



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “La Planificación Estratégica y su incidencia en la  
producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato”**

**AUTOR: Merci del Pilar Paredes Zapata**

**TUTOR: Ing. Víctor H. Córdova A.**

**AMBATO – ECUADOR  
2010**

**Ing. Víctor Córdova**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó 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, octubre del 2010

---

**Ing. Víctor Córdova.**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Merci del Pilar Paredes Zapata, 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.

---

Srta. Merci del Pilar Paredes Zapata

C.I. 180380982-9

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

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

f).....

Lcdo. MBA. Jorge Cerón M.

f).....

Ing. MBA. José Herrera H.

Ambato, octubre del 2010.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres quienes son las personas que me han inculcado desde muy niña todos los valores para poder ser una persona de bien en la sociedad.

Mis padres son el faro que me iluminan en mis noches tristes, ellos comprenden mis penas y alegrías es por eso que este trabajo se los dedico como muestra de mi esfuerzo.

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este proceso no puedo más que pensar en mis padres, sin su apoyo y su cariño incondicional no sería posible haber escrito muchos capítulos de mi vida, incluido este.

También agradezco a la universidad y a quienes trabajan en ella, especialmente a los ingenieros quienes con su ejemplo de superación y empeño han hecho posible que yo cumpla con mi sueño de ser profesional.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La realidad del presente trabajo muestra escenarios competitivos, en donde la satisfacción del cliente está garantizada por la calidad de los productos, pero lo que obliga a la empresa a realizar cambios en la producción es la falta de cumplimiento de los pedidos.

Al no contar con una planificación estratégica Curtiduría Hidalgo no tiene claro el rumbo de la producción de su empresa, igualmente el poco comprometimiento de sus trabajadores en las actividades de la empresa son factores que no permiten alcanzar el liderazgo del sector.

Esta investigación es importante para los clientes internos de la organización, quienes revelaron en los diagnósticos realizados la necesidad de mejorar la producción de pieles. Así mismo permitirá racionalizar recursos humanos, materiales y maquinaria. De igual modo se espera que la investigación contribuya al posicionamiento en el mercado.

Para la presente investigación se utilizaron diversos métodos como: observación directa, consultas bibliográficas, definición de variables, así como también se planteo la hipótesis, se realizo encuestas a los clientes internos con el fin de obtener información de la empresa. De la información obtenida se comprobó la hipótesis para luego establecer las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se propuso la implementación de un plan estratégico para mejorar la producción de la empresa.

## INDICE DE CONTENIDOS

### PÁGINAS PRELIMINARES

Página Portada.....	i
Página de Aprobación por el Tutor.....	ii
Página de Autoría del trabajo.....	iii
Página de Aprobación del Tribunal.....	iv
Página de Dedicatoria.....	v
Página de Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>17</b>
------------------------	-----------

<b>1. EL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
----------------------------	-----------

<b>1.1 TEMA.....</b>	<b>17</b>
----------------------	-----------

<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
--	-----------

1.2.1 Contextualización.....	17
------------------------------	----

1.2.2 Análisis Crítico .....	21
------------------------------	----

1.2.3 Prognosis .....	21
-----------------------	----

1.2.4 Formulación del Problema .....	22
--------------------------------------	----

1.2.5 Preguntas Directrices .....	22
-----------------------------------	----

1.2.6 Delimitación del Problema.....	22
--------------------------------------	----

<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>23</b>
-------------------------------	-----------

<b>1.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>23</b>
---------------------------	-----------

1.4.1 Objetivo General.....	23
-----------------------------	----



1.4.2 Objetivos Específicos.....	24
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>25</b>
<b>2. MARCO TEÒRICO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 FUNDAMENTACIÒN FILOSÒFICA.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 FUNDAMENTACION LEGAL .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 CATEGORIZACIÒN.....</b>	<b>28</b>
2.4.1 Definición de Categorías.....	31
<b>2.5 HIPÒTESIS.....</b>	<b>51</b>
<b>2.6 VARIABLES.....</b>	<b>51</b>
2.6.1 Variable Independiente .....	51
2.6.2 Variable Dependiente.....	51
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>52</b>
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÒN .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÒN .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 TIPO DE INVESTIGACIÒN .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4 POBLACIÒN Y MUESTRA.....</b>	<b>54</b>
<b>3.5 OPERACIONALIZACIÒN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>55</b>
3.5.1 Variable Independiente: Plan Estratégico .....	55
3.5.2 Variable Dependiente: Producción .....	56
<b>3.6 RECOLECCIÒN DE LA INFORMACIÒN .....</b>	<b>57</b>
<b>3.7 PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACIÒN.....</b>	<b>58</b>
<b>3.8 PROCESAMIENTO Y ANÀLISIS DE LA INFORMACIÒN.....</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>60</b>
<b>4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>

<b>4.2 INTERPRETACION DE DATOS</b> .....	61
<b>4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS</b> .....	73
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>75</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>75</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES</b> .....	75
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b> .....	76
<b>CAPITULO VI</b> .....	<b>78</b>
<b>6. PROPUESTA</b> .....	<b>78</b>
<b>6.1 DATOS INFORMATIVOS</b> .....	78
<b>6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA</b> .....	79
<b>6.3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	80
<b>6.4 OBJETIVOS</b> .....	81
6.4.1 Objetivo General .....	81
6.4.2 Objetivos Específicos.....	81
<b>6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD</b> .....	81
6.5.1 Factibilidad Operativa.....	81
6.5.3 Factibilidad Social.....	82
<b>6.6 FUNDAMENTACION TEORICA</b> .....	82
6.6.1 Planificación Estratégica.....	82
<b>6.7 METODOLOGIA (MODELO OPERATIVO)</b> .....	92
6.7.1 Etapa Filosófica.....	92
6.7.1.1 Misión .....	92
6.7.1.2 Visión .....	92
6.7.1.3 Principios y Valores Institucionales.....	93
6.1.7.4 Análisis del Entorno Específico .....	95
6.7.1.5 Análisis interno .....	96
6.1.7.6 Análisis Externo.....	100

6.7.1.7 Anàlisi FODA.....	106
<b>6.7.1.8 ESTRATEGIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>6.8 ADMINISTRACION.....</b>	<b>109</b>
6.8.1 Plan de Acci3n .....	109
6.8.2 Organigrama Estructural .....	114
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>116</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Nivel Académico .....	62
<b>Tabla 2:</b> Funciones y actividades .....	63
<b>Tabla 3:</b> Niveles de responsabilidad .....	64
<b>Tabla 4:</b> Elemento-Etapa filosófica.....	65
<b>Tabla 5:</b> Grado de afectación .....	66
<b>Tabla 6:</b> Análisis Interno.....	67
<b>Tabla 7:</b> Entrega de productos .....	68
<b>Tabla 8:</b> Maquinaria .....	69
<b>Tabla 9:</b> Cronograma .....	70
<b>Tabla 10:</b> Productos de mayor demanda.....	71
<b>Tabla 11:</b> Producción .....	72
<b>Tabla 12:</b> Cálculo del Ji Cuadrado.....	73
<b>Tabla 13:</b> Matriz PCI-Capacidad Directiva .....	100
<b>Tabla 14:</b> Capacidad del Talento Humano.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Tabla 15:</b> Capacidad Competitiva.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Tabla 16:</b> Capacidad Financiera.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Tabla 17:</b> Matriz POAM .....	86

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Superordinación de variables.....	29
<b>Gráfico 2:</b> Subordinación de variables.....	30
<b>Gráfico 3:</b> Ciclo Operativo de la Administración .....	32
<b>Gráfico 4:</b> Fines que persigue la Administración.....	36
<b>Gráfico 5:</b> Elementos de la Planificación Estratégica.....	38
<b>Gráfico 6:</b> Nivel Académico .....	62
<b>Gráfico 7:</b> Funciones y actividades.....	63
<b>Gráfico 8:</b> Niveles de responsabilidad .....	64
<b>Gráfico 9:</b> Elemento-Etapa filosófica .....	65
<b>Gráfico 10:</b> Grado de afectación .....	66
<b>Gráfico 11:</b> Análisis Interno .....	67
<b>Gráfico 12:</b> Entrega de productos .....	68
<b>Gráfico 13:</b> Maquinaria.....	69
<b>Gráfico 14:</b> Cronograma .....	70
<b>Gráfico 15:</b> Productos de mayor demanda.....	71
<b>Gráfico 16:</b> Producción .....	72
<b>Gráfico 17:</b> Las cinco fuerzas de Porter.....	85
<b>Gráfico 18:</b> Proceso de la Planificación Estratégica.....	90
<b>Gráfico 19:</b> Análisis del Entorno .....	95
<b>Gráfico 20:</b> Matriz FODA.....	106
<b>Gráfico 21:</b> Organigrama Estructural de la Curtiduría Hidalgo.....	100

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Nómina de Obreros .....	116
<b>Anexo 2:</b> Nómina del Personal Administrativo.....	117
<b>Anexo 3:</b> Modelo de la Encuesta.....	118
<b>Anexo 4:</b> Lista de Proveedores .....	121
<b>Anexo 5:</b> Lista de clientes.....	122
<b>Anexo 6:</b> Croquis de Curtiduría Hidalgo.....	123

## INTRODUCCION

Este trabajo tiene como propósito fundamental establecer un plan estratégico que permita a la empresa darle un mejor uso a los recursos de los cuales dispone en su unidad de producción. Teniendo como objetivo general: Proponer un plan estratégico que permita incrementar la producción de la Curtiduría Hidalgo.

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

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

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

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

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

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

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

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

Además de un análisis del entorno bajo el cual la empresa actúa con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se generan mediante el modelo de las cinco fuerza de Porter. Por otro lado se realizo un análisis interno de la empresa, mediante el perfil de la capacidad interna PCI, a fin de reconocer las fortalezas y debilidades que la empresa posee. Posteriormente se planteo el análisis FODA. Finalmente se establecieron los planes específicos, indicadores, plazos y costos asociados-



## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

La planificación estratégica es considerada como un esfuerzo sistemático en el desarrollo empresarial estableciendo propósitos, objetivos, políticas y estrategias. Actualmente en Ecuador existe un gran número de curtiembres, estas empresas contribuyen al crecimiento y economía del país, impulsando así al constante cambio en su tecnología y productos ofrecidos en el mercado.

En el país, la producción de cueros curtidos ha experimentado un descenso en los últimos años. La menor demanda proveniente de la industria del calzado nacional ha incidido notoriamente en la actividad del curtido. Actualmente, existen cerca de 30 curtiembres, de las cuales aproximadamente el 50% se ubica en la Región Metropolitana. Si bien estas últimas representan la mitad de las curtiembres del país, su producción constituye el 75 y 60% de todo el cuero curtido producido de bovino y caprino-ovino, respectivamente.

El ser humano está permanentemente obligado a tomar decisiones. En el plano personal como profesional, su éxito está determinado en parte por sus aciertos o desaciertos. Las organizaciones, como agrupaciones humanas, no escapan a este proceso.

Conducir bien una organización supone decidir correctamente. Pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta reflexión sistemática, ordenada, abarca lo que conocemos como planificación. Entendida así la planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones. Ahora bien, la estrategia es, en sentido amplio, la filosofía que desde el sistema político se transmite a toda organización, utilizando el pensamiento estratégico, que combina el análisis con la intuición y la creación.

Así podemos decir que la planificación estratégica dentro de una organización es la herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar los negocios de mañana mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos. Además aporta a la

empresa muchas otras cosas valiosas, sin embargo, la más importante es desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio.

En nuestro país, la planificación estratégica es un hecho en prácticamente todas las empresas. Los resultados de dicha mentalidad varían según el tipo de plan o estrategia implementada por la empresa.

La globalización de los mercados, el constante aumento de las exigencias de los demandantes y los mercados destinos de los productos, hacen tener un acabado conocimiento de las debilidades y fortalezas que posee la organización en estudio , así como las amenazas y oportunidades que se le puedan presentar, incluyendo los riesgos asociados.

En el sector de la producción y manufacturero la planificación estratégica esta dirigida a coordinar esfuerzos de las entidades e instituciones relacionadas que fortalezcan las capacidades de gestión de las curtiembres.

El sector manufacturero presenta signos de un bajo desempeño. La mayoría de las causas de este desempeño tienen que ver con la estrategia que siguen las empresas y la estructura del sector, así como con las condiciones de los insumos y la falta de un tejido de sectores de apoyo. Sin embargo, aunque la rentabilidad promedio del sector tiende a ser baja, hay empresas que gracias a su posicionamiento estratégico alcanzan resultados de negocios atractivos.

Como resultado del aumento en la competencia, tanto en intensidad como en número de competidores, producto de la globalización y los avances tecnológicos, el tema de la estrategia de negocios está recibiendo una creciente atención a nivel mundial. Las empresas no escapan a la realidad de clientes más exigentes y a la desregulación de los mercados, ni pueden ignorar las grandes oportunidades de la globalización y la tecnología, que

aprovechadas por competidores nacionales e internacionales se convierten en amenazas significativas.

Ante los cambios rápidos y dramáticos en el entorno, la necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor. En tiempos turbulentos, las interrogantes que una buena planeación estratégica trata de responder - la dirección futura del negocio, las necesidades del cliente, el probable comportamiento de los competidores y la forma de alcanzar la ventaja competitiva - son más importantes que nunca.

Las curtiembres se encuentran dentro del sector manufacturero relacionándose directamente con fabricantes de calzado, vestimenta y otros derivados del cuero que particularmente brindan una característica dinámica de producción y comercialización por lo cual exige demandar mano de obra y bienes intermedios aportando un significativo 11% al sector.

La industria del curtido de pieles es una actividad estrechamente ligada a dos importantes sectores productivos del país, la industria del calzado y el faenamiento de animales, especialmente bovinos. Para el primero constituye su principal proveedor de materia prima, en cambio para el segundo, es un importante cliente para su subproducto: cuero.

En los últimos años, la producción del rubro ha disminuido debido a la menor actividad que ha venido presentando la industria del calzado en el país, como consecuencia de la fuerte competencia externa. Esta producción se concentra mayoritariamente en la Región Metropolitana, donde se ubican alrededor del 50% de las curtiembres del país.

Desde un punto de vista ambiental, el rubro curtiembre siempre ha sido mirado como una industria contaminante neta, sin tener en cuenta que aprovecha un subproducto altamente putrescible y de biodegradación lenta. Ahora bien, es cierto que el proceso del curtido

genera una importante carga contaminante, sin embargo, tomando las medidas y precauciones necesarias, esta puede contrarrestarse adecuadamente.

La Curtiduría Hidalgo enfrenta un entorno cambiante y acelerado, a menudo se les exige tomar decisiones, aunque el cambio en general puede ser inevitable; la organización a logrado adaptarse a dichos cambios. Actualmente ocurre un desajuste en la producción es por eso que plantean la implantación de un plan estratégico el cual ayudaría al mejoramiento de los procesos gerenciales.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

Las causas que provocan la inexistencia de un plan estratégico son: desorganización administrativa, esta conlleva a que no se cumplan correctamente las actividades en el tiempo determinado; gestión gerencial, el progreso de la empresa dependerá de cómo se manejen la calidad y eficiencia de los miembros de la organización; falta de liderazgo, esto se presenta por falta de comunicación para que pueda existir una dirección adecuada de todos sus colaboradores; inexistencia de una estructura orgánica, es decir no se conoce con exactitud las funciones que deben realizar; carencia de autoridad, tener capacidad para mandar y hacerse obedecer estas son las causas que influyen en el desempeño de la empresa y su desarrollo por tal razón se busca implantar un plan estratégico para contrarrestar dichos acontecimientos.

### **1.2.3 Prognosis**

La Curtiduría Hidalgo al no contar con un plan estratégico tiene efectos en su proceso productivo como consecuencia no ha logrado disminuir el desperdicio de su materia prima y tampoco cuenta con una planificación en la producción, la empresa siente la necesidad de justificarse con sus clientes al tener problemas en la entrega de pedidos es por esto que se ha visto afectada con la pérdida de algunos de sus clientes. La Curtiduría podría perder

prestigio llegando a ocasionar el cierre de la misma debido a la deficiencia que ocurre en su proceso de producción es así que el aplicar un plan estratégico es de mucha importancia para la empresa.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el plan estratégico en la producción de pieles en la Curtiduría Hidalgo de la Ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

¿Cómo influye un plan estratégico en la situación laboral para mejorar la producción de la Curtiduría Hidalgo

¿Qué ventajas o desventajas presentará la implementación de un plan estratégico?

¿De qué manera incide un plan estratégico en la producción de la Curtiduría Hidalgo?

#### **1.2.6 Delimitación del Problema**

Límite del contenido

Campo: Administración

Área: Planificación Estratégica

Aspecto: Producción

Límite espacial: Curtiduría Hidalgo de la ciudad de Ambato.

Límite temporal: Período enero - agosto del 2010.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN.**

La investigación y elaboración de un plan estratégico se justifica ya que permitirá obtener un mayor conocimiento y una información real de la situación en la que se encuentra la empresa.

Las organizaciones afrontan una crisis por pérdida de nichos de mercado, con una baja participación de las empresas en el mercado, lo cual acarrea el distanciamiento de clientes; la crisis también se refleja en las bajas utilidades, en la alta rotación del personal y deficiencias en la producción, es por eso que las organizaciones deben tener claras sus fortalezas y debilidades es decir establecer su plan estratégico.

