



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en  
Contabilidad y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“El plan estratégico y la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.”**

---

**Autor: Balladares Hidalgo, Rubén Mauricio**

**Tutor: Dr. Mg. Naranjo Santamaría, Joselito Ricardo**

**Ambato – Ecuador**

**2016**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, con C.I.#180262124 en mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el tema: “**EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA PRODUCCIÓN DE LA CURTIDURÍA ORTIZ CÍA. LTDA.**”, desarrollado por Rubén Mauricio Balladares Hidalgo, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Junio del 2016

**EL TUTOR**



---

Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría

C.I. 18026212-4

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Rubén Mauricio Balladares Hidalgo, con C.I. # 1804417507, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo bajo el tema: **“EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA PRODUCCIÓN DE LA CURTIDURÍA ORTIZ CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis , síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Junio del 2016

**AUTOR**



---

Rubén Mauricio Balladares Hidalgo

C.I. 180441750-7

## APROBACIÓN DE GRADO **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Junio del 2016

**AUTOR**



---

Rubén Mauricio Balladares Hidalgo

C.I. 180441750-7

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

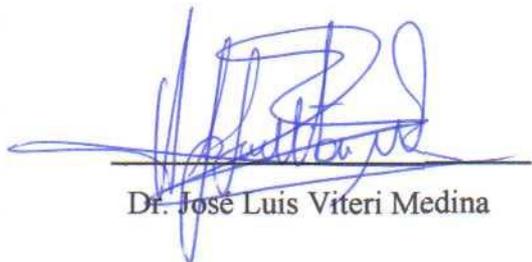
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema “**EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA PRODUCCIÓN DE LA CURTIDURÍA ORTIZ CÍA. LTDA.**”, elaborado por Rubén Mauricio Balladares Hidalgo, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio del 2016



Eco. Mg. Telmo Diego Proaño Córdova

**PRESIDENTE**



Dr. José Luis Viteri Medina

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Daniela Judith Bermúdez Santana

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a Dios hacedor de todas las cosas, a mi familia por ser pilar importante dentro de mi crecimiento personal y profesional porque siempre en ellos encontraré su apoyo incondicional, un justo reconocimiento a la empresa Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., por enseñarme que todo lo que uno quiere se lo consigue con perseverancia y así culminar con éxito mi carrera profesional.

Rubén Mauricio Balladares Hidalgo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por ser mi guía incondicional y llenarme de sabiduría para lograr mi objetivo. A la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente, al Dr. Joselito Naranjo, por sus valiosos conocimientos y la ayuda brindada durante el proceso investigativo; a mi familia que han sido un ejemplo, unida y emprendedora; a mis queridos docentes quienes me compartieron sus conocimientos para hacer de mí una mejor persona.

Rubén Mauricio Balladares Hidalgo

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA PRODUCCIÓN DE LA CURTIDURÍA ORTIZ CÍA. LTDA”.

**AUTOR:** Rubén Mauricio Balladares Hidalgo

**TUTOR:** Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría

**FECHA:** Junio del 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de Investigación tiene la finalidad de responder al problema encontrado, el cual es: La inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., es uno de los factores clave que afectan a la producción, puesto que, el no contar con un plan estratégico, ha afectado significativamente a la producción; además, a la optimización de los recursos en la planificación de la misma. La importancia de realizar esta investigación es que la organización posea una herramienta que le permita incrementar la producción y mejorar la optimización de los recursos en la producción, lo que se pretende también con este proyecto es generar mayor rentabilidad para la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda. El aporte investigativo es ayudar a que la entidad cumpla sus metas y objetivos empresariales a través de una planificación adecuada, debido a que la existencia de un plan estratégico servirá para que la gerencia optimice recursos en la planificación de la producción.

**PALABRAS CLAVES:** PLAN ESTRATÉGICO, PRODUCCIÓN, OPTIMIZACIÓN, RENTABILIDAD, METAS.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY ACCOUNTING AND AUDITING  
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** "THE STRATEGIC PLAN AND PRODUCTION OF ORTIZ CURTIDURÍA CIA LTDA."

**AUTHOR:** Rubén Mauricio Hidalgo Balladares

**TUTOR:** Dr. Ricardo Naranjo Joselito Santamaría

**DATE:** June 2016

**ABSTRACT**

The research project is the fundamental purpose of answer to problem found, which is: The absence of the strategic plan in Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., one of the key factors that affect production, since, without having a strategic plan, has significantly affected the production; in addition to the optimization of resources available to the company. The importance of research is that the organization has a tool that allows you to increase production and improve the optimization of production resources, which also aim of this project is to generate profitability mayor tannery for Curtiduría Ortiz Cía. Ltda. The contribution of this research project is a queue faire la entity meets its business goals and objectives one through a planning appropriate since the existence of a strategic plan will help the management optimize resources planning production.

