual facilitado en los capítulos anteriores sobre la importancia de una planeación estratégica en la Curtiduría Chávez se confabulan con el fin de mejorar la estabilidad organizativa, económica y social de la entidad por medio de cambios a establecerse en cuanto a controles existentes durante la ejecución de actividades a más de hacer énfasis en el manejo adecuado de los recursos humanos, económicos y financieros. Con la finalidad de optimizar tiempo y dinero con los que cuenta la empresa, para lo cual se expone a continuación los siguientes conceptos operativos a ser utilizados en la presente propuesta:

Planificar

Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Estrategia

Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

Se puede definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento:

Proceso

Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.

Instrumento

Marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. No es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la organización. Es el desarrollo de una **visión de futuro**.

Esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro (2 a 3 años). Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Una función instrumental de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

Misión de la organización:

- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?

Oportunidades y amenazas:

- ¿Cuáles serán las demandas que planteará el entorno?
- ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Fortalezas y debilidades de la organización:

- ¿Qué es lo que somos capaces de hacer?
- ¿Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados frente a una mayor exigencia productiva?
- Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad.
- Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar.

- Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Beneficios del plan estratégico

Mejora el desempeño de la organización:

- Tiene un efecto estimulante en las personas.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

- Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc.
- Introduce una forma moderna de gestión.
- Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

Etapas de un plan estratégico

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización

Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

Diseñar un proceso de planificación que sea realista

Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

Definición de la Misión

Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debiera ser en el futuro?

La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc. No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática.

Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las

probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes. Conviene explorar un conjunto de preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?
- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función?
¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?

La misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer.

Muchas empresas destinan grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos. Como por ejemplo: el desarrollo de sistemas de información, la provisión de servicios de mantenimiento, aseo, transporte o vigilancia, etc.

El análisis externo

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

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

Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.

El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.

El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

El Análisis Interno

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

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad.

¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

- **Niveles:** Estratégico, Táctico, Operativo.
- **Funciones:** Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.
- **Procesos:** Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.
- **Sistemas:** Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc.

Determinación de Objetivos Estratégicos

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

Tabla 18. Matriz de análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la

organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser

Diseñar el futuro es definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras. Es decir, el diseño de futuro es el Proyecto de Vida Organizacional. En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

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

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

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

La orientación estratégica

Da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.

Las actitudes hacia el cambio

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su "condición cultural" con respecto al cambio.

La amplitud estratégica

O variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal; ello permitiría mayor profundidad en su intervención. O bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas.

Ejemplos de Objetivos Estratégicos

- Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización.
Mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
- Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario
- Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del servicio a sus usuarios.

Determinación de Metas y Proyectos

- Las Metas de Producción son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios.
- Las Metas de Gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos.
- Los Proyectos son los mecanismos destinados a alcanzar las metas.

Las Metas de Producción

- Contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad.
- Se refieren a las preguntas ¿qué? y ¿cuánto?
- Se proyectan a plazos más cortos (un año).
- Pueden ser de tipo cuantitativo.
- También pueden ser cualitativas, como por ejemplo:
- Cuando hacen referencia a **acciones no cuantificables**, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores; o

- Cuando responden a **objetivos de tipo normativo**, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la organización.

Las Metas de Gestión

- Hacen referencia al "¿cómo?", es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.
- De lo anterior se desprende que una meta de gestión:

Debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.

- Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc.

Los Proyectos

- Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.
- Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.
- El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.
- La implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:
 1. Identificación de los objetivos y estrategias de la organización.
 2. Definición de las metas de producción y de gestión.

3. Diseño de los proyectos necesarios para su logro.
4. Constatación del logro de las metas propuestas.

La medición de la gestión aparece como la culminación de un proceso de planificación estratégica.

Para ello es fundamental contar con sistemas de información apropiados.

Limitaciones y Recomendaciones

Sus costos pueden ser mayores que sus beneficios

La planificación estratégica consume tiempo y dinero, recursos que de no ser utilizados adecuadamente, podrían ser gastados más productivamente en otros objetivos.

Previamente es bueno preguntarse, ¿cuáles son los beneficios y cuáles son los costos del proceso específico que se quiere implementar?

No es una herramienta de manejo de crisis.

Está asociada con procesos de desarrollo a mediano y largo plazo. Las organizaciones en crisis deberían primero resolver sus problemas y amenazas, antes de involucrarse en un proceso de este tipo.

No hay que sobredimensionar la literatura ni el rol del consultor.

No es aconsejable copiar los sistemas sugeridos en las publicaciones, ya que han sido desarrollados en circunstancias particulares.

Se recomienda no sobrevalorar el rol del consultor en la Planificación Estratégica.

Este puede resolver una serie de dificultades, pero si su rol se limita a un ámbito particular, sin verdadera interacción con toda la organización, se corre el riesgo de obtener un bonito documento, que no aporte mucho al desarrollo organizacional.

Los propios miembros de la organización son quienes generalmente mejor saben lo que se debe hacer. Un consultor puede desempeñar el rol de facilitador del proceso.

La restricción más grande se produce cuando los directivos de la organización no están comprometidos o no están dispuestos a actuar sobre lo que se planifica.