Es una oportunidad que se presenta para los directivos de la empresa debido a que es un plan que ayudaría al logro de los objetivos y metas propuestas así como la integración de toda la organización pudiendo conseguir un crecimiento empresarial.

Actualmente este tema de investigación es de suma importancia ya que ayuda a resolver problemas como el de producción además que es un aporte importante en mi conocimiento como investigadora.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico que permita incrementar la producción de la Curtiduría Hidalgo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Identificar la necesidad de un plan estratégico, aplicando una investigación de campo a obreros y directivos de la Curtiduría Hidalgo para incrementar la producción.

Demostrar las ventajas y desventajas que se presenta al implementar un plan estratégico en la Curtiduría Hidalgo.

Diseñar un plan estratégico marcando las directrices de la empresa, para incrementar la producción de la Curtiduría Hidalgo.



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÒRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

ALVAREZ M. (2004). *La Planificación Estratégica como principio de la actualización del orgánico funcional del “Laboratorio Neo-Fármaco del Ecuador” de la ciudad de Ambato.*

En su trabajo de investigación dice: El Laboratorio ha tratado desde su creación de cumplir con eficiencia y responsabilidad el rol que tiene en el entorno, por lo que se ha entregado desde sus inicios productos de calidad para la salud pero los directivos no dan a conocer a sus empleados cuales son las expectativas que ellos tienen y como las van alcanzar.

El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garantice su desarrollo para que resista a los cambios en el entorno precisa de una permanente planificación, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente a los objetivos y misión de la organización.

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.*

En la investigación realizada manifiesta lo siguiente: En el Banco Sudamericano existe demora en atender las quejas de los socios lo cual ha provocado molestias a los mismos.

La armonización en el entorno implica fundamentalmente todos los elementos que intervienen en el plan estratégico mediante la utilización de estrategias para la consecución de sus objetivos sobre todo los de satisfacción al cliente.

PAREDES A. (2004). *La dirección empresarial eficiente incrementa la producción de Carrocerías Serman de la ciudad de Ambato.*

La dirección es un elemento de la administración en la que se logra la recolección efectiva de todo lo planteado por medio de la autoridad del administrador, basándose en decisiones tomadas directamente o delegando dicha autoridad vigilando simultáneamente que se cumplan adecuadamente todas las órdenes emitidas.

El sector manufacturero está compuesto por micro y pequeñas empresas las mismas que están comprometidas a producir y comercializar productos de calidad utilizando un plan estratégico para servir con excelencia a los clientes satisfaciendo sus requisitos con mutuo beneficio.

La Curtiembre Renaciente S.A. realizó un diagnóstico de la empresa detectando falencias como la falta de control en los procesos por lo que la implementación de un plan estratégico logró mejorar su proceso productivo

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico-propositivo por las siguientes razones:

La planificación estratégica proporciona una oportunidad para que la empresa pueda ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales del entorno.

La importancia que tiene para el investigador un plan estratégico es lograr la capacidad de administrar es decir planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de la empresa.

Explorar los valores de la empresa exige un análisis de los individuos que recibirán el impacto del plan estratégico, es necesario identificarlos y determinar su interés ya que pueden verse afectados por los cambios o modificaciones en la organización de sus recursos, sus condiciones, su libertad de acción u sus relaciones laborales.

La planificación estratégica no es solo un proceso de previsión, es mas bien un proceso de auto examen estableciendo prioridades y necesidades.

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La Curtiduría Hidalgo por ser una empresa que se encuentra en el sector manufacturero esta afiliada a la Cámara de Artesanos, esta también bajo el reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno la misma que controla la declaración de sus impuestos mensualmente, la

Curtiembre tiene bajo su mando a 20 obreros los mismos que se encuentran amparados por el Código de Trabajo.

## **2.4 CATEGORIZACIÓN.**

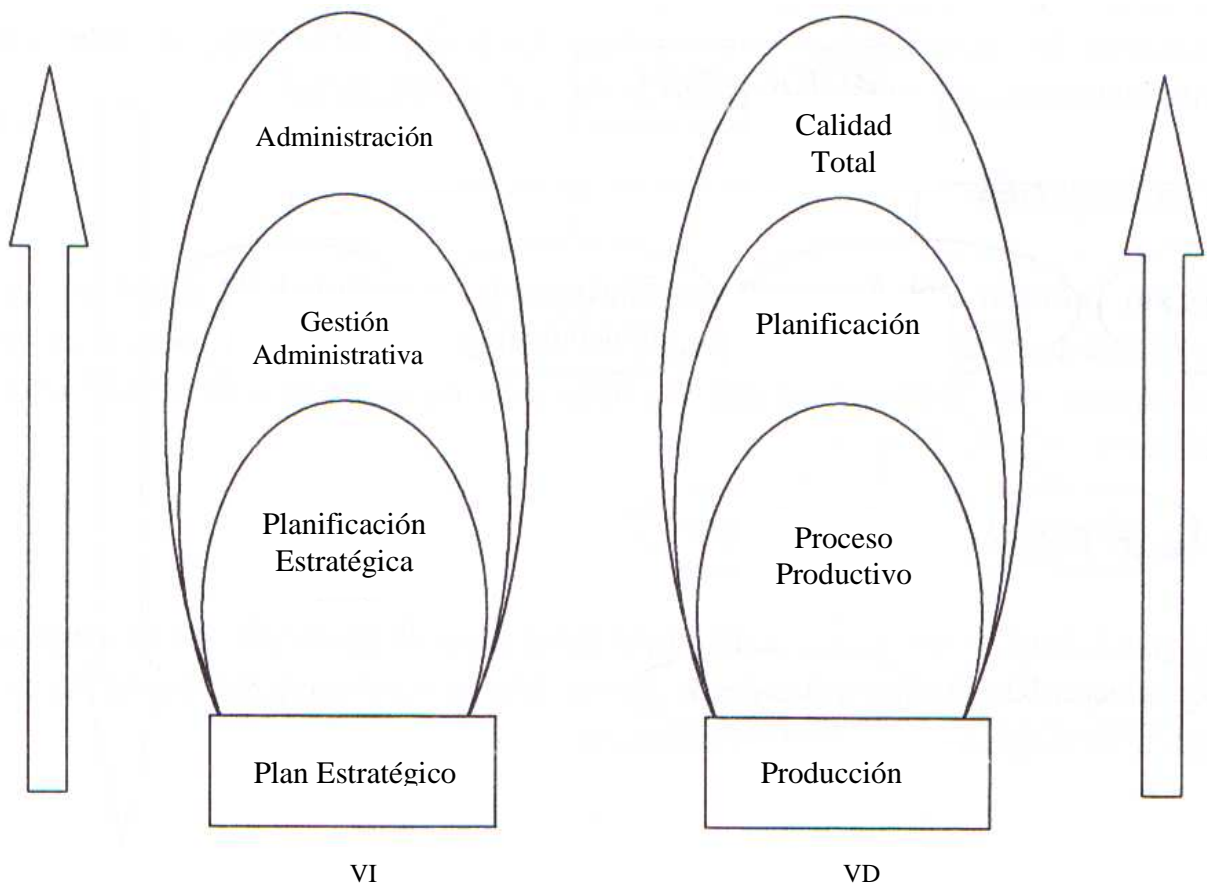
Formulación del problema.

¿Cómo incide un plan estratégico en la producción de pieles en la Curtiduría Hidalgo de la ciudad de Ambato?

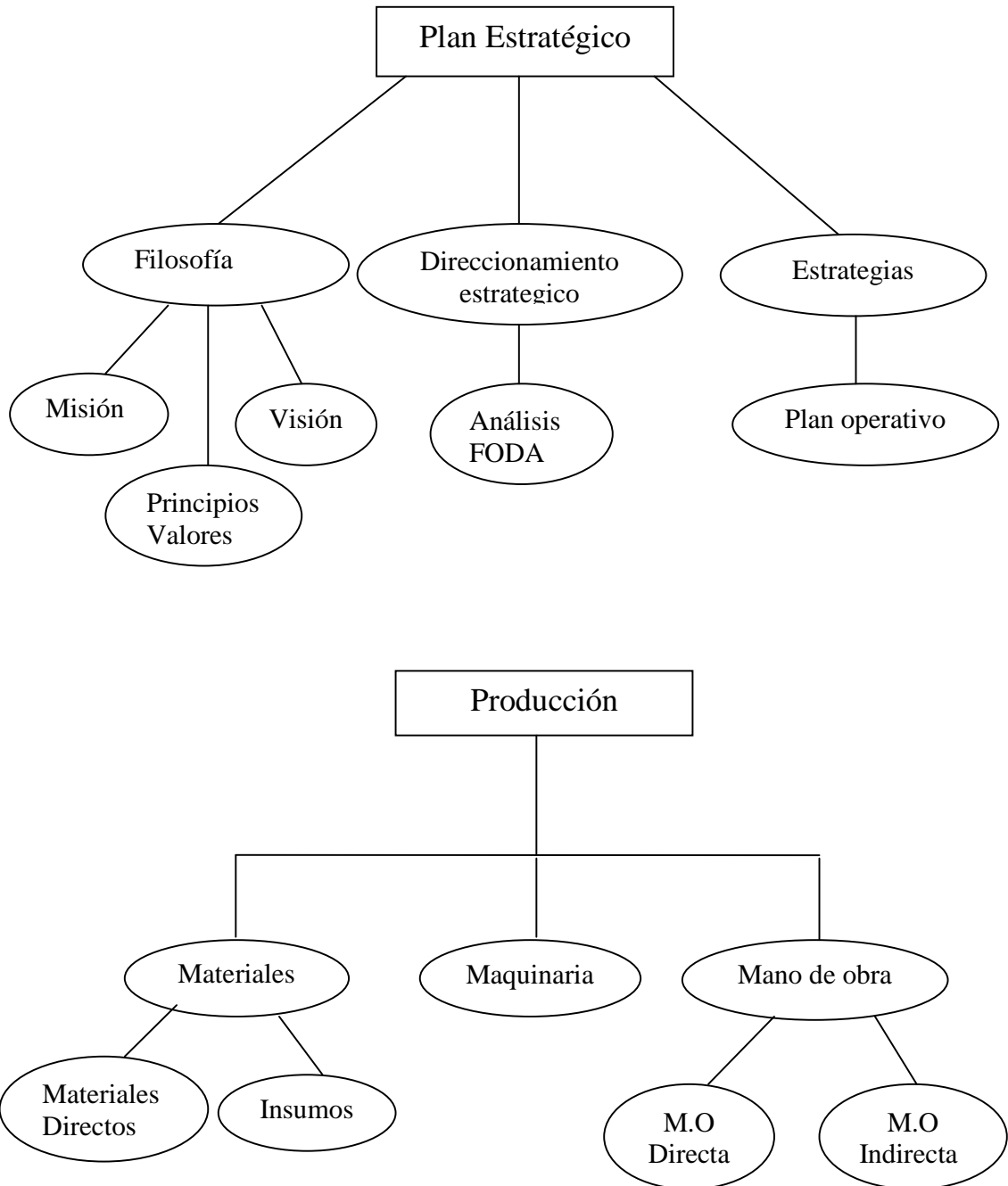
X=Plan estratégico

Y=Producción

**Gráfico 1: Superordinación de variables**



**Gráfico 2: Subordinación de variables**



## **2.4.1 Definición de Categorías**

### **2.4.1.1 Administración**

Según **Chase, Jacobs y Aquilano. (2004, pp. 4-11)**. La Administración de empresas tiene de ciencia y de arte. En la actualidad los gerentes tienen muy poco tiempo para tomar decisiones, lo cual exige una mejor preparación, una mayor experiencia, dotes y cualidades especiales que los diferencien de otros profesionales.

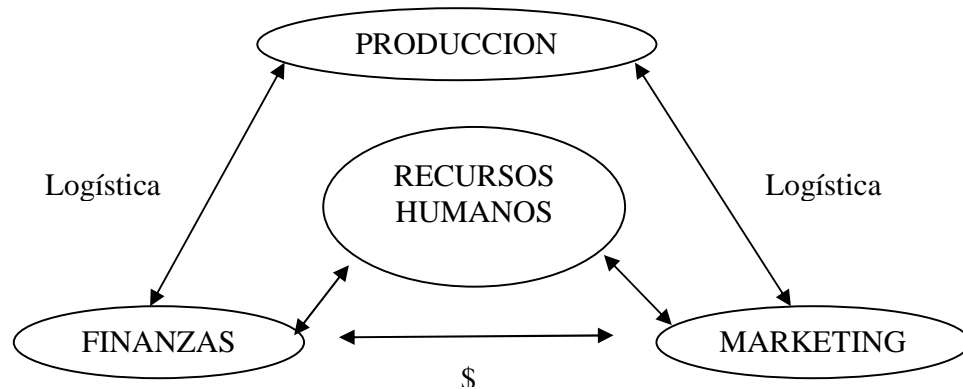
En general la importancia de la administración no fue entendida en el pasado por los gerentes de las empresas occidentales y menos aun por la mayoría de los empresarios de los países en vías de desarrollo, a diferencia de la notable importancia que se les otorgó por parte de los gerentes de las empresas de los países asiáticos.

#### **2.4.1.1.1 Ciclo operativo de la administración**

La Administración es un todo y no solo un área, está constituida por tres columnas básicas que operan integral, coordinada y racionalmente, que tienen en la misión y los objetivos de la organización la brújula que orientara el uso de los recursos y en la productividad, la herramienta de medición de la gestión.

Estas áreas son: finanzas, operaciones y marketing. Tres áreas unidas por una columna central: recursos humanos y apoyados por una quinta área logística.

**Gráfico 3: Ciclo Operativo de la Administración**



**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes

#### **2.4.1.1.2 Áreas de la administración**

El área de finanzas se encarga de conseguir los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, en la cantidad y cuenta con el concepto de justo a tiempo financiero para ejecutar las compras de los recursos operativos: materiales directos e indirectos. Esta es la logística de entrada que debe cumplir una amplia función de apoyo a todas las áreas y no solo en lo referente a materiales; también debe ser parte de la gestión de adquisición de activos, en especial los productivos como máquinas y todos los suministros necesarios para su funcionamiento, los métodos, procedimientos y sistemas necesarios para manejar los procesos.

El área de operaciones es la encargada de transformar los insumos: materia prima o materiales directos, en el caso de empresas productoras de bienes físicos; o personas en el caso de empresas productoras de servicios con el apoyo de los recursos indirectos para convertirlos en producto terminado.

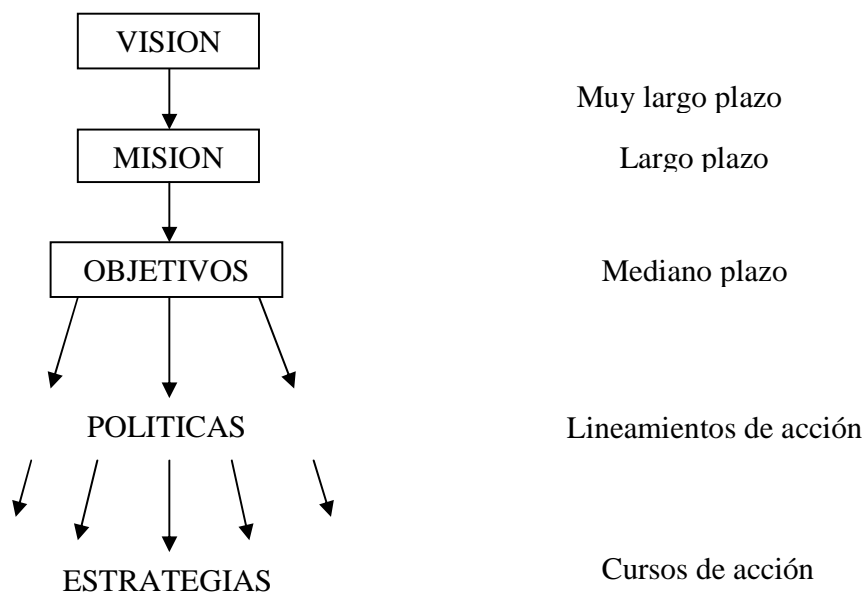


El área de marketing es la encargada de investigar los mercados, proyectar la demanda, detectar las reales necesidades del consumidor, publicar la oferta de la empresa, evaluar las conocidas cuatro P de la mercadotecnia para finalmente vender los productos a través de los pertinentes canales de distribución y así llegar al ansiado mercado de consumidores, con el cual hay que mantener permanente contacto.

Antes, cuando se hablaba de producción se hacía referencia al área responsable de transformar los insumos en producto terminado y solo se pensaba en un bien físico, tangible y no un servicio como producto terminado. A esta se le da el nombre de operaciones porque tiene la capacidad de elaborar lo medular de la empresa: el producto la razón de ser de la misma, ya que no existe empresa sin producto, ni empresa buena con productos malos; los productos son el reflejo de lo que es la empresa, sean estos bienes o servicios.

La administración de operaciones es responsable del manejo de los recursos productivos, lo que implica el diseño y el control de los sistemas responsables del uso de los materiales, los recursos humanos, los equipos y sus instalaciones, los métodos y procedimientos en la obtención de un producto: bien o servicio.

El sincronismo de esta maquinaria llamada empresa es lo más delicado de manejar, porque de ello dependen los resultados esperados, dirigidos de alguna forma por la visión, misión y objetivos y que deben ir adaptándose a los cambios del entorno y bajo la responsabilidad de la gestión más importante de toda empresa que es la gerencia, tradicionalmente conocida como administración, la cual desarrollara las políticas y estrategias como planes de acción operativos o tácticos para alcanzarlos.



#### **2.4.1.1.3 Proceso Administrativo**

Según **Chase, Jacobs y Aquilano**. (2004, pp. 11-13). “El proceso administrativo consta de las siguientes etapas:”

##### **2.4.1.1.3.1 Planeamiento**

Seleccionar los objetivos para el sistema de operaciones de la organización y las políticas, programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos. Esta etapa incluye los esfuerzos dirigidos hacia el planeamiento del producto y el diseño de estrategias respecto a la forma de desarrollar el proceso de transformación.

##### **2.4.1.1.3.2 Organización**

Establecer una estructura intencional de procesos dentro del sistema de operaciones. Determinar y enumerar las actividades requeridas para el sistema de operaciones alcance sus objetivos, al asignar las autoridades y las responsabilidades necesarias para llevarlas a cabo.

#### **2.4.1.1.3.3 Dirección**

Ejecutar lo programado y ser responsable de la marcha del sistema de operaciones, cuyos resultados serán monitoreados durante la función de control.

#### **2.4.1.1.3.4 Control**

Asegurar que los planes y programas para el sistema de operaciones sean llevadas a cabo. La productividad deberá ser medida y evaluada por la cantidad, calidad, costos y tiempo de la producción de bienes y servicios, para ver si está conforme con lo planeado y programado.

**Según** Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

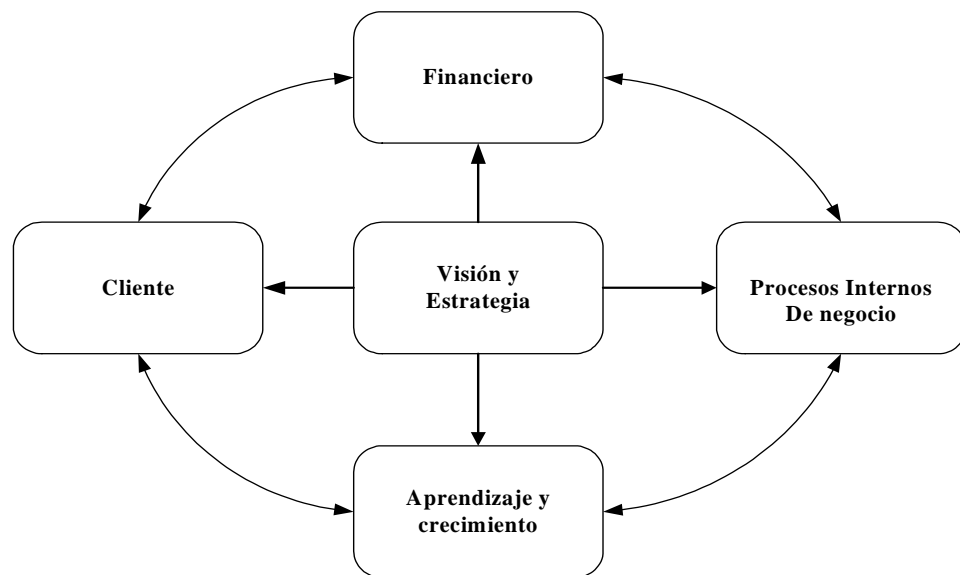
- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

#### **Funciones de la Administración**

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que una útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales: planear, organizar, integrar

personal, dirigir y controlar alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse.

**Gráfico 4: Fines que persigue la Administración**



**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y Organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: Iglesias; Universidades; Gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; Hospitales; Fundaciones, etc; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

#### **2.4.1.2 Planificación Estratégica**

Según **Andrés Fernández Romero. (2004, pp. 9-11)**. Planeación Estratégica: Indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

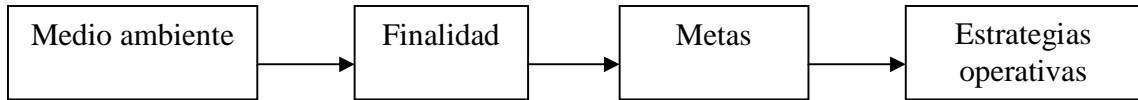
Según **John Ivancevich. (2003, pp. 244-252)**. La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se examina el medio ambiente de la organización, se determina su finalidad, se fijan los objetivos y metas deseadas, se formula un plan operativo.

A lo largo del proceso de la planificación estratégica, las empresas suelen plantearse ciertas preguntas: ¿Cómo queremos que sea nuestro futuro? O ¿Qué hemos de hacer para que este futuro se haga realidad.

### **Elementos de la Planificación Estratégica**

Los elementos clave de la planificación estratégica son: el medio ambiente, la finalidad, los objetivos y metas y las estrategias operativas.

**Gráfico 5: Elementos de la Planificación Estratégica**



**Fuente:** Libro de Gestión y Calidad

**Elaborado por:** Merci Paredes

### **Elemento 1: El medio ambiente de la planificación estratégica**

Toda estrategia, plan o finalidad se inician con una evaluación de la situación de la empresa. Un análisis minucioso de la situación requiere prestar atención a estos puntos: cualidades y deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas.

Las cualidades de una empresa consiste en sus recursos financieros, humanos y otros. Externamente el medio ambiente comercial de la empresa tanto oportunidades como amenazas, una oportunidad es todo aquello que posee un potencial para incrementar las cualidades de la empresa y una amenaza es aquello que tiene un potencial para perjudicar o incluso destruir una empresa.

### **Elemento 2: Establecimiento de una finalidad**

La finalidad de una organización es su razón de ser, el propósito fundamental al que esta destinada a servir, la exposición de la finalidad de la organización responde a la pregunta ¿Cuál es el propósito de la organización? y proporciona a los empleados dirección y comprensión del sentido de su acción.

### **Elemento 3: Fijar las metas estratégicas**

La finalidad de una empresa ha de expresarse o reducirse a metas significativas que especifican con mayor concreción las aspiraciones de la empresa para el largo plazo. Las metas de la organización son los puntos finales que se derivan de la finalidad de la empresa,

las metas definen lo que la organización pretende lograr mediante sus operaciones en curso a largo plazo.

#### **Elemento 4: Estrategias operativas**

Una estrategia operativa es un plan general de acción destinado a procurar conseguir las metas fijadas por la empresa y dar cumplimiento a su finalidad.

Dentro de la planificación estratégica es necesario determinar la misión, visión y valores de la empresa:

##### **2.4.1.3 Plan Estratégico**

**(Internet).** “El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo”. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos.

Finalmente, es 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.

#### **2.4.1.3.1 Etapas del plan estratégico**

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación: Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación: Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos: Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar.

Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas: Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuaciones.

Etapa 6: Seguimiento El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados.



La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

[es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico). Tomado el 29/04/10 a las 15:05pm.

#### **2.4.1.4 Producción**

Según **Stephen Robbins. (2004, pp. 48-53)**. Producción es la fabricación o transformación de materiales e insumos en productos terminados destinados para su comercialización o consumo.

**2.4.1.4.1 Medios de producción** son, la conjunción de los medios de trabajo y los sujetos del trabajo, concretamente eso incluye máquinas, herramientas, la tierra, las materias primas, las unidades de producción de bienes (fábricas) y en general todo aquello que media entre el trabajo humano en el acto de transformación de la naturaleza y la naturaleza misma.

##### **2.4.1.4.1.1 Medios de producción directos**

Intervienen directamente en el proceso productivo, siendo la producción el resultado obtenido del conjunto de:

- Los operarios.
- El material.
- La maquinaria.

##### **2.4.1.4.1.2 Medios auxiliares de producción**

No intervienen directamente en el proceso productivo, pero sin ellos el proceso no se puede llevar a cabo. Los más importantes son los siguientes:

- Servicios generales
- Oficinas

- Talleres
- Almacenes de materias primas

El modo de producción sería la forma de sociedad en su conjunto, constituida por la infraestructura o estructura económica y por la superestructura política, jurídica, religiosa e ideológica. La superestructura y la sociedad en su conjunto estarían asentadas sobre la estructura económica, en particular sobre las relaciones de producción (forma de organizarse una sociedad para producir bienes y servicios que depende del tipo de relación que existe entre propietarios de los medios de producción y los productores o trabajadores).

#### **2.4.1.5 Proceso Productivo**

Según Alessio. (2002, pp. 90-96). “La función de producción en la empresa puede definirse como el proceso de transformación de los factores que aquella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado. Todo proceso de producción puede subdividirse en tres fases unidas:

##### **2.4.1.5.1 Fases del proceso de producción**

Insumos: implica la adquisición, recepción y almacenamiento de materias primas. Pueden ser materiales o personas.

Procesos: conjunto de operaciones a través de las cuales los factores se transforman en productos. Incluye planta (maquinarias, materiales) y trabajo (mano de obra) es decir, tecnología de activos productivos, materiales indirectos y conocimiento.

Productos; bienes físicos (materiales) y/o servicios (personas satisfechas) entregados del producto al consumidor.

Las decisiones que corresponden a la dirección de producción pueden clasificarse según las pautas de Schroeder en:

- Decisiones de proceso: aquellas que se relacionan con el diseño del proceso de producción:

- Selección del tipo de proceso
  - Elección de la tecnología
  - Análisis del flujo de procesos
  - Distribución de planta
- Decisiones de capacidad: tienen por objeto dotar a la empresa de la suficiente capacidad de producción, e incluyen:
    - Decisiones de instalaciones
    - Programación temporal de actividades
    - Economía de escala
  - Decisiones de insumos: aquellas relacionadas con el sistema logístico, desde la etapa de compras hasta el almacenaje de materias primas, productos en proceso de fabricación y productos terminados.
  - Decisiones del trabajo: aquellas relacionadas con el aumento de productividad, diseño del trabajo y su valoración.
  - Decisiones de calidad: se refiere a la planificación y al control de calidad.

#### **2.4.1.5.2 Decisiones acerca del proceso**

##### **2.4.1.5.2.1 Decisiones acerca de la selección del proceso**

Deben estar precedidas por una proyección de la demanda y la decisión relativa a la capacidad física de las operaciones. La selección de procesos se concibe como una serie dinámica de decisiones, donde producto y proceso evolucionan juntos.

La primera característica para clasificar los procesos productivos es la secuencia de las operaciones; según esto, se presentan los siguientes flujos:

### Producción continua

Se desarrolla como una secuencia lineal continua de las operaciones que son necesarias para producir un producto: bien o servicio. Se caracteriza por:

- Un producto final normalizado y por una rutina de manufactura
- Un elevado volumen de producción
- Un inventario bajo durante el proceso por corridas largas de producción
- Un aptitud limitada del trabajador
- Un control del flujo en la producción

### Producción intermitente

Se desarrolla con el producto en proceso siguiendo los centros de trabajo que requiere para su producción, eliminando aquellos no necesarios. Se caracteriza por :

- Un proceso más flexible
- Un mediano volumen de producción
- Una aptitud de calificación mayor del trabajador
- Un control del pedido en la producción

### Producción única

Se desarrolla como una secuencia no continua de las operaciones, pero la confluencia de las mismas contribuirá al objetivo del proceso. Se caracteriza por:

- Un producto final único que requiere controles extremos de producción
- Un bajo volumen de producción
- Un inventario alto durante el proceso por una sola corrida de producción
- Una alta flexibilidad del proceso
- Niveles altos de calificación del trabajador
- Un control del proyecto especial de producción

Existen seis factores que deben tenerse en cuenta al seleccionar un proceso:

- Capital necesario para las instalaciones y el equipo
- Que exista un volumen de mercado para que a un precio se asigne un volumen de ventas
- La existencia de mano de obra a un costo razonable
- La complejidad en la administración del proceso
- La disponibilidad de materia prima en cantidades suficientes
- Que la tecnología del proceso-producto sea estable para dar apoyo al proceso durante un periodo de tiempo

#### **2.4.1.6 Planificación**

Según **John Ivancevich. (2003, pp. 120-123)**. “La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas con el tiempo ya que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr; para que quede como se desea.

El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación. La planificación ejecuta los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.

La planificación de trabajos realiza acciones basándose en la planeación de cada uno de los proyectos. De manera inicial concibe el plan para que posteriormente sea llevado a cabo.

La planificación es la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento señalado durante el proceso de planeación.

#### **2.4.1.6.1 Etapas en el desarrollo de una Planificación:**

**ETAPA 1** El "promotor" expone sus necesidades y el deseo de resolver el problema por medios informáticos. Se crea un primer documento breve que recoge el anteproyecto y es aprobado por la dirección o el comité correspondiente.

**ETAPA 2** El estudio de oportunidad concreta los objetivos y resultado a aportar por el proyecto, los plazos y costes previstos y los medios a emplear.

**ETAPA 3** El jefe de proyecto define, ya en detalle, con el apoyo de los técnicos de su equipo, el contenido del proyecto, su análisis funcional, las cargas de trabajo previstas y la metodología a desarrollar.

**ETAPA 4** A partir del análisis funcional se determinan en forma definitiva los volúmenes, cargas de trabajo, calendario y medios a utilizar, dando lugar al contrato formal entre cliente, usuarios e informáticos, frecuentemente conocido con el nombre de cuaderno de cargas o, más concretamente, "pliego de especificaciones".

**ETAPA 5** Los técnicos realizan el análisis orgánico y las especificaciones para programación.

**ETAPA 6** Se realiza la programación de la aplicación y las pruebas para programación.

**ETAPA 7** Al resultar satisfactorias las pruebas se realiza la recepción provisional, dando lugar a los manuales de usuario y de explotación.

**ETAPA 8** La puesta en marcha de la aplicación es una fase delicada que requiere una estricta vigilancia hasta comprobar su correcto funcionamiento. A continuación se realiza un balance de los resultados del proyecto.

**ETAPA 9** Después de varios meses de funcionamiento de la aplicación se debe realizar un balance que permita apreciar los beneficios que realmente ha producido a la empresa.

**ETAPA 10** Transcurridos uno o dos años, debe efectuarse una auditoria de la aplicación que permita comprobar si sigue siendo adecuada o si es necesario introducir modificaciones.

#### 2.4.1.7 Calidad Total

Según Alessio. (2002, pp. 59-61). Calidad Total “Involucra la calidad de la organización, de sus personas, del diseño, de los materiales, del proceso, del producto terminado, la calidad de las ventas y del servicio posterior”.

Los conceptos que aparecen en el siguiente cuadro son válidos para empresas productoras de bienes físicos o de servicios.

#### EMPRESAS PRODUCTORAS DE BIENES O SERVICIOS

	<b>ENTRADA INSUMOS</b>	<b>SALIDA PRODUCTOS</b>	<b>INDIRECTOS APOYO</b>	<b>PROCESO TRANSFORMACION</b>
Producto Servicio	Materiales Personas	Bien físico Personas	Materiales Materiales	Lo reciben los materiales Lo reciben las personas

Fuente: Libro Administración y dirección de la producción

Elaborado por: Merci Paredes

##### 2.4.1.7.1 Evolución del concepto de calidad

Los japoneses consideran que tres fueron los primeros responsables de la recuperación económica de su país después de la Segunda Guerra Mundial y de su surgimiento como potencia económica. Edwards Deming les enseñó el control de calidad estadístico e introdujo los círculos de calidad. Joseph M. Juran les enseñó a organizar la producción en la fábrica y capacitar y manejar al personal en el trabajo; introdujo también el sistema de inventario *Just In Time*. Juran participó en el desarrollo de éste dentro del esfuerzo productivo norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial.

El tercero de los maestros norteamericanos es Philip Crosby. Su aporte está más orientado a las áreas de administración y de la alta dirección. Les enseñó que las personas no son un costo, sino un recurso por tanto hay que manejarlas de manera que se responsabilicen de los objetivos empresariales y de la productividad de las mismas.

A Edwards Deming se le atribuye haber dirigido la revolución de la calidad japonesa. Los japoneses comenzaron a seguir sus consejos acerca del control estadístico de procesos y las técnicas de resolución de problemas en 1950, pero transcurrieron 30 años antes de que las empresas norteamericanas comenzaran a mostrar interés por esta filosofía. En ese entonces el mensaje de Deming a los directivos no tuvo contemplaciones: *“La causa fundamental de la debilidad de la industria norteamericana y del subsiguiente desempleo es la falta de gerencia por parte de la alta dirección”*.

Para empezar los directivos deben abandonar su preocupación por el hoy para asegurar que existirá un mañana. Deben orientarse hacia la constante mejora de productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse delante de la competencia. Deben innovar constantemente y dedicar recursos para mantener la innovación y la continua mejora de calidad. Deben incorporar la calidad total. Deben librarse de los objetivos y cuotas numéricas y concentrarse en el cambio, en mejorar los procesos e impartir a los trabajadores normas claras de lo que constituye una labor aceptable, mas las herramientas necesarias para realizarla.

Joseph Juran definió la calidad como la “aptitud para el uso”; esto quiere decir que los usuarios de un producto o servicio deben poder contar con el para lo que necesiten o desean hacer.

La aptitud para el uso comprende cinco dimensiones:

- Calidad de diseño: deferencia a un Rolls Royce de un Toyota.



- Calidad de conformidad: semejanza entre el producto real obtenido y el propósito del diseño.
- Disponibilidad: producto libre de problemas para ser usado, refleja su confiabilidad y su mantenibilidad.
- Seguridad: calcular el riesgo de lesión o accidente debido a los peligros de uso del producto.
- Uso práctico: conformidad y estado de un producto una vez llegue al cliente; estabilidad de sus características.