6.7 Metodología. Modelo operativo

PLAN ESTRATÉGICO CURTIDURÍA CHÁVEZ

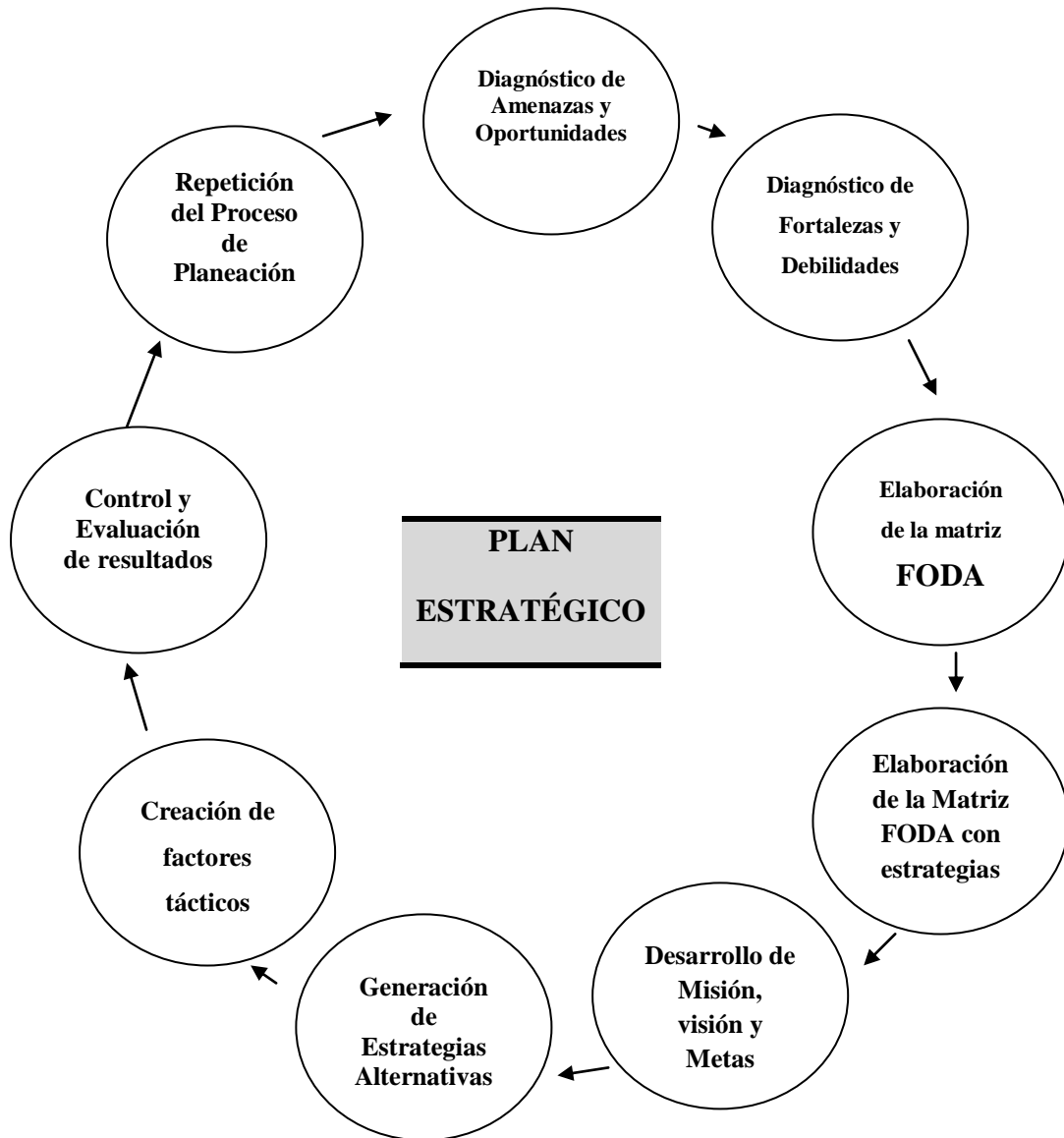
Situación actual de la Curtiduría Chávez

Una vez realizada la investigación y aplicada las encuestas se pudo establecer la situación actual de la empresa Curtiduría Chávez, así:

- La empresa no cuenta con Misión, visión, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Carece de un análisis FODA, es decir no se ha determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.
- No cuenta con ventajas competitivas, ni con estrategias productivas, esto hace que el capital de trabajo invertido tanto en recursos humanos, materiales, económicos, entre otros no compensan en productividad a la empresa Curtiduría Chávez.

- La empresa no cuenta con un plan estratégico que permita medir los resultados del proceso productivo.
- No existe comunicación entre los colaboradores.
- No existe una planificación estratégica que permite una correcta y oportuna toma de decisiones.
- No cuentan con estrategias de permanencia en el mercado.
- Carecen de capacidad de producción, calidad en los productos y atención al cliente.
- Los empleados no se adaptan al cambio.

Gráfico 16. Plan Estratégico Curtiduría Chávez



Fuente: Propuesta
Elaborado por: la autora

Desarrollo del plan estratégico

1. Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades

Las fuerzas ambientales, tanto nacionales como globales, que pueden afectar a una organización representan significativas amenazas u oportunidades para una organización. La planeación estratégica toma en cuenta estas amenazas y oportunidades en el desarrollo de la misión, las metas y las estrategias.