Aunque los métodos analíticos de Juran pueden identificar áreas con necesidad de mejora y pueden ayudar a realizar y seguir los cambios, están redactados en lenguaje de taller, en donde se incluyen: coeficiente de defectos, modos de fallar, fuera de especificación y otros términos afines. Juran reconoce que no es probable que tales medidas llamen la atención de alta gerencia; por ello aboga por un sistema de costos de calidad.

#### **2.4.1.7.2 Clientes internos y externos**

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran *clientes internos* a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.
- El *cliente externo* es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta, por lo mismo la calidad total es un proceso el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio.

Según **Chase, Jacobs y Aquilano. (2004, pp. 304-305)**. La administración de la calidad total puede definirse como “la administración de toda la organización de manera que todas

las áreas de los productos y servicios que son importantes para el cliente sean sobresalientes”. Tiene dos operaciones fundamentales, que son:

1. Diseñar cuidadosamente el producto o servicio
2. Asegurarse de que los sistemas de la organización puedan producir de manera consistente el diseño

### **2.4.1.7.3 Especificaciones de la calidad**

#### **2.4.1.7.3.1 Desarrollo de las especificaciones de la calidad**

Las especificaciones de la calidad de un producto o servicio se derivan de las decisiones tomadas y las acciones emprendidas en relación con la calidad de su diseño y de su apego a ese diseño.

La calidad del diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado; por consiguiente, se trata de una decisión estratégica para la empresa.

El apego a la calidad se refiere al grado en que se cumple con las especificaciones de diseño del producto o servicio. Las actividades involucradas en lograr este apego son de naturaleza táctica y deben realizarse día con día. Debe ser claro que un producto servicio puede tener una elevada calidad de diseño, pero un nivel bajo de apego a la calidad y viceversa.

La calidad en el origen se menciona con frecuencia en el contexto del apego a la calidad. Este concepto significa que la persona que hace el trabajo se responsabiliza de asegurar que su producción cumpla con las especificaciones.

Cuando se trata de un producto, las especificaciones de la calidad suelen ser responsabilidad de la gerencia de manufactura, mientras que en una industria de servicios es frecuente que esta responsabilidad recaiga en la gerencia de operaciones de la sucursal.

## **2.5 HIPÒTESIS.**

El diseño e implantación de un plan estratégico para mejorar la producción de pieles en la Curtiduría Hidalgo de la ciudad de Ambato.

## **2.6 VARIABLES.**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Plan estratégico

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Producción

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico – propositivo mencionado en fundamentación filosófica aplicaremos en enfoque cualitativo por las siguientes razones:

En todo contexto la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces se verá cada vez más amenazada, el cambio y la innovación serán la constante, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental, ya que la hipótesis estará sometida a comprobación es decir puede ser aceptada o rechazada y de este modo nos enmarcaremos en el rumbo de nuestra investigación.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Las investigaciones que realizaremos son:

#### Investigación Bibliográfica

El propósito de aplicar esta investigación es respaldar la información obtenida ya que se necesita el sustento de investigaciones anteriores, las cuales están relacionadas con el problema objeto de estudio.

#### Investigación de Campo

Esta investigación es necesaria utilizarla porque se deberá recolectar y analizar información primaria puesto que se acudirá a la empresa para realizar una encuesta al personal administrativo así como también a los obreros quienes son parte de la empresa

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Con la presente investigación se pretende generar conocimiento de tercer nivel una vez que ya se ha aplicado el diagnóstico, es decir que para alcanzar el tercer nivel es necesario aplicar la investigación correlacional para ello es importante medir el comportamiento de una variable con las variaciones de otra variable para lo cual será necesario utilizar  $X^2$ .

Fórmula:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el problema objeto de estudio de la Curtiduría Hidalgo la población con la que trabajaremos es pequeña ya que son: 20 Obreros y 6 personal administrativo por lo tanto toda la población será tomada en cuenta para la presente investigación.

A continuación se presenta el marco muestral de la Curtiduría Hidalgo: (Anexo 1y2)

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6 personas	76.92%
OBREROS	20 personas	23.08%
TOTAL	26 personas	100%

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Hipótesis: El diseño e implantación de un plan estratégico de producción mejora el proceso productivo de pieles en la Curtiduría Hidalgo de la ciudad de Ambato.

#### 3.5.1 Variable Independiente: Plan Estratégico

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TÈCNICA E INSTRUMENTO
Plan Estratégico  Es una herramienta mediante la cual la organización establece las directrices y comportamientos de la misma a través de tres etapas: Filosófica, Diagnóstico y Operativa.	Etapa Filosófica	Misión	¿Qué elementos cree Ud. Que se debe incluir en la etapa Filosófica?	Encuesta
		Visión		
		Valores		
		Políticas		
	Etapa de Diagnóstico	Análisis interno	¿Qué análisis se debe considerar en la etapa de diagnóstico?	Encuesta
		Análisis externo		
	Etapa Operativa	Objetivos	¿Qué elementos se puede establecer en la etapa operativa?	Encuesta
		Estrategias		

### 3.5.2 Variable Dependiente: Producción

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÌAS	INDICADORES	ITEMES	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Producción</p> <p>Es un sistema formado por recurso humano, maquinaria y procedimientos de trabajo. Es el proceso que genera la salida de los productos.</p>	Recurso Humano	Nivel académico	¿Qué factores cree usted que deben tomar en cuenta los directivos de la empresa para contratarlos?	Encuesta
		Experiencia		
		Conocimiento		
	Maquinaria	Estacadora	¿Qué tipo de maquinaria es necesaria adquirir para la producción de cuero?	Encuesta
		Medidora		
		Prensadora		
		Bombos		
	Procesos	Cronograma	¿Los procesos de producción realizados son cumplidos mediante un cronograma?	Encuesta
		Producto	Napa	¿Qué producto cree usted que tienen mayor demanda?
	Reechato			
Raíces				



### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas de investigación e instrumentos de recolección de información: (Anexo 3 y 4)

TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
1. INFORMACION SECUNDARIA  1.1 Análisis de documentos	1.1 Libros de Planificación Estratégica  Libros de Calidad Total  Libros de Administración Tesis de grado sobre las variables Plan estratégico  y Producción  <a href="http://www.google.com">www.google.com</a>  <a href="http://www.wikipedia.com">www.wikipedia.com</a>
2. INFORMACION PRIMARIA  2.1 Encuesta	2.1 Cuestionario

### 3.7 PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION.

PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	Personal administrativo y obreros de la Curtiduría Hidalgo
3. ¿Sobre qué aspectos?	Acerca de mi investigación el plan estratégico y la producción de pieles
4. ¿Quién?	Investigador y la empresa
5. ¿Cuándo?	Enero-Agosto del 2010
6. ¿Lugar de recolección de la Información?	Curtiduría Hidalgo
7. ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9. ¿Con que?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Personal

### **3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información se aplicará pasos importantes como son:

#### **REVISION Y CODIFICACION DE LOS DATOS**

- Revisión de la información recogida; es decir desbertar la información defectuosa, incompleta.
- Asignación de códigos a las preguntas para facilitar la tabulación.

#### **CATEGORIZACION Y TABULACION DE LA INFORMACION**

- Clasificación de las preguntas en categorías.
- Tabulación de los datos obtenidos mediante cuadros estadísticos.

#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizará el estadígrafo de porcentaje (%) y la presentación de los datos se realizará mediante gráfico de barras los cuales presentaran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los obreros y personal administrativo de la Curtiduría Hidalgo es decir que mediante estos resultados podremos emitir conclusiones y recomendaciones que servirán de apoyo para la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Mediante la aplicación de las técnicas y los métodos mencionados en el CAPÍTULO III de esta investigación, se ha logrado obtener información a través de la encuesta dirigida a los clientes internos de la Curtiduría Hidalgo.

Dichos resultados nos permite identificar la situación empresarial del personal administrativo y de los obreros de la Curtiduría Hidalgo, en cuanto a planificación estratégica en relación con la producción para proponer un plan estratégico.

Cada una de las preguntas realizadas serán analizadas e interpretadas para una mejor comprensión y discernimiento de los lectores de la presente investigación.

## **4.2 INTERPRETACION DE DATOS**

Finalmente se presenta a continuación, el análisis de las preguntas de la encuesta realizada a los clientes internos externos de la población objeto de estudio en concordancia con la encuesta.

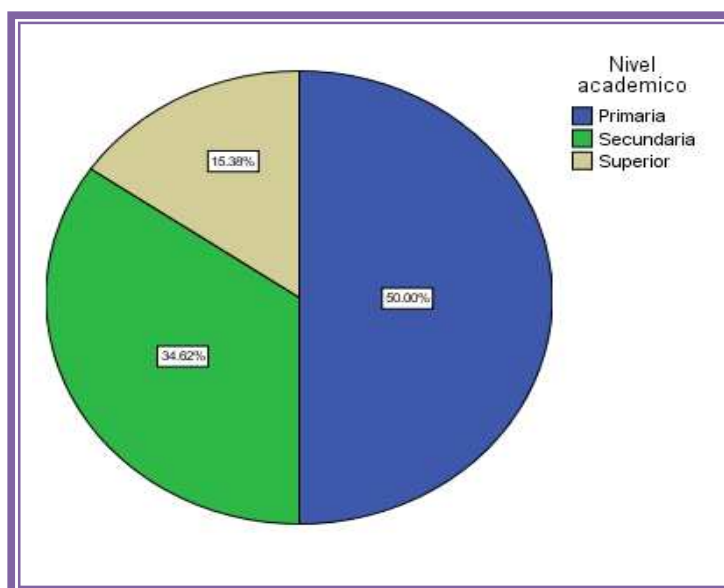
Una vez tabulados los datos, se realizará el análisis de cada una de las preguntas de la encuesta aplicada a los clientes internos y externos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos de la hipótesis.

**Pregunta 1: ¿Qué nivel académico tiene?**

**Tabla 1: Nivel Académico**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Primaria	13	50,0	50,0	50,0
Secundaria	9	34,6	34,6	84,6
Superior	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 6: Nivel Académico**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

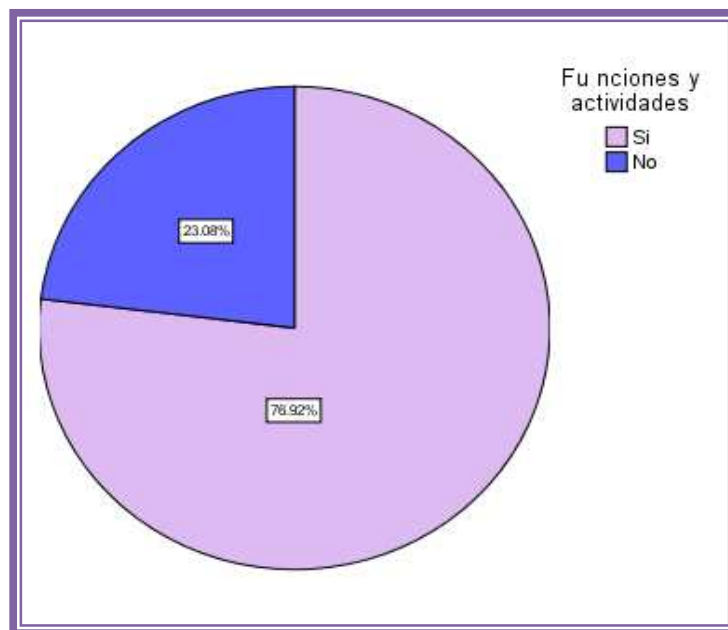
De la población encuestada a la Curtiduría Hidalgo, el 50% que representa a las 13 personas responden que tienen un nivel académico de primaria, el 34.6% que son 9 personas tienen un nivel académico de secundaria y el 15.4% que son 4 personas responden que tienen un nivel académico superior. Por lo cual podemos concluir que un alto porcentaje de obreros tiene un nivel de educación primaria.

**Pregunta 2: ¿Usted conoce las funciones y actividades que debe cumplir en su puesto de trabajo?**

**Tabla 2: Funciones y actividades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	76,9	76,9	76,9
	No	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 7: Funciones y actividades**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

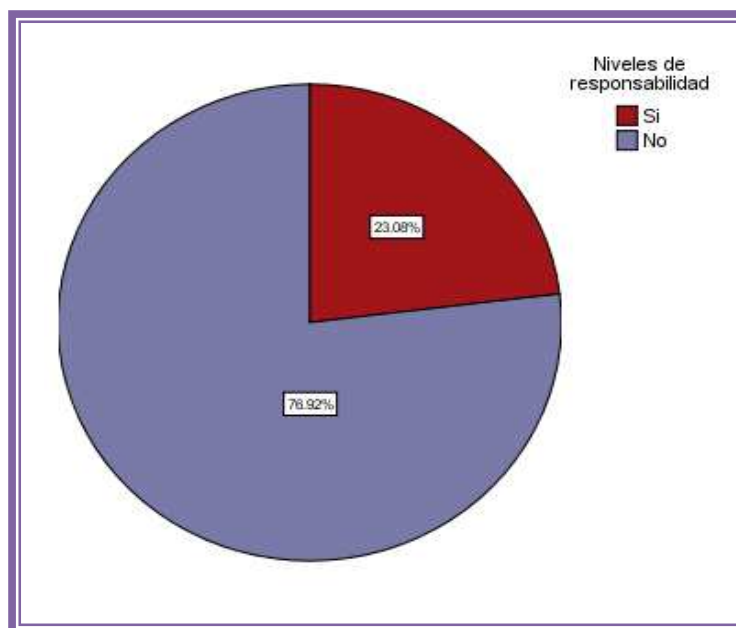
De la población encuestada 20 personas que representan el 76.9% respondieron que si conocen las funciones y actividades que deben cumplir en su puesto de trabajo y 6 personas que representan el 23.1% dicen que no conocen las funciones y actividades que deben realizar en el puesto de trabajo.

**Pregunta 3: ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?**

**Tabla 3: Niveles de responsabilidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	23,1	23,1	23,1
	No	20	76,9	76,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 8: Niveles de responsabilidad**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

De 26 encuestados, 6 de los mismos contestan que si están definidos los niveles de responsabilidad los cuales representan el 23.1% de la población y el 76.9% que son 20 personas contestan que no están definidos los niveles de responsabilidad.

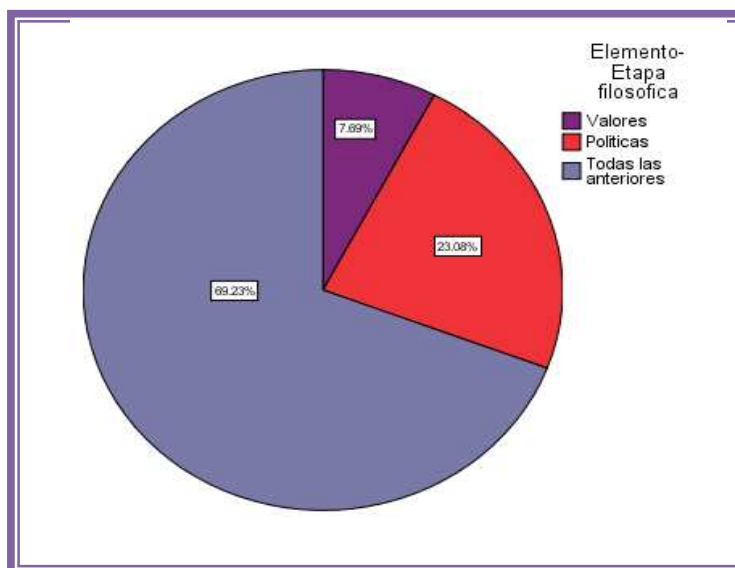


**Pregunta 4: ¿Qué elemento cree usted que se debe incluir en la etapa filosófica?**

**Tabla 4: Elemento-Etapa filosófica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Valores	2	7,7	7,7	7,7
Políticas	6	23,1	23,1	30,8
Todas las anteriores	18	69,2	69,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 9: Elemento-Etapa filosófica**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

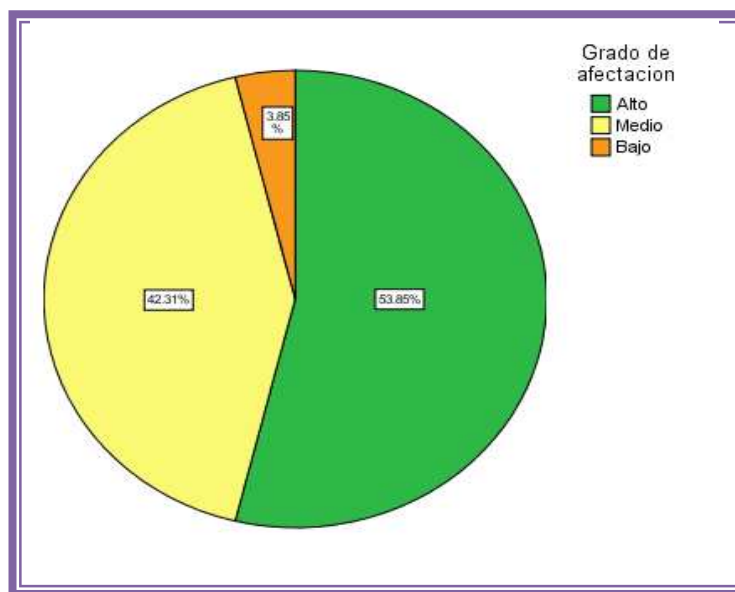
De las encuestas realizadas a 26 personas, 2 dicen que los valores es un elemento que debe incluir la etapa filosófica los cuales representan el 7.7%, 6 de los encuestados dicen que en la etapa filosófica se debe incluir las políticas y 18 personas contestan que la misión, visión, valores y políticas se debe incluir en la etapa filosófica los mismos que representan al 69.2%.