AMENAZAS

Las amenazas que presenta la empresa Curtiduría Chávez.-

1. Incremento de número de competidores
2. Inestabilidad política del país
3. Inestabilidad económica del país
4. Fenómenos naturales
5. Competencia desleal
6. Tasas de interés
7. Impuestos
8. Cambio en las costumbres
9. Desempleo
10. Ingreso del producto extranjero

OPORTUNIDADES

Las oportunidades que presenta la empresa Curtiduría Chávez.-

1. Economía dolarizada
2. Mayor acceso a medios de comunicación e información
3. Auge del comercio electrónico
4. Incentivos creación de proyectos innovadores
5. Alianzas estratégicas
6. Tendencia a reducir la inflación
7. Tecnología
8. Aumento de población económicamente activa
9. Incentivos con Ley de producción
10. Ubicación

2. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades

Este permite a los administradores identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe mejorar esta.

Las fuerzas centrales son las fortalezas complementarias que distinguen a una compañía y que presumiblemente la hacen más competitiva gracias a su capacidad para ofrecer a sus clientes un valor único. Casi toda la gente considera más sencillo el diagnóstico de las fortalezas que de las debilidades.

FORTALEZAS

Las fortalezas que presenta la empresa Curtiduría Chávez.-

1. Lealtad del cliente
2. Precio
3. Experiencia
4. Imagen empresarial
5. Capital financiero
6. Cumplimiento de pedidos
7. Experiencia en procesos
8. Experiencia laboral
9. Conocimientos laboral
10. Solvencia económica

DEBILIDADES

Las debilidades que presenta la empresa Curtiduría Chávez.-

1. Calidad del producto
2. Infraestructura
3. Toma de decisiones
4. Comunicación entre los colaboradores
5. Permanecía en el mercado
6. Capacidad tecnológica

7. Capacidad de producción
8. Calidad humana
9. Adaptación al cambio
10. Carencia de plan estratégico

Con la aplicación de la encuesta, la observación en la empresa y una vez elaboradas las matrices FODA y de estrategias, se pudo determinar factores claves (Debilidades) y de éxito (fortalezas) con que cuenta la Curtiduría Chávez.

Factores claves en la Curtiduría Chávez

Factores competitivos:

1. Lealtad del cliente
2. Precio
3. Experiencia
4. Imagen empresarial
5. Calidad del producto

Factores financieros

1. Capital financiero.
2. Infraestructura
3. Cumplimiento de pedidos
4. Toma de decisiones
5. Comunicación
6. Permanecía en el mercado

Factores Tecnológicos

1. Capacidad tecnológica

2. Experiencia en procesos
3. Capacidad de producción

Factor de fuerza laboral

1. Experiencia
2. Calidad humana
3. Conocimientos
4. Adaptación al cambio

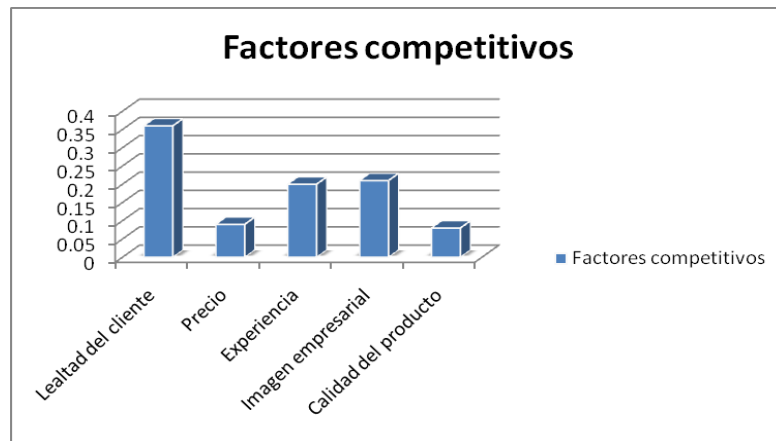
Para la matriz de factores claves se considera las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas, asignando una ponderación que van desde 0.01 sin importancia hasta 1.0 mucha importancia, y una calificación a los factores indicados que va desde 1 débil grave, 2 débil menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor.

TABLA N.19 Matriz de factores internos

Factores	Ponderación	Calificación	Resultado
Factores competitivos			
Lealtad del cliente	0.09	4	0.36
Precio	0.03	3	0.09
Experiencia	0.05	4	0.2
Imagen empresarial	0.07	3	0.21
Calidad del producto	0.08	1	0.08
Factores financieros			
Capital financiero	0.03	3	0.09
Infraestructura	0.02	2	0.04
Cumplimiento de pedidos	0.07	3	0.21
Toma de decisiones	0.1	1	0.1
Comunicación	0.08	2	0.16
Permanecía en el mercado	0.07	2	0.14
Factores Tecnológicos			
Capacidad tecnológica	0.04	1	0.04
Experiencia en procesos	0.05	3	0.15
Capacidad de producción	0.05	2	0.1
Factor de fuerza laboral			
Experiencia	0.07	3	0.21
Calidad humana	0.03	1	0.03
Conocimientos	0.06	3	0.18
Adaptación al cambio	0.08	2	0.16

Fuente: Propuesta
Elaborado por: la autora

Gráfico 17. Factores competitivos

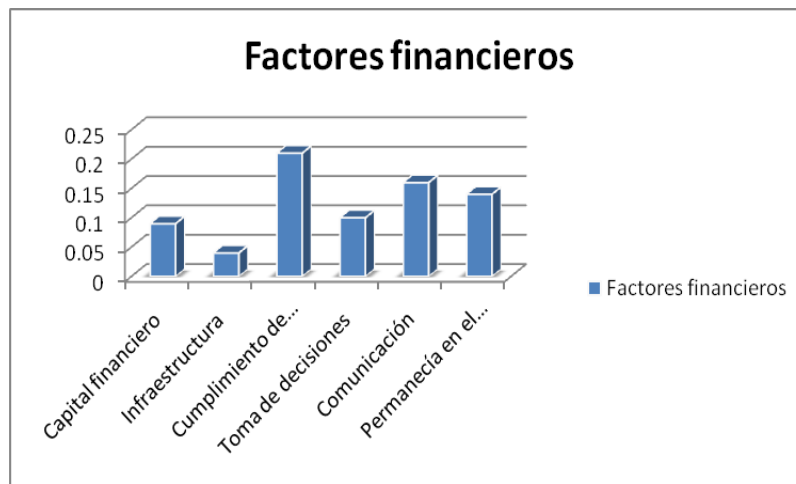


Fuente: Propuesta
Elaborado por: la autora

Este gráfico muestra que una fortaleza de índole mayor en la Curtiduría Chávez es la lealtad de los clientes.

Mientras que la calidad del producto es una debilidad grave, ya que el mismo es la razón de existencia de la empresa.

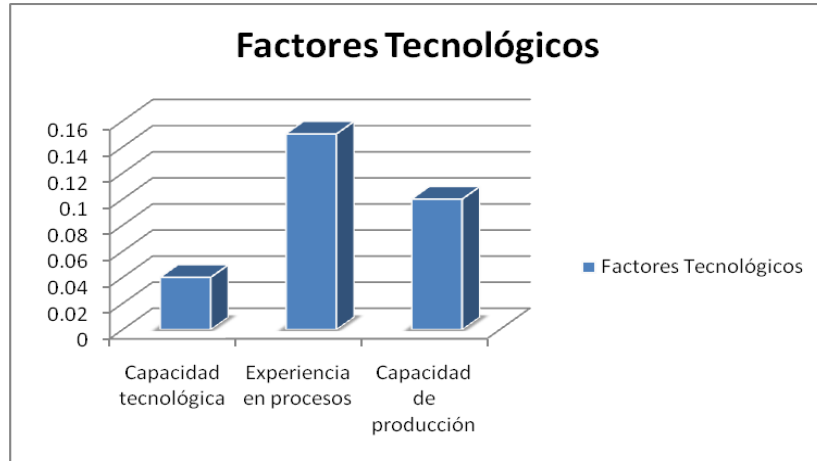
Gráfico 18. Factores financieros



Fuente: Propuesta
Elaborado por: la autora

Como se muestra en la gráfica el factor financiero débil de mayor impacto es la comunicación, mientras que su fortaleza es el capital financiero para el desarrollo de las actividades.

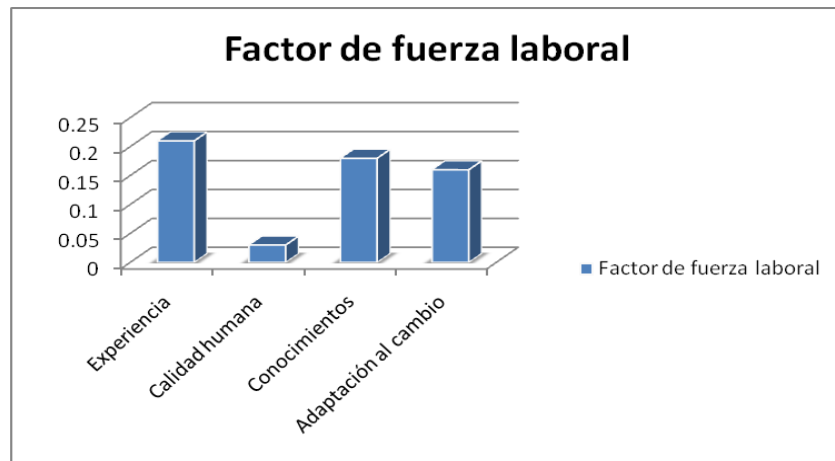
Gráfico 19. Factores tecnológicos



Fuente: Propuesta
Elaborado por: la autora

En los factores tecnológicos como se detalla en la figura la experiencia en procesos es un punto muy importante con la que cuenta Curtiduría Chávez, mientras que la capacidad tecnológica se debe mejorar e implementar en lo posible.

Gráfico 20. Factores de fuerza laboral



Fuente: Propuesta
Elaborado por: la autora

En esta gráfica se da a conocer que la experiencia laboral es muy importante, mientras que la calidad humana es una debilidad que se debe tomar en cuenta en las mejoras a realizar.

3. Elaboración de la matriz FODA

Tabla N. 20 Matriz FODA

N.	OPORTUNIDADES	N.	AMENAZAS
O1	Economía dolarizada	A1	Incremento de número de competidores
O2	Mayor acceso a medios de comunicación e información	A2	Inestabilidad política del país
O3	Auge del comercio electrónico	A3	Inestabilidad económica del país
O4	Incentivos creación de proyectos innovadores	A4	Fenómenos naturales
O5	Alianzas estratégicas	A5	Competencia desleal
O6	Tendencia a reducir la inflación	A6	Tasas de interés
O7	Tecnología	A7	Impuestos
O8	Aumento de población económicamente activa	A8	Cambio en las costumbres
O9	Incentivos con Ley de producción	A9	Desempleo
O10	Ubicación	A10	Ingreso del producto extranjero
N.	FORTALEZAS	N.	DEBILIDADES
F1	Lealtad del cliente	D1	Calidad del producto
F2	Precio	D2	Infraestructura
F3	Experiencia	D3	Toma de decisiones
F4	Imagen empresarial	D4	Comunicación entre los colaboradores
F5	Capital financiero	D5	Permanecía en el mercado
F6	Cumplimiento de pedidos	D6	Capacidad tecnológica
F7	Experiencia en procesos	D7	Capacidad de producción
F8	Experiencia laboral	D8	Calidad humana
F9	Conocimiento laboral	D9	Adaptación al cambio
F10	Solvencia económica	D10	Carencia de plan estratégico