**Pregunta 5: ¿En qué grado afecta la inexistencia de un plan estratégico a la empresa?**

**Tabla 5: Grado de afectación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	14	53,8	53,8	53,8
	Medio	11	42,3	42,3	96,2
	Bajo	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 10: Grado de afectación**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

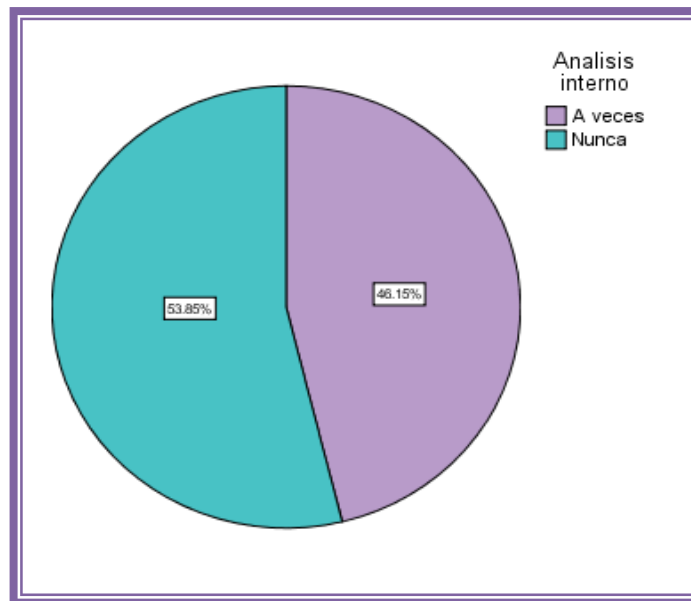
De las encuestas realizadas a 26 personas, el 53.8% que son 14 personas dicen el grado de afectación de la inexistencia de un plan estratégico en la empresa es alto, el 42.3% que representa a 11 personas responden que el grado de afectación de la inexistencia de un plan estratégico en la empresa es medio y el 3.8% que es 1 persona dice que el grado de afectación de la inexistencia de un plan estratégico en la empresa es bajo.

**Pregunta 6: ¿Se realiza un análisis interno en la empresa?**

**Tabla 6: Análisis Interno**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
A veces	12	46,2	46,2	46,2
Nunca	14	53,8	53,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 11: Análisis Interno**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

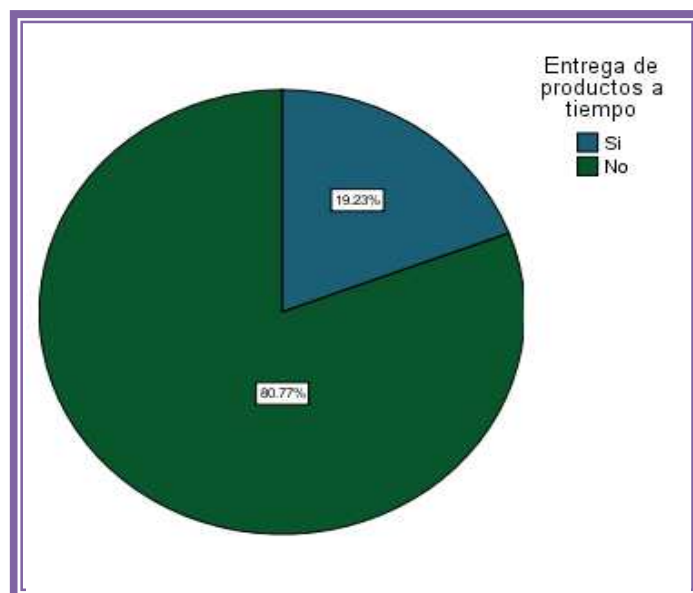
De la población encuestada 12 personas que representan el 46.2% respondieron que a veces se realiza un análisis interno en la empresa y 14 personas que representan el 53.8% dicen que no conocen las funciones y actividades que deben realizar en el puesto de trabajo.

**Pregunta7: ¿Los productos a los clientes son entregados a tiempo?**

**Tabla 7: Entrega de productos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	19,2	19,2	19,2
	No	21	80,8	80,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 12: Entrega de productos**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

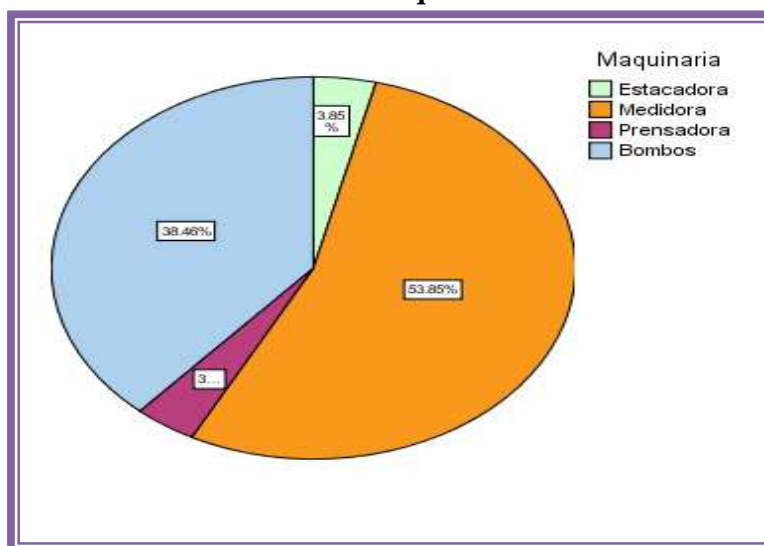
De las encuestas realizadas a 26 personas, 5 de los encuestados responden que los productos si son entregados a tiempo a los clientes que representan al 19.2%, 21 de los encuestados dicen que los productos no son entregados a tiempo a los clientes los que representan al 80.8%.

**Pregunta 8: ¿Qué tipo de maquinaria es necesario adquirir para la producción de cuero?**

**Tabla 8: Maquinaria**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estacadora	1	3,8	3,8	3,8
	Medidora	14	53,8	53,8	57,7
	Prensadora	1	3,8	3,8	61,5
	Bombos	10	38,5	38,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 13: Maquinaria**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

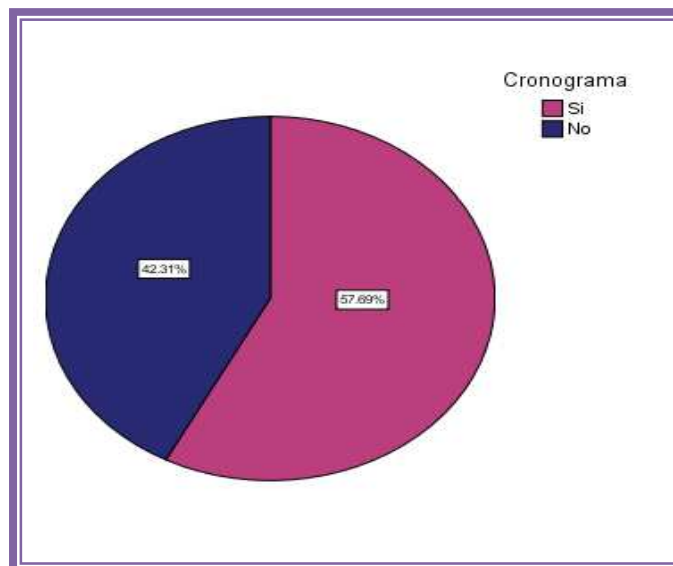
De la población encuestada a la Curtiduría Hidalgo, el 3.8% que representa a 1 persona responde que es necesario adquirir la estacadora para la producción de cuero es, el 53.8% que son 14 personas dicen que la maquinaria que es más necesario para la producción de cuero es la medidora, el 3.8% que es 1 persona responde que es necesario adquirir una prensadora para la producción y el 38.5% que son 10 personas dicen que para la producción de cuero es necesario adquirir bombos.

**Pregunta 9: ¿Los procesos de producción realizados son cumplidos mediante un cronograma?**

**Tabla 9: Cronograma**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	15	57,7	57,7	57,7
	No	11	42,3	42,3	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 14: Cronograma**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

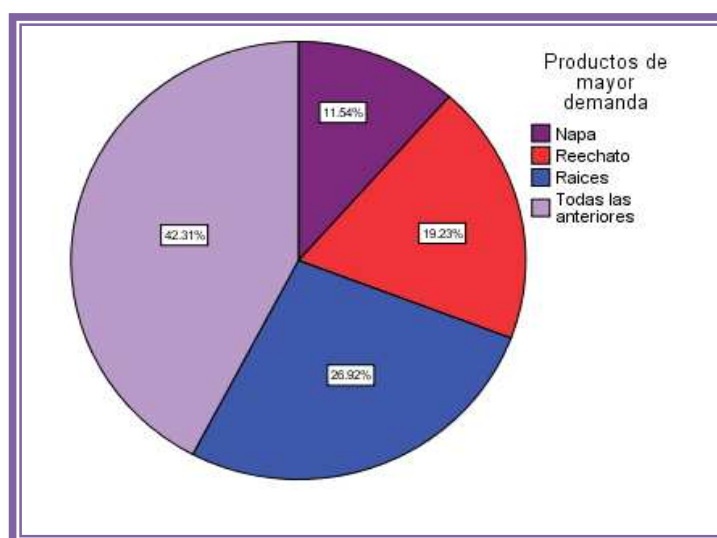
De las 26 encuestas realizadas, 15 de los encuestados que representan el 57.7% dicen que las producción si es realizada mediante un cronograma y las 11 personas que son el 42.3% responden el proceso de producción no se lo realiza mediante un cronograma.

**Pregunta 10: ¿Qué productos cree usted que tienen mayor demanda?**

**Tabla 10: Productos de mayor demanda**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Napa	3	11,5	11,5	11,5
Reechato	5	19,2	19,2	30,8
Raíces	7	26,9	26,9	57,7
Todas las anteriores	11	42,3	42,3	100,0
Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 15: Productos de mayor demanda**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

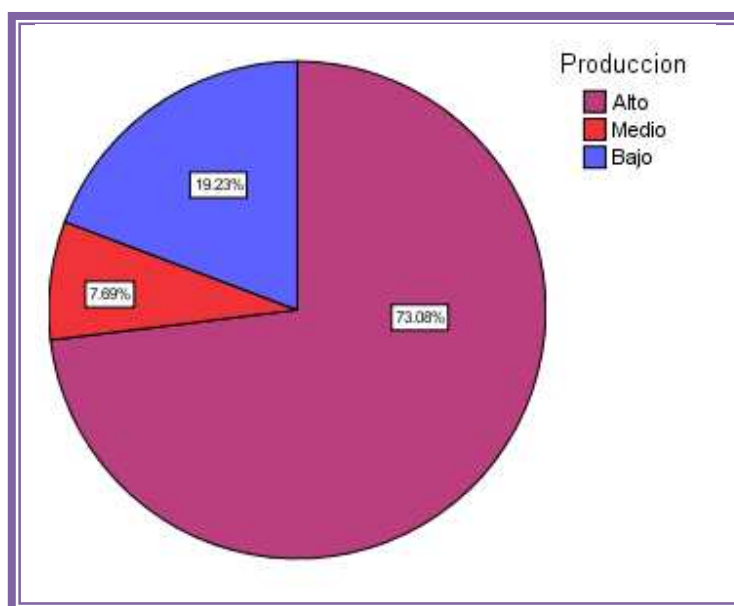
De las encuestas realizadas a 26 personas, 3 de los encuestados responden que el producto con mayor demanda es la napa que representa el 19.2%, 5 de los encuestados dicen que el producto de mayor demanda es al reechato que representan el 19.2%, 7 personas responden que las raíces son el producto de mayor demanda que representa el 26.9% y 11 personas dicen que todos los productos mencionados anteriormente son los que más demanda tienen y representan el 42.3%.

**Pregunta 11: ¿En qué nivel afecta la baja producción al desarrollo de la empresa?**

**Tabla 11: Producción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	19	73,1	73,1	73,1
	Medio	2	7,7	7,7	80,8
	Bajo	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

**Gráfico 16: Producción**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Merci Paredes

De las 26 encuestas realizadas, 19 de los encuestados que representan el 73.15% dicen que la baja producción afectan al desarrollo de la empresa en un nivel alto, 2 personas que son el 7.7% responden que la baja producción afectan en un nivel medio al desarrollo de la empresa y 5 personas que representan el 19.2% dicen que la baja producción afecta en un nivel bajo para el desarrollo de la empresa.



### 4.3 VERIFICACION DE HIPOTESIS

#### PREGUNTAS

¿En qué grado afecta la inexistencia de un plan estratégico a la empresa?

Alto

Medio

Bajo

¿En qué nivel afecta la baja producción al desarrollo de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

Formula de Ji cuadrado

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

X<sup>2</sup>= Ji cuadrado

F<sub>o</sub>= Frecuencia observadas

F<sub>e</sub>= Frecuencia esperada

#### FRECUENCIA OBSERVADA

#### VALORES REALES

Tabla 12: Cálculo del Ji Cuadrado

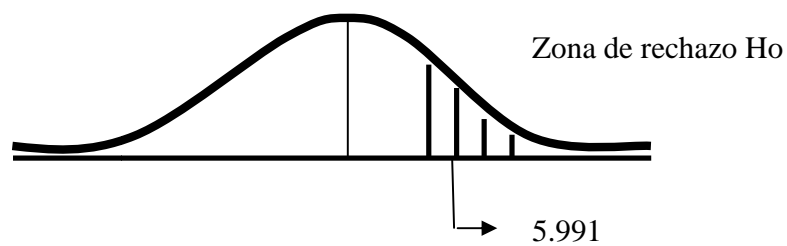
PREGUNTAS	POBLACION	ALTERNATIVAS			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	
PLAN ESTRATEGICO	CLIENTES INTERNOS	14	11	1	26
PRODUCCIÓN	CLIENTES INTERNOS	19	2	5	26
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>52</b>

Grado de libertad= (Renglon-1)(Columnas-1)

$$GI = (r-1)(c-1)$$

$$\begin{aligned}
 Gf &= (2-1)(3-1) \\
 Gf &= 2 \\
 &= 5.991
 \end{aligned}$$

El valor tabulado de  $\chi^2$  con dos grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 es de 5.991.



### VALORES ESPERADOS

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

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / A	14	16,5	-2,5	6,25	0,38
CLIENTES INTERNOS / M	11	6,5	4,5	20,25	3,12
CLIENTES INTERNOS / B	1	3,0	-2,0	4,00	1,33
CLIENTES INTERNOS / A	19	16,5	2,5	6,25	0,38
CLIENTES INTERNOS / M	2	6,5	-4,5	20,25	3,12
CLIENTES INTERNOS / B	5	3,0	2,0	4,00	1,33

$$\chi^2 = 8,32$$

### REGLA DE DECISION

Como el valor de  $\chi^2_{o} = 5.991 < \chi^2_{E} = 8.32$ . Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que la implantación de un plan estratégico permitirá incrementar la producción de la Curtiduría Hidalgo.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado el presente estudio de la Curtiduría Hidalgo, se concluye lo siguiente:

- Curtiduría Hidalgo no cuenta con un plan estratégico afectando directamente a la producción, por lo que no ha podido cumplir con la entrega de los pedidos.
- Curtiduría Hidalgo ha experimentado cambios acelerados debido al entorno en el que se desenvuelve ya que con la competencia existente en este sector deben estar en continua innovación en sus procesos de producción, otra realidad es que la rentabilidad de la empresa se ha incrementado sus ventas pero al incrementarse la demanda de sus productos se ha visto afectada en la producción y es por eso que los pedidos a los clientes no pueden ser entregados a tiempo.

- Sus clientes se encuentran satisfechos con la calidad de los productos que comercializan, pero no dicen lo mismo de los pedidos ya que estos no han podido ser entregados a tiempo y es por esto que la curtiembre se ha visto afectada con la pérdida de algunos de sus clientes.
- Por otro lado según las encuestas realizadas se concluye que los obreros de la empresa no conocen las funciones y actividades que deben realizar dentro del área de trabajo, es por esto que las actividades que ellos realizan no están relacionadas con su preparación.
- Las encuestas revelan que los productos que se comercializa tienen una buena aceptación en el mercado, debido a que la empresa produce con químicos de calidad los mismos que les brindan a los clientes una garantía para adquirirlos además que los precios son económicos comparados con otras curtiembres.
- Curtiduría Hidalgo en la actualidad no cuenta con una misión, visión, valores y políticas, tampoco se ha hecho un análisis interno; es por eso que manifiestan que la inexistencia de un plan estratégico afecta a la organización en un alto grado.
- De acuerdo con los datos de las encuestas realizadas, los procesos de producción son cumplidos mediante un cronograma, por tal razón se asume que la demora en los pedidos no se debe a inexistencia de un cronograma sino a la falta de maquinaria es por esto que la empresa se siente en la necesidad de adquirir dicha maquinaria para acelerar la producción.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar un plan estratégico que ayude al incremento de la producción, para satisfacer la demanda de cuero.
- Debido a que el personal de la curtiembre no conoce las funciones y actividades que debe realizar en su puesto de trabajo, se debe elaborar un organigrama estructural,

funcional y un manual de funciones esta sería otra forma de mejorar la producción y poder así cumplir con los pedidos.