Fuente: Propuesta
Elaborado por: la autora

4. Elaboración de la Matriz FODA con estrategias

Tabla N. 21 Matriz FODA con estrategias

MATRIZ FODA Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGÍAS		N.	FORTALEZAS	N.	DEBILIDADES
		F1	Lealtad del cliente	D1	Calidad del producto
		F2	Precio	D2	Infraestructura
		F3	Experiencia	D3	Toma de decisiones
		F4	Imagen empresarial	D4	Comunicación entre los colaboradores
		F5	Capital financiero	D5	Permanencia en el mercado
		F6	Cumplimiento de pedidos	D6	Capacidad tecnológica
		F7	Experiencia en procesos	D7	Capacidad de producción
		F8	Experiencia laboral	D8	Calidad humana
		F9	Conocimientos laboral	D9	Adaptación al cambio
		F10	Solvencia económica	D10	Carencia de plan estratégico
N.	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
O1	Economía dolarizada	FO1	Incremento de la producción	DO1	Eliminar fallas del producto
O2	Mayor acceso a medios de comunicación e información	FO2	Dar a conocer el producto en los medios de comunicación	DO2	Mejorar la infraestructura de la empresa
O3	Auge del comercio electrónico	FO3	Dar a conocer el producto utilizando la tecnología	DO3	Creación de matriz para toma de decisiones.
O4	Incentivos creación de proyectos innovadores	FO4	Expansión empresarial	DO4	Implementar trabajos en equipo
O5	Alianzas estratégicas	FO5	Aprovechamiento de beneficios de alianzas.	DO5	Creación de alianzas estratégicas
O6	Tendencia a reducir la inflación	FO6	Mantener precios de venta	DO6	Implemento de procesos tecnológicos
O7	Tecnología	FO7	Mejora de la planta	DO7	Utilizar la tecnología
O8	Aumento de población económicamente activa	FO8	Implementación de plazas de trabajo	DO8	Charlas al personal
O9	Incentivos con Ley de producción	F09	Aprovechar beneficios de ley producción	D09	Creación de estrategias
O10	Ubicación	F10	Incremento de ventas	D10	Creación de un plan estratégico
N.	AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
A1	Incremento de número de competidores	FA1	Mejorar y mantener el producto	DA1	Mejorar la calidad del producto
A2	Inestabilidad política del país	FA2	Revisión de márgenes de utilidad	DA2	Eliminación de procesos innecesarios
A3	Inestabilidad económica del país	FA3	Mejorar la calidad del producto	DA3	Creación de estrategias administrativas
A4	Fenómenos naturales	FA4	Mantener la imagen empresarial	DA4	Creación de plan de contingencias
A5	Competencia desleal	FA5	Creación de tácticas de ventas	DA5	Creación de tácticas
A6	Tasas de interés	FA6	Desarrollar la actividad empresarial con capital propio	DA6	Utilizar capital financiero propio.
A7	Impuestos	FA7	Mejorar materiales elaborar productos	DA7	Dar valor agregado al producto
A8	Cambio en las costumbres	FA8	Mantener el interés en los productos	DA8	Mantener el prestigio.
A9	Desempleo	FA9	Creación de plazas de trabajo	DA9	Contratación de nuevos empleados
A10	Ingreso del producto extranjero	FA10	Superar al producto extranjero	DA10	Implementación del plan estratégico

Fuente: Propuesta
Elaborado por: la autora

5. Desarrollo de Misión, visión y Metas

La Misión

Se formulan respondiendo a preguntas como:

1. ¿En qué negocios estamos?
2. ¿Con qué estamos comprometidos?
3. ¿Qué resultados deseamos obtener?

Bases para desarrollar la misión

La formulación de una misión debe:

1. Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
2. Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
3. Distinguir a una organización de todas las demás.
4. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
5. Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

MISIÓN DE CURTIDURÍA CHÁVEZ

Promover el desarrollo de las curtiembres, del calzado y afines, utilizando la tecnología y los recursos necesarios para lograr la fidelidad de los clientes, la preservación del medio ambiente, y los requerimientos de calidad exigidos por los mercados.

La visión

Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Elementos:

- a) Formulada por los líderes de la organización.
- b) Dimensión del tiempo.
- c) Integradora.
- d) Amplia y detallada.
- e) Positiva y alentadora.
- f) Realista -Posible.
- g) Consistente.
- h) Difundida Interna y Externamente.

VISIÓN DE CURTIDURÍA CHÁVEZ

Crear y producir el mejor cuero napa para vestimenta y calzado, ruso, graso, liso, cuero novu, gamusón y tafilete, a través de la comunicación con clientes internos y externos, siendo más competitivos y líderes en el mercado

Valores empresariales

Los Valores Corporativos dan vida a la Cultura Corporativa reconocida también como cultura organizacional.

Dentro de los valores empresariales que requiere y debe implementar la Curtiduría Chávez se pueden determinar los siguientes:

1. Excelente comunicación

Cuando la comunicación es muy fluida entonces tenemos mayores posibilidades de solucionar problemas y las personas se sienten en confianza de exponer sus ideas, una característica fundamental de los equipos altamente efectivos es precisamente el buen nivel de comunicación con todos sus miembros.

2. El liderazgo

Sin liderazgo el futuro de una empresa es totalmente incierto, por esa razón los gerentes y directores debe ser verdaderos líderes, personas comprometidas con las metas institucionales, es importante tener un alto sentido de pertenencia para poder transmitir una energía poderosa a los demás miembros del equipo.

3. La visión

Muchas veces se redactan misiones más como un tecnicismo que como un fuerte compromiso empresarial, lo cierto es que podemos llegar muy lejos, incluso a sitios inimaginables, una persona consciente de su propio poder no se deja llevar por la lógica o por las apariencias presentes, entonces simplemente manifiesta con fe absoluta: “a esta posición llegaremos sí o sí” y finalmente se cumple.

4. La planificación

Con planes bien elaborados podemos comenzar a actuar en el presente y no permitir que la improvisación gobierne nuestras acciones, esto nos permitirá una óptima administración de los recursos y evaluar constantemente nuestro desempeño.

5. La innovación y la creatividad

Muchas veces estamos encuadrados en técnicas y metodologías que nos han dado buenos resultados a lo largo de los años pero de alguna manera nos hemos conformado y hemos caído en la apatía, las empresas líderes se destacan por su capacidad de innovación y por crear nuevos patrones de consumo, crean oportunidades de negocios bajo todo tipo de circunstancias, entonces si realmente deseamos ser competitivos tenemos que meternos al tema de la mejora continua.

6. Integridad

Los valores propagados hacia dentro y hacia fuera deben coincidir con el comportamiento real. La misión de la empresa determina el marco de cómo esta se ve a sí misma y cómo quiere ser comprendida, y de cómo están definidos los valores y la dirección.

7. Respetamos a las personas

La colaboración en esta empresa se basa en el respeto mutuo, la imparcialidad, el reconocimiento del rendimiento y una comunicación abierta y sincera.

8. Orientación al cliente

Nuestras estructuras, procesos y decisiones deben centrarse en las necesidades actuales y potenciales de los clientes externos e internos.

9. Transparencia

Se requiere una comunicación abierta hacia dentro y hacia fuera. Para poder tomar las decisiones correctas también deben debatirse los temas delicados

Metas

Las metas empresariales son bastante similares a las metas personales, especialmente porque sin importar el tamaño de un proyecto todo recae en la visión que una persona pueda tener y la fuerza interna que le permita sobreponerse a los diversos obstáculos y llegar tan alto como se lo haya propuesto, quizás existe una tendencia en pensar que las metas empresariales resultan más difíciles de conseguir porque hay que cohesionar el pensamiento de muchas personas, pero realmente esto es una ventaja si sabemos utilizar nuestros recursos, de esa forma los equipos de trabajo deben ser complementarios y cada uno debe aportar su máximo potencial.

Entre las metas empresariales de Curtiduría Chávez tenemos las siguientes:

1. Mejorar resultados.- En el balance de resultados del año 2012 mostrar mejoras en un 40% de las ventas
2. Aumentar producción.- Incrementar la producción en un 10% mensualmente.
3. Mejorar la calidad del producto.- en un lapso de tres meses con la aplicación del plan estratégico eliminar errores de producción en un 5%
4. Modernizar procesos.- Para finales de año 2012 contar con incremento del 10% de procesos automatizados
5. Utilizar más tecnología

Objetivos empresariales

Objetivo a corto plazo.-

1. Mejorar calidad del producto y obtener mayor fidelidad de los clientes.
2. Alcanza el Posicionamiento del mercado
3. Disminuir costos y gastos, sin afectar la calidad del producto
4. Desarrollar e implementar un plan estratégico de producción que fortalezca la cadena de valor.
5. Optimizar procesos en el área de producción.
6. Asignar y asumir responsabilidades y autoridades.

Objetivos a largo plazo.-

1. Obtener un incremento de participación en el mercado del 25%
2. Optimizar los procesos
3. Eliminar tiempos de ocio
4. Optimizar el uso de recursos.
5. Elaborar página web de la empresa
6. Implementar un mecanismo que permita adquirir, procesar, almacenar y distribuir información para la toma de decisiones y el control en la curtiduría.

6. Generación de Estrategias Alternativas

Estas estrategias alternativas están estrechamente ligadas con el proceso de diagnóstico y el desarrollo de metas.

Estas estrategias potenciales deben ser evaluadas en términos de:

- Fuerzas Ambientales
- Fortalezas y Debilidades de la Organización
- Probabilidad de que las estrategias contribuyan al cumplimiento de la misión y metas de la organización.

A continuación se detallan las estrategias diseñadas para Curtiduría Chávez

Estrategias de Curtiduría Chávez

1. Estrategias corporativas

La estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actividad general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocios y productos. Las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

- a) Creación de organigramas (ver anexo 2)
- b) Desarrollo y aplicación de plan estratégico
- c) Desarrollo de un plan de comercialización y mercadeo.
- d) Mejorar o modificar la calidad del producto
- e) Mejorar la infraestructura
- f) Desarrollar una matriz de creación y seguimiento para la toma de decisiones
- g) Evaluar y eliminar posibles riesgos en la cadena de valor.