- Seguir produciendo con químicos de calidad y tratar de mantener los precios de los productos, con el objetivo de conservar la cartera de clientes e incrementarla, logrando abarcar la mayor parte del mercado.
- Proponer los elementos básicos para el diseño de un Plan Estratégico de producción (misión, visión, valores, políticas, FODA) y realizar periódicamente un análisis interno para poder detectar las fortalezas y debilidades con el fin de aplicar soluciones inmediatas.
- Se requiere un asesoramiento de proveedores de maquinaria para la producción de cuero, adquirir maquinaria necesaria y especificar que brinde mayores beneficios para no incurrir en gastos innecesarios, de esta forma aprovechar recursos e incrementar la producción.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para incrementar la producción de pieles de la Curtiduría Hidalgo.

#### **Institución Ejecutora**

Curtiduría Hidalgo.

#### **Beneficiarios**

Serán los clientes internos.

**Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Parroquia Izamba, Sector Pisque Bajo.

**Tiempo estimado para la ejecución**

El plan estratégico se ejecutara a partir de enero del 2011.

**Equipo responsable****Investigadora**

Merci Paredes.

**Gerente propietario**

Ing. Fabián Hidalgo.

**6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Una vez realizada la investigación se concluye que la Curtiduría Hidalgo, no cuenta con un plan estratégico afectando de forma directa en la producción de pieles.

La planificación estratégica en la curtiembre se lleva a cabo de manera empírica en muchas situaciones cotidianas, de manera muy seria y formal esto conlleva a una baja producción por lo que la empresa se ha visto afectada con la perdida de algunos de sus clientes ya que sus pedidos no han podido ser entregados a tiempo.

Toda empresa que planifica puede en ocasiones tomar todas las decisiones que Generalmente están establecidas una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas de la organización, en donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes.

El sector de la producción del cuero y calzado del Ecuador está actualmente integrado en un 25% por segundas y terceras generaciones de maestros, artesanos y productores de pieles y calzado, que a su vez aprendieron y generaron nuevas generaciones de maestros, artesanos y productores de pieles y calzado, que a su vez aprendieron y emprendieron una actividad heredada en un marco familiar, al que se le fueron añadiendo destrezas y capacidades propias que concibieron un producto único y diferente con el reconocimiento de su entorno.

La gestión de la calidad tiene una base muy importante cuyo punto principal es la producción de la empresa, para lo cual es necesaria una adecuada planificación ordenando las valiosas iniciativas, considerando las condiciones del mercado.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La planificación estratégica es una herramienta empresarial para gestionar adecuadamente la producción en la cual el papel principal lo tienen cada uno de los empleados y sobre todo de los directivos de la empresa.

La creciente competencia y la rápida evolución de los mercados, obligan a toda la cadena del sector curtidor, a actuar con flexibilidad y anticipación; es preciso desarrollar un plan estratégico de producción que satisfagan las nuevas tendencias y necesidades.

El plan estratégico constituye una herramienta poderosa para la producción, es el resultado de una acción sistemática y un esfuerzo coherente de todos y cada uno de los integrantes de la empresa en función de objetivos comunes y una visión conjunta.

La implementación de un plan estratégico en la Curtiduría Hidalgo permitirá mejorar la capacidad de producción, pero sobre todo respondiendo las necesidades del mercado y a la estrategia empresarial de producción adoptada, mejora en forma permanente sus procesos, selecciona metódicamente la materia prima, investiga y utiliza los mejores materiales y



especializa su mano de obra que le permita producir con calidad y acrecentar su prestigio en el mercado.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo de investigación es diseñar un plan estratégico con la finalidad de mejorar la producción de pieles en la Curtiduría Hidalgo.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar e Implementar un plan estratégico para mejorar la producción de pieles en la Curtiduría Hidalgo.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

Determinar la situación interna y externa de la Curtiduría Hidalgo-  
Desarrollar el análisis FODA para la Curtiduría Hidalgo.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Factibilidad Operativa.**

Aprovechar las oportunidades que se presentan debido al marco político y económico en el cual se encuentra inmersa Curtiduría Hidalgo, las restricciones a las importaciones, la imposición de salvaguardias y más barreras arancelarias incentivan a la producción nacional de calzado, lo cual beneficia directamente a las curtiembres ya que son las proveedoras de cuero esto ha presentado un incremento considerable en la demanda de

pieles por tal motivo la empresa se ha visto en la necesidad de implementar un plan estratégico para mejorar la producción y poder entregar sus pedidos.

### **6.5.3 Factibilidad Social.**

La factibilidad social que presenta la aplicación de un plan estratégico ayudará al mejoramiento de la producción además que contribuirá a una mejor calidad de vida tanto de los empleados que forman parte de la empresa y principalmente de los directivos ya que al incrementarse la producción la demanda de pieles será satisfecha y los beneficios obrero patronales aumentaran.

## **6.6 FUNDAMENTACION TEORICA**

### **6.6.1 Planificación Estratégica**

Según **Gerrit Burgwal. (2003, pp. 64-70)**. Planificación estratégica es “Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.

Dentro de la planificación estratégica es necesario determinar la misión, visión y valores de la empresa:

#### **6.6.1.1 Misión**

Es como una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares. Expresa la razón de ser de una empresa para lo cual es importante determinar sus objetivos y estrategias.

Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de sus clientes; siendo este quien decide la durabilidad y solidez de una empresa.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles de realizar sin frenar las aspiraciones y potencialidad de la gente.

#### **6.6.1.1.1 Componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión**

Clientes. Se refiere al sector de la colectividad a quienes se dirige los bienes y servicios que produce o atiende.

Producto o servicio. Corresponde a los resultados o productos mas importantes que ofrece la empresa y la forma en que deben ser entregados.

Mercado. Es el enfoque de la competencia y los parámetros con los que compete incluyendo el crecimiento geográfico en el mercado.

Preocupación por supervivencia. Corresponde a la actitud de la empresa con relación a sus metas económicas.

Preocupación por imagen pública. Se refiere al grado de solidez, confianza y acogida que la empresa aspira a tener en la zona de influencia.

#### **6.6.1.2 Visión**

Una visión de futuro define en términos generales a donde queremos que vaya la organización. Es un futuro atractivo, creíble y posible para la empresa y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas. La metodología de visión de futuro, tiene una ventaja sobre la de análisis de problemas. Mientras que esta última se pueda convertir fácilmente en mecánica la conversión de problemas a objetivos, la elaboración de una visión de futuro es mucho más creativa y permite ir mucho más allá de la solución de un problema, en la elaboración de una visión de futuro entonces es

importante poder romper paradigmas y no ser conformistas: lo que esta bien puede estar mejor.

### **6.6.1.3 Valores**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía y el soporte de la cultura empresarial. Los comportamientos de las personas del nivel directivo dependen de los valores, quienes a su vez se constituyen en ejemplo de sus colaboradores, son referentes de admiración e imitación.

### **Misión, Visión y objetivos estratégicos**

Esta es parte de la etapa declarativa del proceso de planificación estratégica; en ésta, la organización se pone de acuerdo y decide sobre su Misión, Visión y objetivos estratégicos.

La Misión de la organización es la respuesta a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”. Formula explícitamente el propósito de la organización, su razón de ser. Para ser efectiva debe dirigir su foco a mercados y clientes, pero debe ser sencilla y lograr un beneficio tangible para el cliente.

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

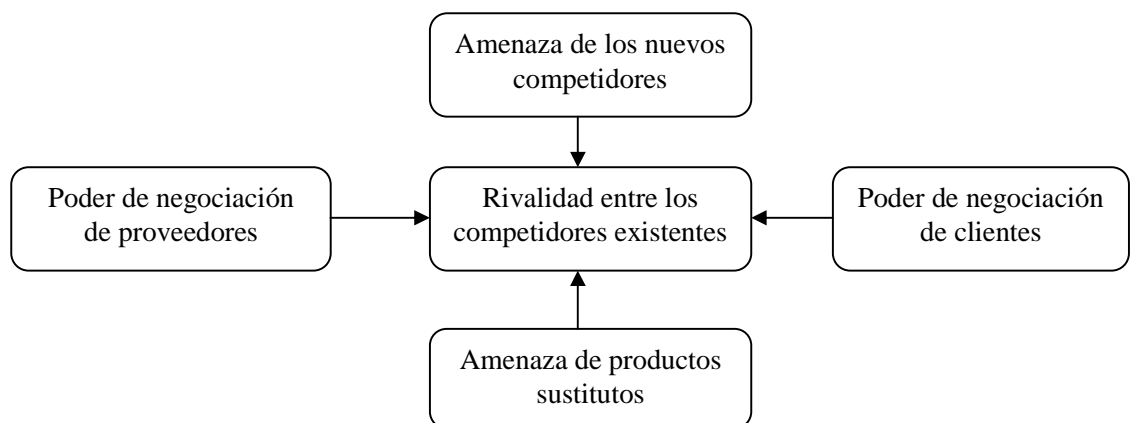
Los objetivos son el vínculo entre la Misión y la Visión de la organización. Son éstos los que definen el camino para llegar al logro de la Visión. La determinación de objetivos convierte la Visión estratégica en indicadores de desempeño específicos; representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados, deben ser claros y medibles.

#### 6.6.1.4 Análisis del entorno Específico

En este caso se analiza el medio específico bajo el cual se mueve la empresa. Lo que pretende este análisis es determinar la estructura general de la industria, centrado principalmente en los competidores y las interacciones entre ellos en la industria, sin dejar de lado al resto de los actores de la cadena como son los proveedores y clientes, y los productos o servicios que se comercializan o transan.

Como se mencionó anteriormente, se debe elegir un método de análisis centrado en los actores de la industria y en las interacciones entre ellos. El modelo de las cinco fuerzas competitivas planteado por Michel Porter recoge estas características. El esquema general de las cinco fuerzas genéricas de Porter; consiste básicamente en encontrar oportunidades y amenazas a través: Rivalidad de competidores existentes, La entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de proveedores, Poder de negociación de clientes y Amenaza de productos sustitutos.

**Gráfico 17: Las cinco fuerzas de Porter**



**Fuente:** Libro Ventaja Competitiva

**Elaborado por:** Merci Paredes

De esta manera, las dimensiones a analizar para la industria serán:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Barreras a la entrada
- Barreras a la salida
- Disponibilidad de sustitutos
- Poder de los proveedores
- Poder de los compradores
- Acciones Gubernamentales

#### **6.6.1.5 Análisis Externo**

La evaluación del entorno (o auditoría externa), permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la organización.

A veces este análisis es conocido como estudio del medio ambiente, pero preferimos no usar este término porque se confunde con su connotación ambiental. Algunas variables importantes del entorno son tendencias sociales, demográficas, técnicas económicas y políticas.

Para una empresa privada este análisis incluye una comparación con la competencia, aunque no tan imperativo para una planificación estratégica aplicado a gobiernos locales a veces resulta innovador identificar a los competidores más importantes y analizar sus fortalezas y debilidades.

#### **6.6.1.6 Análisis Interno**

##### **Perfil de la Capacidad Interna (PCI)**

Para realizar el Análisis Interno se debe primero elegir una metodología que explique de la mejor manera el funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta sus características principales y distintivas internas de la empresa.

El PCI6 es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como el impacto que tienen. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa como conjunto.

El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías:

#### **6.6.1.6.1 La capacidad directiva**

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

#### **6.6.1.6.2 La capacidad competitiva**

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

#### **6.6.1.6.3 La capacidad financiera**

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

#### **6.6.1.6.4 La capacidad tecnológica**

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

#### 6.6.1.6.5 La Capacidad del talento humano

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

#### 6.6.1.6.6 La capacidad administrativa

Se analiza desde cuatro puntos de vista; planeación, organización, dirección y control. Con las categorías definidas y en ellas definidos también los atributos relevantes, se procede a confeccionar la llamada “Matriz PCI”. Esta clasifica cada atributo como fortaleza o debilidad, según sea la realidad de la empresa bajo una graduación de “alto”, “medio” y “bajo”; para posteriormente evaluar su impacto dentro de la organización con la misma graduación. La siguiente figura muestra como se conforma la Matriz PCI.

**MATRIZ PCI**

"Capacidad ..."	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Atributo 1				X			X		
Atributo 2				X				X	
Atributo 3	X						X		
...					X			X	
Atributo n				X				X	

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes

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

<http://biblioteca.universia.net>. Tomado el 26/07/10 a las 13:15.



### **6.6.1.7 Matriz FODA**

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

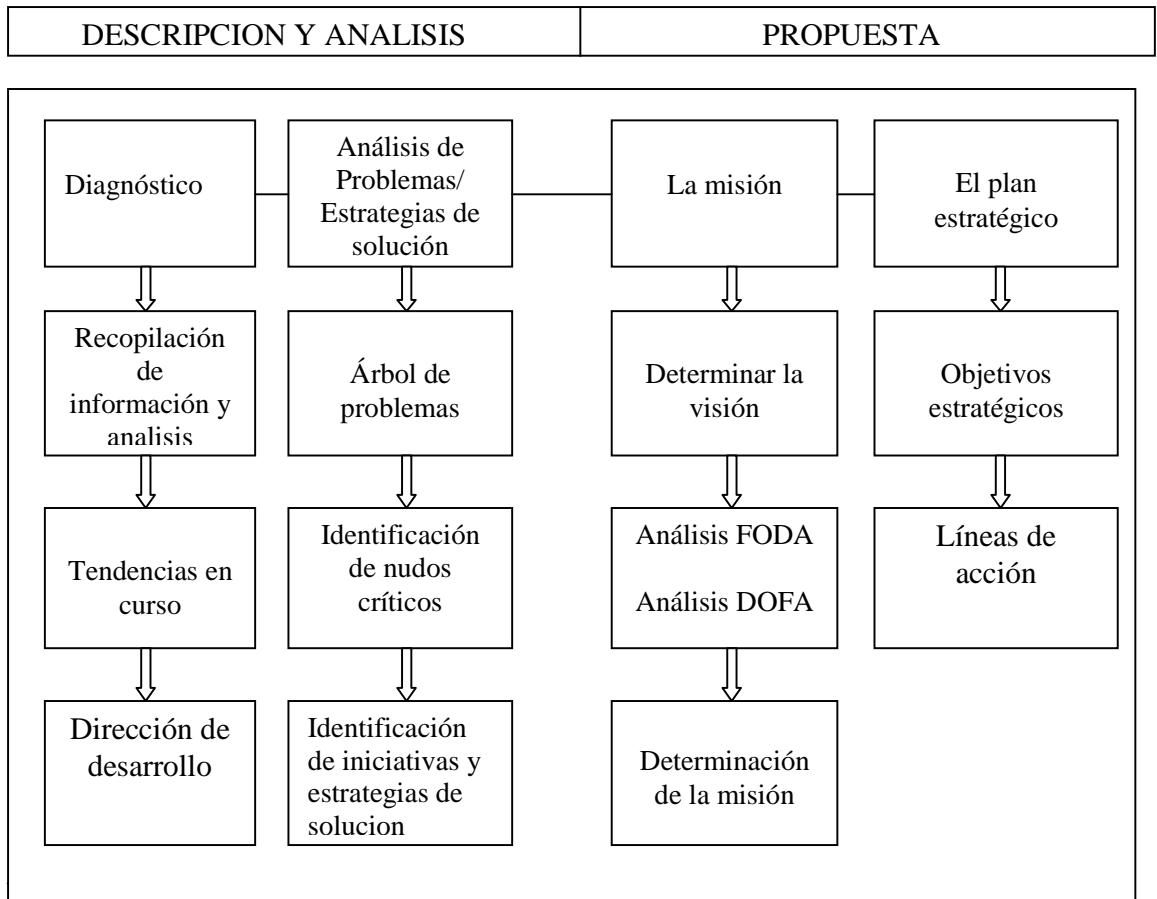
La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

**Gráfico 18: Proceso de la Planificación Estratégica**



**Fuente:** Libro de Planificación estratégica y operativa

**Elaborado por:** Merci Paredes

El análisis FODA y la formulación de la Visión y Misión es el corazón de la planificación estratégica.

#### Análisis FODA

El FODA es principalmente un instrumento de análisis organizacional, una vez elaborado nuestra visión de futuro es importante analizar las fortalezas y debilidades de los actores

claves, igual como las oportunidades y amenazas del entorno para delimitar algunas estrategias.

**F.0.D.A.**

ASPECTOS INTERNOS (De la organización)	ASPECTOS EXTERNOS (De la organización)	
FORTALEZAS para impulsarlas	OPORTUNIDADES para potenciarlas	+ Acciones ofensivas
DEBILIDADES para eliminarlas	AMENAZAS para evitarlas, neutralizarlas	- Acciones defensivas

**Fuente:** Libro de Planificación Estratégica

**Elaborado por:** Merci Paredes

**FORTALEZAS**

Las principales ventajas, capacidades y recursos, en los cuales la organización se puede apoyar para llegar a concretar la visión.

**DEBILIDADES**

Razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la organización no funciona bien y los clientes no se sienten contentos, satisfechos.

**OPORTUNIDADES**

Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

## AMENAZAS

Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión.