2. Estrategias a nivel funcional

2.1. Estrategias operativas

La estrategia de operaciones determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores. Debe ocuparse también del nivel óptimo de tecnología que la empresa debe usar en sus procesos de operaciones.

Determinación de estrategias operativas para Curtiduría Chávez.

- h) Planificar la producción de acuerdo a estadísticas de pedidos.
- i) Establecer controles de calidad
- j) Controlar y optimizar materia prima, mano de obra y materiales
- k) Diseñar indicadores de productividad para el departamento de producción.
- l) Documentar los procesos de producción.

2.2. Estrategias financieras

La estrategia financiera examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero. También proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de

apoyar una estrategia empresarial. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.

Determinación de estrategias financieras para Curtiduría Chávez.

- a) Contar con un sistema contable, que permita controlar los costos de producción.
- b) Establecer y aplicar indicadores financieros
- c) Administrar y optimizar los recursos empresariales.
- d) Incentivar al desarrollo de proyectos financieros innovadores y aplicables a la Curtiduría Chávez.

2.3. Estrategias de comercialización

Se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específico donde sirve la empresa o unidad de negocio.

- a) Elaborar un plan estratégico de marketing.
- b) Crear una página web para promocionar la imagen empresarial
- c) Crear alianzas empresariales
- d) Determinar el precio de venta al público, en base a costos, competencia, y productos extranjeros.

2.4. Estrategias de recursos humanos

El uso de equipo de trabajo mejora la calidad y la productividad y aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados.

- a) Implementar programas de capacitación a los empleados
- b) Implementar charlas para fomentar el trabajo en equipo
- c) Fomentar el uso de incentivos a empleados.
- d) Mejorar el ambiente de trabajo.

2.5. Estrategias tecnológicas

Sirven para que sus unidades de negocio obtengan una ventaja competitiva.

- a) Implementar procesos con mayor tecnología en la planta de producción.

2.6. Estrategias de producción

Permiten mejorar los procesos productivos.

- a) Implementar controles de calidad
- b) Mejorar procesos de producción
- c) Eliminar tiempos de ocio.

7. Creación de factores tácticos del plan estratégico

Contribuyen a la implementación de las estrategias.

Para la implementación de estrategias en la Curtiduría Chávez es necesario tener en cuenta lo siguiente:

1. Ser coherentes con las estrategias planteadas.
2. Ser coherente con la misión, visión, metas y objetivos
3. Contar con un diseño fácil y práctico para el entendimiento de todo el personal de la empresa.
4. Promover la cultura organizacional que apoyen al cumplimiento del plan estratégico
5. Crear planes de capacitación continua.

8. Control y Evaluación de resultados

Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizás deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos.

Evaluación del plan estratégico

Se debe evaluar a través de las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores ante las estrategias?
2. ¿Han eliminado las debilidades?
3. ¿Se ha aprovechado las oportunidades?
4. ¿Ha existido incremento de la demanda?
5. ¿Cuán satisfechos están los clientes?

6. ¿Ha mejorado la calidad del producto?
7. ¿Se ha incrementado la rentabilidad en la Curtiduría?

Control del plan estratégico

Este proceso permite tomara acciones correctivas en el plan estratégico planteado:

1. Asignar recursos de otra manera
2. Elaborar nuevas estrategias
3. Reestructurar o eliminar las estrategias inefectivas
4. Revisar misión, y metas de la empresa
5. Evaluar el desempeño del personal

9. Repetición del Proceso de Planeación

Las fuerzas que afectan a las organizaciones se hallan en cambio permanente, los administradores deben estar preparados para adaptarse o innovar mediante la repetición del proceso de planeación.

6.8 Administración

Para la investigación es necesario definir los recursos a utilizarse.

Recursos empresariales

Los recursos empresariales que se utilizaran para el desarrollo de la presente investigación se detallan a continuación:

Tabla 22. Recursos empresariales

RECURSOS EMPRESARIALES		
COLABORADORES	RUBRO	TOTAL (\$)
Amelia Monar	Investigadora	100,00
Capacitadores		600,00
SUBTOTAL		700,00

Fuente: Recursos requeridos

Elaborado por: la autora

Tabla 23. Recursos bienes muebles

RUBRO	TOTAL (\$)
Material de apoyo	200,00
Copias e impresiones	200,00
Suministros	100,00
Otros	100,00
TOTAL	600,00

Fuente: Recursos requeridos

Elaborado por: la autora

Se requiere de un costo aproximado de 1300,00 para la ejecución de la propuesta.

6.9 Previsión de la evaluación

Tabla 24. Previsión de la evaluación

ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	RECURSOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN
Interesados en la evaluación	Administrativos de la Curtiduría Chávez
Razones que justifican la evaluación	Verificar el cumplimiento de metas y objetivos empresariales Evaluar el plan estratégico
Objetivos del plan de evaluar	Proporcionar a la administración una seguridad en la toma de decisiones
Aspectos a ser evaluados	Plan estratégico
Personal encargado de evaluar	Administradores
Períodos de evaluación	De manera mensual desde julio a diciembre de 2012.
Proceso metodológico	Observación, indicadores, entrevistas
Recursos	Humanos, económicos y materiales

Fuente: Evaluación de la propuesta
Elaborado por: la autora

BIBLIOGRAFÍA

- FLORES, J. (2005). "La Planificación Estratégica como herramienta para mejorar la Calidad de Servicio al Cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda". Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.
- TAMAYO V. (2006). "Planificación Estratégica para mejorar el Proceso Productivo en la empresa Proinba del Cantón Cevallos." de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- TOBAR K (2007). "Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito". Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela Politécnica Nacional.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- LEONARD D., COODSTEIN, PH. D TIMOTHY M. NOLAN, PH. D. J. WILLIAM PREFFER, PH. (1997) Planeación Estratégica Aplicada. Editorial MCGRAWHILL. Colombia.
- RODRÍGUEZ Valencia J (1997), Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, Ecasa, México.
- DOMÍNGUEZ Fernández (1993). Planeación estratégica de la calidad total. Edición Tercer Mundo, Bogotá, Colombia.
- ACKOFF Russell (1993). "Formulación de alternativas", en: Planificación de la empresa del futuro. Edición Limusa. México.
- MARIÑO Hernando (1993). "Planeación estratégicas de la calidad total". Tercera Edición. Bogotá, Colombia.
- CÁZARES HERNÁNDEZ Laura (2004). Técnicas actuales de investigación documental. Tercera edición. México. Editorial Trillas.
- ZORRILLA ARENA Santiago (2007). Introducción a la metodología de la investigación
- CARRASCO J. El método estadístico en la investigación médica. Quinta Edición. Madrid. Editorial Ciencia.
- HERRERA, Luis y Otros (2006). "Tutoría de la Investigación". Diemerino Editores. Ecuador.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Dirigido al personal administrativo y operativo de Curtiduría Chávez

Objetivo: Estudiar la incidencia del plan estratégico en la productividad de Curtiduría Chávez con la finalidad de mejorar el mismo.

Instrucciones:

- Lea con atención
- Conteste con sinceridad, recuerde que es anónima
- No realice tachones ni enmendaduras

1. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

SI

NO

2. ¿En la Curtiduría se ha realizado análisis FODA?

SI

NO

3. ¿La empresa cuenta con estrategias productivas?

SI

NO

4. ¿Existe un plan que permita medir resultados operativos eficientes?

SI

NO

5. ¿Califique la calidad de los productos de la Curtiduría Chávez?

EXCELENTE

BUENO

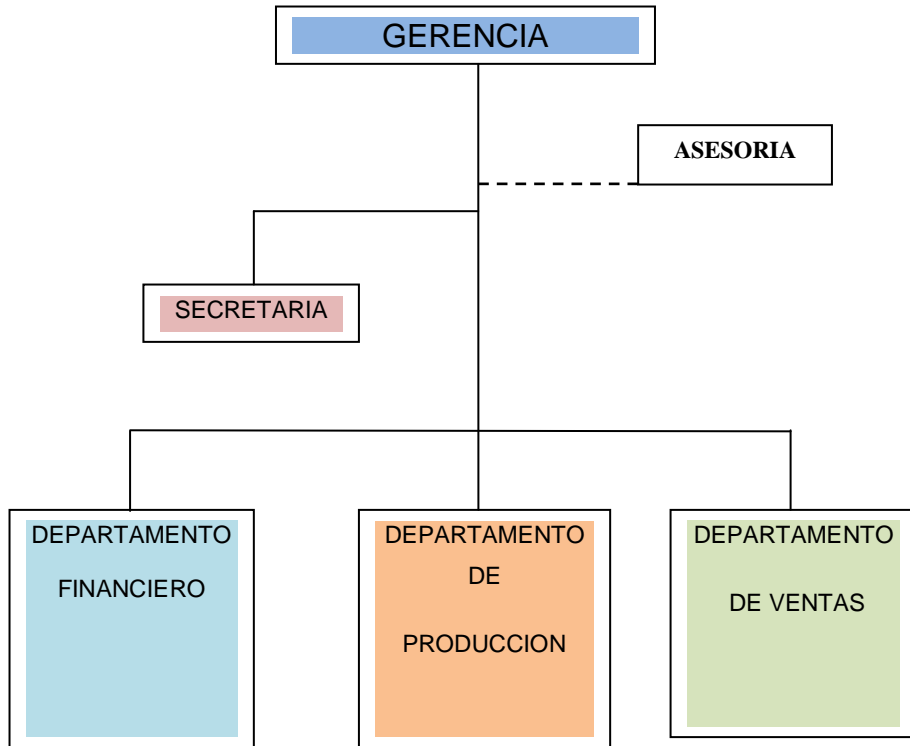
MALO

6. ¿Existe un programa de investigación y desarrollo para los productos?
- SI
NO
7. ¿Existe automatización en los procesos productivos?
- SI
NO
8. ¿Califique el rendimiento de la fuerza de trabajo?
- EXCELENTE
BUENO
MALO
9. ¿La Curtiduría cuenta con capacidad suficiente para cubrir la demanda?
- SI
NO
10. ¿Existen factores externos que afecten directamente a la productividad de la Curtiduría?
- SI
NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

Organigrama Estructural de la Curtiduría Chávez



Cuadro de Referencias

Elaborado por	Aprobado por	Fecha de elaboración	Referencias
Patricia Monar		12-11-11	<p> Línea de Autoridad Línea de Asesoría Línea Auxiliar Línea de relación de autoridad funcional </p>