## 6.7 METODOLOGIA (MODELO OPERATIVO)

### 6.7.1 Etapa Filosófica

#### 6.7.1.1 Misión

Curtiduría Hidalgo busca satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir personas y familias a nivel nacional e internacional con artículos de cuero elaborados con materias primas de calidad, variedad de colores y diferentes terminados de cuero, lo cual nos impulsa a ser dominantes en el mercado basado en la eficacia y comunicación.

#### 6.7.1.2 Visión

Ser líder en el mercado nacional con la producción de cuero y artículos terminados, comprometidos con la calidad y el cliente, mismo que busca fomentar el desarrollo de la empresa y su gente basadas en el respeto, confianza y colaboración.

### 6.7.1.3 Principios y Valores Institucionales

#### 6.7.1.3.1 Valores

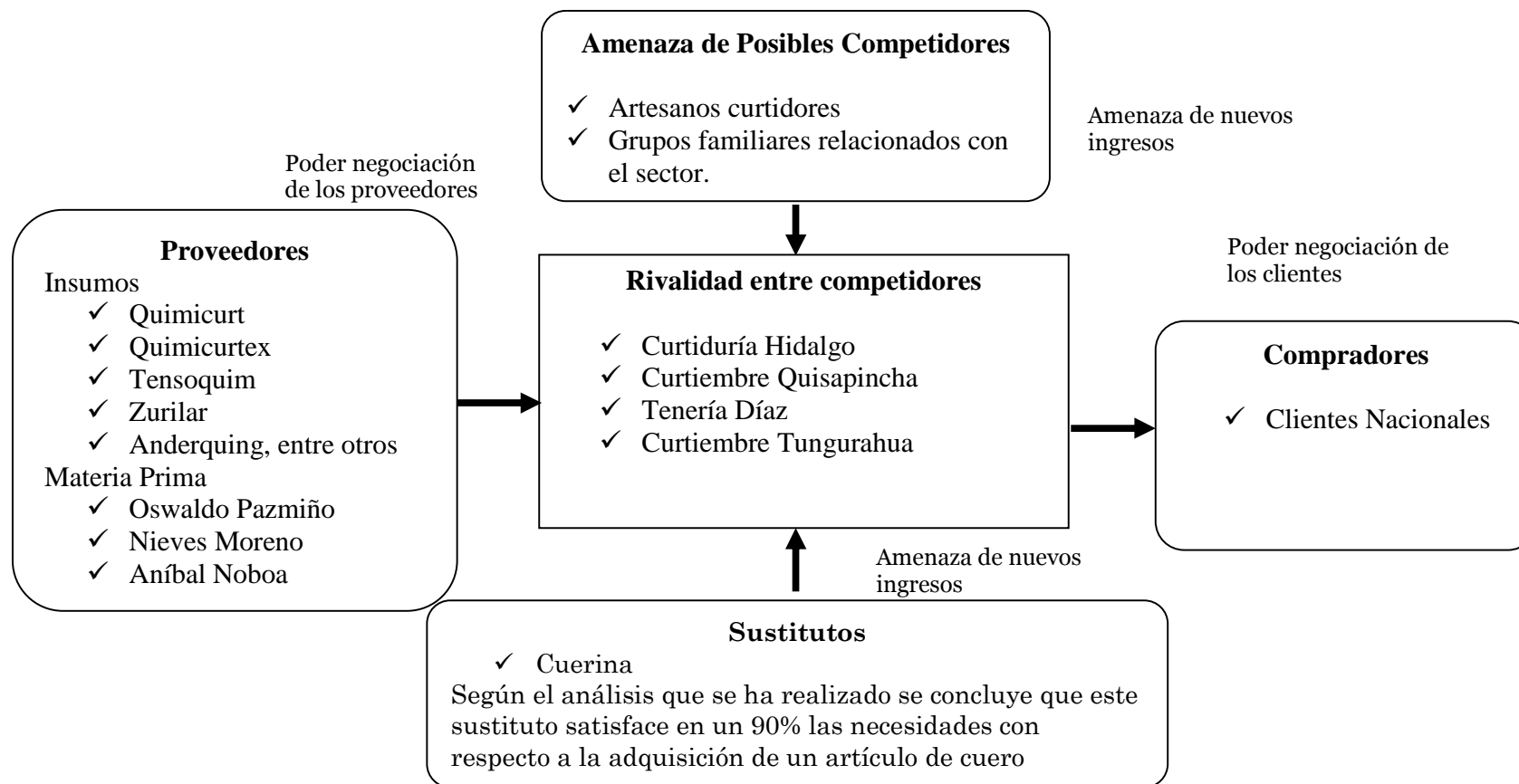
<b>VALORES</b>	<b>DEFINICION</b>
TRABAJO EN EQUIPO	Curtiduría Hidalgo busca la participación de todos los miembros de la Organización lo cual conduce a un alto grado de interacción e involucramiento de los mismos en la organización y crea un buen ambiente laboral
RESPECTO	Para la Curtiduría Hidalgo el respeto significa aceptar y comprender tal y como son lo demás, aceptar su forma de pensar, lo que es una manifestación de cortesía y consideración.
COMUNICACIÓN Y CONFIANZA	Dentro de la empresa debe existir una comunicación abierta, lo que permite generar confianza, logrando respeto, ya que la comunicación es la herramienta básica para la resolución de conflictos.
CREATIVIDAD	Es necesario que todo el personal que labora en la Curtiduría Hidalgo sea creativo en todas las etapas de proceso del cuero, así al momento de ofertar el producto se debe dar a conocer el valor agregado que posee el mismo, es decir la creatividad de quienes diseñan los productos.
TRANSPARENCIA	Dentro de la empresa es necesario que exista transparencia en los procedimientos, ya que los mismos deben ser conocidos y claros y que los valores del producto estén detallados.
COLABORACION	El personal que labora en la empresa, posee este valor de colaboración ya que trabajo conjuntamente con otras personas con el fin de que los procesos de la empresa sean correctos.

### **6.7.1.3.2 Principios**

- Trabajo con calidad, en beneficio de todos los miembros de la organización
- Capacitación constante
- Mejoramiento continuo, con innovación permanente.
- Sistema de Información en base a decisiones
- Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo en cada uno de los departamentos de la empresa.
- Consideración tanto al personal como a nuestros clientes.

### 6.1.7.4 Análisis del Entorno Específico

Gráfico 19: Análisis del Entorno



**Fuente:** Libro Ventaja Competitiva

**Elaborado por:** Merci Paredes

**6.7.1.5 Análisis interno**

**Tabla 13: Matriz PCI-Capacidad Directiva**

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social	X						X		
2. Planificación estratégica				X			X		
3. Dirección		X						X	
4. Delegación de autoridad		X						X	
5. Evaluación de procesos				X			X		
6. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X						X	
7. Agresividad para enfrentar la competencia		X						X	

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes



En este caso, la imagen corporativa de la empresa es alta, esto se debe al tipo de clientes y actividades que desarrolla Curtiduría Hidalgo como imagen de empresa muestra interés social y se preocupa por la conservación del medio ambiente.

Por otra parte, se considera que la falta de planes estratégicos es una debilidad de alto impacto para la empresa, ya que ésta no utiliza herramienta alguna de planificación y opera en base a metodologías operativas que solo permiten afrontar el día a día, muchas veces de manera reactiva.

**Tabla 14: Capacidad del Talento Humano**

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Experiencia laboral			X						X
2. Estabilidad laboral		X						X	
3. Personal dedicado					X			X	
4. Delegación de autoridad				X			X		
5. Estimulos al personal	X						X		
6. Nivel de remuneración			X						X
7. Clima laboral	X						X		

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes

A pesar de que Curtiduría Hidalgo es una empresa con pocos trabajadores, éstos tienen una amplia experiencia en el negocio, pero una de las debilidades es que el personal no tiene una dedicación total con la empresa y es una de las razones por la que la producción se ha visto afectada.

Por otro lado, un factor que se ve como una fortaleza es el excelente ambiente laboral que existe en la empresa ya que el personal administrativo siempre muestra interés por los problemas que se presentan internamente.

**Tabla 15: Capacidad Competitiva**

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad del producto	X						X		
2.Promocion del producto					X			X	
3. Estrategia de ventas						X			X
4.Politica de precios					X			X	
5.Ubicacion	X						X		

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes

El primer elemento a considerar es la calidad del producto que entrega la empresa. En este sentido, Curtiduría Hidalgo posee una fortaleza, pese a la competencia que existe en este sector. Esto tiene un alto impacto, ya que la relación que la empresa posee con sus clientes, es de una larga duración. Sin embargo, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en

mantener esta fortaleza ya que si experimenta un crecimiento, corre el riesgo de perder esta fortaleza, transformándola en una debilidad.

Por otro lado, la empresa carece de un área comercial, lo que se traduce en la inexistencia de promoción de su producto. Esta es una debilidad, pues bajo este modelo la empresa actúa de forma pasiva y aumenta su dependencia a sus clientes.

**Tabla 16: Capacidad Financiera**

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Liquidez	X						X		
2. Rentabilidad					X			X	
3. Estabilidad de costos			X						X
4. Capacidad de endeudamiento			X						X

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes



Automatización	X						X		
<b>MICRO AMBIENTE</b>									
Participación mercado				X				X	
Oferta				X			X		
Demanda	X						X		
Proveedores	X						X		
Condiciones de compra					X			X	
Costos						X			X
Clientes	X						X		

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes

### ANÁLISIS

La inflación es una oportunidad porque no afecto de mayor forma a la Curtiduría Hidalgo ya que como vemos en lugar de aumentar ha disminuido, razón por la cual la empresa no ha tenido que aumentar sus costos de producción y sus las materias primas no han subido de precio, tampoco sus productos.

El desempleo constituye una amenaza ya que impone un costo en la economía como un todo, debido a que se producen menos bienes y servicios. Cuando la economía no genera suficientes empleos para contratar a aquellos trabajadores que están dispuestos y en posibilidades de trabajar, ese servicio de la mano de obra desempleada se pierde para

siempre. En un sistema económico, uno de los factores fundamentales es el suministro de recursos humanos (trabajo).

La tasa de interés activa nos ayuda a ver la posibilidad de endeudamiento de la empresa para adquirir la materia prima y cubrir los diversos aspectos de la empresa.

Curtiduría Hidalgo para su funcionamiento debe tener en cuenta las diferentes leyes por las cuales nos regimos todos como ciudadanos dentro de una nación, los artículos que van relacionados con la Curtiembre son los siguientes:

### **De los derechos colectivos Sección segunda del medio ambiente**

**Art. 86.-** El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velará para que este derecho no sea afectado y garantizará la preservación de la naturaleza.

### **Sección tercera de los consumidores**

**Art. 92.-** La ley estable será los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

Para el permiso de funcionamiento Curtiduría Hidalgo tiene los respectivos permisos que la ley le exige, estos son:

- Permiso del Medio Ambiente
- Permiso de Bomberos
- Patente
- RUC
- Permiso de la Sanidad
- Permiso de la Policía

La participación en el mercado es una amenaza para la Curtiduría Hidalgo ya que competencia es superior a la que ellos ofrecen. Haciendo que la empresa no tenga una significativa participación en el sector.

Curtiduría Hidalgo tiene un segmento de mercado específico; que son las empresas dedicadas al negocio de calzado, que está penetrando últimamente y es la población más numerosa y con un nivel medio de recursos económicos.

Curtiduría Hidalgo se encuentra en un mercado de competencia perfecta debido a que presenta las siguientes características:

- En el mercado se puede encontrar un sin número de oferentes en la industria curtiembre, debido a la alta demanda de los productos y servicios que ofrecen.
- Todas las curtiembres ofrecen un servicio homogéneo.

La migración hacia el extranjero es un fenómeno que se ha acrecentado en los últimos años, debido a la crisis económica viéndose afectados todos los sectores que se dedican a la producción, por lo cual esto representa una amenaza para las industrias del país. La

tecnología es un factor sumamente importante para el proceso de producción de cuero, debido a que la elaboración está basada en maquinas y la evolución de las mismas, además hay que tomar en cuenta que Curtiduría Hidalgo pretende hasta el momento ofrecer un buen producto, y para esto es necesario que opte por la utilización de maquinaria mejorada.

La oferta se presenta como una amenaza debido a que en este mercado existen empresas dedicadas a la curtiembre. Muchas empresas de estas tienen más ventajas que la nuestra, tanto en la parte tecnológica, organización de personal, gestión de la empresa misma y otros. Curtiembre cuenta con la infraestructura necesaria para operar.

Una oportunidad es la demanda que existe de cuero, tanto a nivel nacional como internacional, ya que el producto que se ofrece es en la actualidad muy demandado para la elaboración de prendas de vestir, para zapatos, para tapicería y otros, además su precio es moderado y por ello genera grandes beneficios tanto para la empresa como para la persona que lo comercializa o distribuye y otro punto importante es que la demanda actual tiende a crecer. Podemos darnos cuenta que el número de oferentes año a año van incrementando y existe actualmente 324 curtiembres, de las cuales 300 curtiembres son artesanales y 24 son industriales.

La línea de productos que se ofrece de parte de los proveedores es una oportunidad ya que es muy extensa y está conformada por un sin número de productos, en este caso los químicos, los cuales son recomendados por los consumidores, que ayuda a la mejor de la calidad del producto.(Anexo 4)

Para Curtiduría Hidalgo representa una amenaza ya que existen compradores que no valoran la calidad y simplemente ven los precios y a veces influyen en el mercado para que no consuman.



Una oportunidad que se presenta son las principales necesidades de los clientes porque para ellos es importante adquirir cuero de calidad, para satisfacer sus necesidades, motivo por el cual los consumidores siempre van aumentando ya que cuenta con una amplia gama de colores y terminados, para varios usos como para la elaboración de vestimenta, calzado y tapicería.

### 6.7.1.7 Análisis FODA

**Gráfico 20: Matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DE ANÁLISIS FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><u><b>FORTALEZAS</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Imagen corporativa</li> <li>◆ Estímulos al personal</li> <li>◆ Excelente ambiente laboral y relación obrero-patrono</li> <li>◆ Calidad del producto</li> <li>◆ Ubicación</li> <li>◆ Acceso a capital cuando se lo requiere</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u><b>DEBILIDADES</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inexistencia de un plan estratégico de producción</li> <li>◆ No existe una correcta delegación de autoridad a los mandos medios</li> <li>◆ Falta de cooperación de los empleados con las tareas asignadas</li> <li>◆ La empresa no realiza con frecuencia una evaluación</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u><b>OPORTUNIDADES</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estabilidad en la fijación de precios</li> <li>◆ Alta demanda de consumo de cuero</li> <li>◆ Alianzas estratégicas con proveedores</li> <li>◆ Incremento de la cartera de clientes</li> <li>◆ Automatización del proceso productivo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u><b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO)</b></u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita realizar el proceso de producción en menos tiempo y a mayor cantidad.(F4,O5)</li> <li>2. Mejorar los procesos de producción del cuero de manera que se optimice tiempo y recursos con la ayuda de la información y cursos que provee ANCE.(F2,O2)</li> <li>3. Incurrir en mayores oportunidades de crédito, lo cual garantizara el incremento de la producción.(F6,O5)</li> <li>4. Transmitir una metodología clara y productiva de atención al cliente, logrando que se sientan que de verdad se les está asesorando en su compra.(F1,O4)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u><b>DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES (DO)</b></u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un excelente ambiente laboral, permitiendo que los empleados aporten con sus ideas para incrementar la cartera de clientes.(D3,O4)</li> <li>2. Diseñar un plan estratégico para lograr una estabilidad de precios en relación a la competencia.(D1,O1)</li> <li>3. Proponer alianzas estratégicas con la finalidad de mejorar los procesos.(D4,O3)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><u><b>AMENAZAS</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pérdida en el nivel de ingresos por el desempleo</li> <li>◆ Inestabilidad política</li> <li>◆ Incremento de la migración</li> <li>◆ Aumento de participación de la competencia en el mercado</li> <li>◆ Excesiva existencia de la oferta en el sector curtidor</li> <li>◆ Incremento acelerado en la producción sin lograr abastecer al cliente</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u><b>FORTALEZAS Y AMENAZAS (FA)</b></u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar la rotación de personal, con el fin de que los empleados puedan adquirir conocimientos de diferentes áreas, esto ayudara a que el personal sea competitivo.(F2,A1)</li> <li>2. Brindar motivación al Recurso Humano incentivándolo y logrando que sienta a la empresa como suya, es decir que se ponga la camiseta de la empresa.(F3,A3)</li> <li>3. Medir y corregir el proceso productivo para garantizar el incremento de la oferta en la Curtiduría Hidalgo.(F4,A5)</li> <li>4. Proveerse de suficiente capital fijo, para acelerar la producción y abastecer a los clientes.(F6,A4)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u><b>DEBILIDADES Y AMECAZAS (DA)</b></u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizar los recursos materiales, humanos y sobre todo el tiempo de los procesos mediante la implementación de un plan estratégico.(D1,A6)</li> <li>2. Influir en las personas de la organización para que de forma voluntaria y con interés contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.(D3,A4)</li> <li>3. Realizar con frecuencia una evaluación de procesos y rendimiento para alcanzar el liderazgo en el sector.(D4,A5)</li> </ol>

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Merci Paredes

### **6.7.1.8 ESTRATEGIAS**

#### **Estrategias FO**

1. Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita realizar el proceso de producción en menos tiempo y a mayor cantidad. (F4, O5)
2. Mejorar los procesos de producción del cuero de manera que se optimice tiempo y recursos con la ayuda de la información y cursos que provee ANCE. (F2, O2)
3. Incurrir en mayores oportunidades de crédito, lo cual garantizara el incremento de la producción. (F6, O5)
4. Transmitir una metodología clara y productiva de atención al cliente, logrando que se sientan que de verdad se les está asesorando en su compra. (F1, O4)

#### **Estrategias FA**

1. Implementar la rotación de personal, con el fin de que los empleados puedan adquirir conocimientos de diferentes áreas, esto ayudara a que el personal sea competitivo.(F2,A1)
2. Brindar motivación al Recurso Humano incentivándolo y logrando que sienta a la empresa como suya, es decir que se ponga la camiseta de la empresa.(F3,A3)
3. Medir y corregir el proceso productivo para garantizar el incremento de la oferta en la Curtiduría Hidalgo a través de la implementación de un plan estratégico.(F4.A5)

4. Proveerse de suficiente capital, para acelerar la producción y abastecer a los clientes. (F6, A4)

### **Estrategias DO**

1. Mantener un excelente ambiente laboral, permitiendo que los empleados aporten con sus ideas para incrementar la cartera de clientes.(D3,O4)
2. Diseñar un plan estratégico para lograr una estabilidad de precios en relación a la competencia.(D1,O1)
3. Proponer alianzas estratégicas con la finalidad de mejorar los procesos.(D4,O3)

### **Estrategias DA**

1. Optimizar los recursos materiales, humanos y sobre todo el tiempo de los procesos mediante la implementación de un plan estratégico.(D1,A6)
2. Influir en las personas de la organización para que de forma voluntaria y con interés contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.(D3,A4)
3. Realizar con frecuencia una evaluación de procesos y rendimiento para alcanzar el liderazgo en el sector.(D4,A5)

## **6.8 ADMINISTRACION**

### **6.8.1 Plan de Acción**

#### **6.8.1.1 Proyecto Estratégico 1**

Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita realizar el proceso de producción en menos tiempo y mayor cantidad.

#### **Objetivo**

Reducir en el tiempo de elaboración del producto utilizando nuevos procesos

#### **Política**

Invertir en maquinaria que garantice su utilidad de vida

Satisfacer la demanda de cuero, garantizando su producto

Definir requerimientos de adquisiciones de maquinaria

#### **Actividades**

- Buscar información electrónica de los avances tecnológicos en el campo de la curtiembre
- Revisar catálogos de maquinaria y pedir asesoramiento.
- Seleccionar proveedores en base a la experiencia y capacidad instalada

#### **Tiempo**

Cada actividad se realizara en un periodo de 15 días.

### **Responsables**

- Galo Ortega
- Ing. Fabián Hidalgo

### **Recursos**

Humanos (Gerente: Ing. Fabián Hidalgo)

Materiales (maquinas: estacadora, medidora, prensadora)

Económicos \$10.000 estacadora

\$20.000 medidora

\$10.000 prensadora

### **6.8.1.2 Proyecto Estratégico 2**

Brindar motivación al recurso humano, incentivando y logrando sentido de pertenencia.

### **Objetivo**

Reducir en un 5% el tiempo muerto en actividades no relacionadas con la producción.

### **Políticas**

Premiación a los empleados que hayan superado las metas de producción establecidas, mediante bonos.

Capacitación del equipo de trabajo.

Dar prioridad al elemento interno para llenar una vacante.

### **Actividades**

- Charlas y conferencias de capacitación semestralmente.

- Plan de incentivos económicos anuales.
- Revisión y reubicación de cargos (asensos).

### **Responsables**

Ing. Fabián Hidalgo

Cristhian Ruiz

### **Recursos**

Humanos (Obreros, personal administrativo)

Económicos (5% de su sueldo)

\$200 capacitación semestral

### **6.8.1.3 Proyecto Estratégico 3**

Proponer alianzas estratégicas con la finalidad de mejorar los procesos de producción

#### **Objetivo**

Determinar convenios con los proveedores que permitan la reducción de los costos en un 5% para la producción.

#### **Políticas**

Adquisición de materia prima e insumos más económicos, pero que cumplan con los requerimientos de calidad.

Cancelación a proveedores en los días miércoles.

Lograr acuerdos empresariales que permita la reducción de los costos de fabricación

### **Actividades**

- Ejecutar actividades de adiestramiento en el uso de nuevos productos por parte de los proveedores.
- Entablar negociaciones comerciales por montos altos y pagos de contado.
- Implementar promociones por medio de alianzas estratégicas con los proveedores cada mes.

### **Responsables**

Ing. Fabián Hidalgo

### **Recursos**

Humano (Gerente)

### **6.8.1.4 Proyecto Estratégico 4**

Medir y corregir el proceso productivo para garantizar el incremento de la oferta en la Curtiduría Hidalgo a través de la implementación de un plan estratégico

### **Objetivo**

Incrementar la producción en un 5% anualmente

### **Políticas**

Evaluación permanente de los procesos productivos.

Control permanente de insumos y materiales en stock.

Asesoramiento en el uso y mantenimiento de la maquinaria.



### **Actividades**

- Efectuar una evaluación de la producción tanto en los materiales como en la maquinaria, cada 6 meses
- Realizar un control de inventarios en materiales (químicos y pieles crudas) cada fin de mes.
- Mantenimiento de maquinaria y reposición de piezas desgastadas cada 6 meses o cuando sea necesario.

### **Responsables**

Ing. Fabián Hidalgo

Galo Ortega

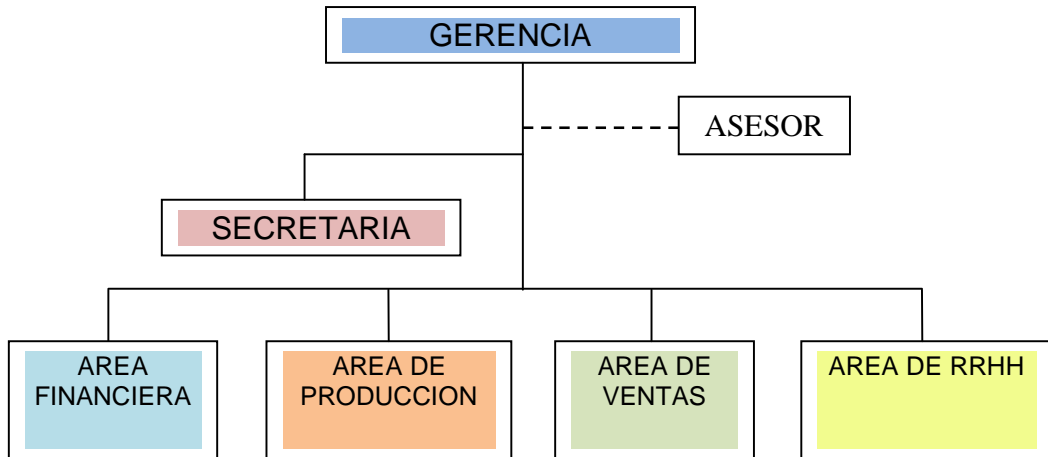
### **Recursos**

Humanos (Gerente, Jefe de Producción, Responsables operativos)

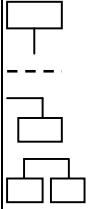
Económicos \$10.000 para reposición de piezas

## 6.8.2 Organigrama

**Gráfico 21: Organigrama Estructural de la Curtiduría Hidalgo**



### Cuadro de Referencias

Elaborado por	Aprobado por	Fecha de elaboración	Referencias
Paredes Merci	Ing. Víctor Córdova	12-08-10	 <p>           Línea de Autoridad            Línea de Asesoría externa            Línea Auxiliar            Línea de relación de autoridad funcional         </p>

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALESSIO, F. (2002). *Administración y dirección de la producción*. Editorial Pearson Education de Colombia Ltda. Bogotá.
- CHASE, JOCOBS Y AQUILANO. (2004). *Administración de la producción y operaciones*. Decima Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F.
- IVANCEVICH, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. Madrid.
- FERNANDEZ, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y Organizaciones*. Editorial Días de Santos S.A. Madrid.
- ROBBINS, S. (2004). *Calidad y Competitividad*. Editorial Planeta de Agostini. Madrid.
- IVANCEVICH, J. (2003). *Administración Estratégica*. Tercera Edición. Editorial Person Education. México D.F.
- PORTER, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Segunda Edición. Editorial Continental. México D.F.
- KOONTZ, WEIHRICH Y CANNICE. (2008). *Administración*. Decimotercera Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F.

## **DIRECCIONES ELECTRÒNICAS**

[es.wikipedia.org/wiki/Producci3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Producci3n)  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Modo\\_de\\_produccion](http://es.wikipedia.org/wiki/Modo_de_produccion)  
[www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml)  
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>  
[es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n) <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n>

## ANEXOS

### Anexo 1: Nómina de Obreros

NOMINA DE OBREROS DE LA CURTIDURÍA HIDALGO		
Nº	Nombres	Apellidos
1	Olguer Ernesto	Almache Lema
2	Marcelo Javier	Bastidas Chèrrez
3	Pedro Abelardo	Camacho Flores
4	Carlos Segundo	Cando Maiza
5	Edison Fernando	Carrillo Domínguez
6	Mario Alcibar	Carvajal Silva
7	Juan José	Chicaisa Romero
8	Ángel Manuel	Chimborazo Cobo
9	Simón Eduardo	Criollo Pomboza
10	Iván Patricio	Domínguez Remache
11	Alfonso Ricardo	Gavilánez Solís
12	Edgar Cristóbal	Guambo Cordero
13	Julio Efrén	Lara Bonilla
14	Marco Humberto	Llerena Quishpe
15	Segundo Francisco	Mena Cujilema
16	Cesar Gabriel	Mora Yanes
17	Carlos Fabián	Oñate Díaz
18	Jorge Alfredo	Ortiz López
19	Luis Aníbal	Pérez Yaulema
20	Diego Alonso	Vaca Palacios

**Anexo 2: Nómina del Personal Administrativo**

<b>NOMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA CURTIDURÍA HIDALGO</b>		
<b>Nº</b>	<b>Nombres</b>	<b>Apellidos</b>
1	Fabián Marcelo	Hidalgo Hidalgo
2	Mónica Margarita	Ruíz Ávila
3	Galo Enrique	Ortega Salazar
4	Fernanda Gabriela	Crespo Miranda
5	Esteban Matías	Lemache Calderón
6	Cristhian Fabricio	Ruíz Bravo

### Anexo 3: Modelo de la Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA SOBRE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y SU INCIDENCIA EN  
LA PRODUCCION DE LA CURTIDURIA HIDALGO

#### OBJETIVO:

Identificar la situación empresarial del personal administrativo y de los obreros de la Curtiduría Hidalgo, en cuanto a planificación estratégica en relación con la producción para proponer un plan estratégico.

#### INSTRUCCIONES

La veracidad en las respuestas permitirá desarrollar un trabajo real y efectivo.

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una de las alternativas.
- Marque con una X en el recuadro la alternativa que usted eligió.

#### PREGUNTAS

1. ¿Qué nivel académico tiene?

Primaria

Secundaria

Superior

2. ¿Usted conoce las funciones y actividades que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Si

No

3. ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?

Si

No

4. ¿Qué elemento cree usted que se debe incluir en la etapa filosófica?

Misión

Visión

Valores

Políticas

Todas las anteriores

5. ¿En qué grado afecta la inexistencia de un plan estratégico a la empresa?

Alto

Medio

Bajo

6. ¿Se realiza un análisis externo en la empresa?

Siempre

A veces

Nunca

7. ¿Los productos a los clientes son entregados a tiempo?

Si

No

8. ¿Qué tipo de maquinaria es necesario adquirir para la producción de cuero?

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Estacadora           | <input type="checkbox"/> |
| Medidora             | <input type="checkbox"/> |
| Prensadora           | <input type="checkbox"/> |
| Bombos               | <input type="checkbox"/> |
| Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Los procesos de producción realizados son cumplidos mediante un cronograma?

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Qué productos cree usted que tiene mayor demanda?

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| Napa                 | <input type="checkbox"/> |
| Reechato             | <input type="checkbox"/> |
| Raíces               | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores | <input type="checkbox"/> |

11. ¿En qué nivel afecta la baja producción al desarrollo de la empresa?

- |       |                          |
|-------|--------------------------|
| Alto  | <input type="checkbox"/> |
| Medio | <input type="checkbox"/> |
| Bajo  | <input type="checkbox"/> |

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:



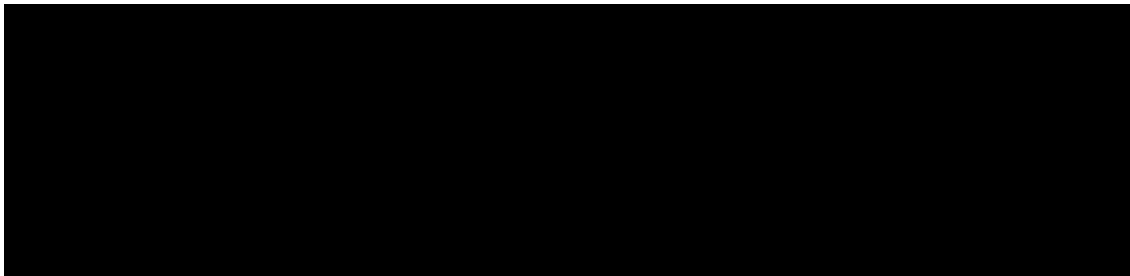
Anexo 4: Lista de Proveedores

**LISTA DE PROVEEDORES**

<b>PROVEEDOR:</b>		<b>MANUEL ANCHALUIZA</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PRECIO</b>
PIGMENTO ROJO	KILOS	5,99
PIGMENTO NEGRO	KILOS	2,99
CUTAMPOL TIS	KILOS	2,95
CUTAMPOL SOL	KILOS	3,4
LIGANTE RA 2354	KILOS	2,75
RU-3901	KILOS	5,68
ESCKATAN GLH	KILOS	2,98
FORESTANDES	KILOS	2,78

<b>PROVEEDOR:</b>		<b>ANDERQUIM</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PRECIO</b>
QUEBRACHO	KILO	2,01
MIMOSA	KILO	1,98
METABISULFITO	KILO	0,58
ANDERANIL AMARILLO RL	KILO	3
SULFATO DE ALUMNIO	KILO	0,71
FORMIATO DE SODIO	KILO	0,82
ACIDO FORMICO	KILO	0,96

<b>PROVEEDOR:</b>		<b>TENSOQUIM</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PRECIO</b>
PARDO TRUPOXANE GMG	KG.	13,9
PARDO TRUPOCOR GST	KG.	14,6
PARDO TRUPOCOR AG2S	KG.	9,43
PARDO TRUPOXANE YB	KG.	12,35
NEGRO TRUPOCOR T EXTRA	KG.	8,51
NEGRO TRUPOCOR MJ	KG.	4,38
TRUPOSYL TBD	KG.	3,57



**Anexo 5: Lista de clientes**

**LISTA DE CLIENTES**

<b>C L I E N T E S N A C I O N A L E S ( A C T U A L E S )</b>		
<b>N °</b>	<b>N O M B R E</b>	<b>T I P O D E M A T E R I A L Q U E C O M P R A</b>
1	Sr. Patricio Villacis	Cuero para vestimenta
2	Sr. Carlos Paucar	Cuero para vestimenta
3	Sr. Manuel Torres	Cuero para vestimenta
4	Sr. Manuel Moracho	Cuero para vestimenta
5	Empresa Hilacril	Cuero para vestimenta
6	Empresa Sportex	Cuero para vestimenta
7	Sr. Vicente Jumbo	Cuero para vestimenta y calzado
8	Sr. Pedro Abril	Cuero para vestimenta
9	Sr. Raul Alullema	Cuero para calzado y tapiceria
10	Sra. Monica Alvarez	Cuero para Vestimenta
11	Sr. Miguel Gutierrez	Cuero para Calzado
12	Sr. Angel Sinchiguano	Cuero de Calzado
13	Sr. Joaquin Jerez	Cuero de Calzado
14	Sra. Madgalena Gutierrez	Cuero de Calzado
15	Sr. Alfonso Chaca	Cuero de Calzado
16	Sr. Humberto Lara	Cuero para vestimenta
17	Sr. Jorge Ortiz	Cuero para vestimenta
18	Sr. Geovanny Ortis	Cuero para vestimenta
19	Sr. Jaime Vizcarra	Cuero para vestimenta
20	Sr. John Cordova	Cuero para vestimenta
21	Sra. Delfina Romero	Cuero para vestimenta
22	Sr. Patricio Villacis	Cuero para vestimenta
23	Sra. Lilia Chanaluisa	Cuero para vestimenta
24	Sr. Jose Chisag	Cuero para vestimenta
25	Sra. Olga Moposita	Cuero para vestimenta
26	Sr. Juan Velastegui	Cuero para vestimenta
27	Sra. Rosa Pachuco	Cuero para vestimenta
28	Sr. Luis Toaza	Cuero para vestimenta
29	Sr. Manuel Tuza	Cuero para vestimenta
30	Sr. Augusto Flores	Cuero para vestimenta
31	Sra. Rosa Camacho	Cuero para vestimenta
<b>C L I E N T E S I N T E R N A C I O N A L E S ( A C T U A L E S )</b>		
22	Sr. Pablo Castro (E.U)	Cuero para vestimenta
23	Empresa Hillside Leather (E.U)	Cuero para vestimenta

Anexo 6: Croquis de Curtiduría Hidalgo

CROQUIS INTERNO DE LA CURTIDURIA HIDALGO