**KEYWORDS:** STRATEGIC PLAN, PRODUCTION, PROFITABILITY, OPTIMIZATION, GOALS.

# ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>2</b>
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
<b>1.1. Tema</b> .....	<b>2</b>
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
<b>1.2.2. Análisis Crítico</b> .....	<b>9</b>
1.2.3. Prognosis.....	11
<b>1.2.4. Formulación del Problema</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.5. Interrogantes</b> .....	<b>12</b>
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	12
1.3. Justificación .....	13
<b>1.4. Objetivos</b> .....	<b>14</b>
1.4.1. General.....	14

1.4.2. Específicos .....	14
CAPÍTULO 2.....	16
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	16
2.1. Antecedentes Investigativos .....	16
2.2. Fundamentación Filosófica .....	18
2.3. Fundamentación Legal .....	19
<b>2.4. Categorías fundamentales</b> .....	26
2.4.1. Superordinación conceptual de las variables .....	26
2.4.2. Subordinación conceptual de las variables .....	27
2.4.2.1. Fundamentación Científica de las Variables.....	29
2.5. Hipótesis .....	57
2.6. Señalamiento de las variables de la Hipótesis .....	57
CAPÍTULO 3.....	58
<b>METODOLOGÍA</b> .....	58
<b>3.1. Enfoque</b> .....	58
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	58
<b>3.2.1. Investigación de Campo</b> .....	58
3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental .....	59
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	59
3.3.1. Investigación Descriptiva .....	59
3.3.2. Investigación Correlacional.....	60
<b>3.4. Población y Muestra</b> .....	61
<b>3.4.1. Población</b> .....	61
3.4.2. Muestra .....	62
3.5. Operacionalización de variables.....	62
3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente: Plan Estratégico.....	63
3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente: Producción.....	64
3.6. Recolección de la información .....	65
3.7. Procesamiento de la información .....	65

<b>CAPÍTULO 4</b> .....	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	67
4.1. Análisis de Resultados .....	67
4.2. Interpretación de Resultados .....	67
4.3. Verificación de la Hipótesis .....	80
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	85
5.2. Recomendaciones.....	86
5.3. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO .....	88
5.3.1. Matriz FODA de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda. ....	89
5.3.2. Etapa de Formulación de Estrategías.....	90
5.3.3. Etapa de Evaluación de Estrategias .....	97
<b>ANEXOS</b> .....	98
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla N° 1.</b> Población .....	61
<b>Tabla N° 2.</b> Existencia de un Plan Estratégico .....	68
<b>Tabla N° 3.</b> Determinación de la situación interna .....	69
<b>Tabla N° 4.</b> Desarrollo de un Plan Estratégico .....	70
<b>Tabla N° 5.</b> Afectación en la optimización de recursos .....	71
<b>Tabla N° 6.</b> Optimización de recursos .....	72
<b>Tabla N° 7.</b> Baja producción .....	73
<b>Tabla N° 8.</b> Determinación de los medios de producción directos .....	74
<b>Tabla N° 9.</b> Entrega a tiempo de los productos .....	75
<b>Tabla N° 10.</b> Selección de estrategias de producción .....	76
<b>Tabla N° 11.</b> Afectación de la producción .....	77
<b>Tabla N° 12.</b> Planeación y programación de la producción .....	78
<b>Tabla N° 13.</b> Lineamientos para la elaboración de un Plan Estratégico .....	79
<b>Tabla N° 14.</b> Tabla de la $t$ – student .....	82
<b>Tabla N° 15.</b> Resumen de los cálculos .....	83
<b>Tabla N° 16.</b> Distribución estadística .....	83

## ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Cuadro N° 1.</b> Curtiembres de Latinoamérica .....	3
<b>Cuadro N° 2.</b> Curtiembres del Ecuador.....	5
<b>Cuadro N° 3.</b> Curtiembres de la Provincia de Tungurahua .....	8
<b>Cuadro N° 4.</b> Etapas del proceso de Planificación .....	38
<b>Cuadro N° 5.</b> Elementos del Plan Estratégico.....	41
<b>Cuadro N° 6.</b> Tipología de los objetivos .....	46
<b>Cuadro N° 7.</b> Elementos Característicos de los Indicadores .....	48
<b>Cuadro N° 8.</b> Operacionalización de la Variable Independiente .....	63
<b>Cuadro N° 9.</b> Operacionalización de la Variable Dependiente: Producción.....	64
<b>Cuadro N° 10.</b> Recolección de la información.....	65
<b>Cuadro N° 11.</b> Procesamiento de la información. ....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1.</b> Árbol de problemas.....	9
<b>Gráfico N° 2.</b> Superordinación conceptual de las variables.....	26
<b>Gráfico N° 3.</b> Subordinación conceptual Variable Independiente .....	27
<b>Gráfico N° 4.</b> Subordinación conceptual Variable Dependiente.....	28
<b>Gráfico N° 5.</b> Etapas del proceso administrativo.....	32
<b>Gráfico N° 6.</b> Indicadores de Rentabilidad.....	52
<b>Gráfico N° 7.</b> Existencia de un Plan Estratégico .....	68
<b>Gráfico N° 8.</b> Determinación de la situación interna .....	69
<b>Gráfico N° 9.</b> Desarrollo de un Plan Estratégico .....	70
<b>Gráfico N° 10.</b> Afectación en la optimización de recursos.....	71
<b>Gráfico N° 11.</b> Optimización de recursos.....	72
<b>Gráfico N° 12.</b> Baja producción .....	73
<b>Gráfico N° 13.</b> Determinación de los medios de producción directos .....	74
<b>Gráfico N° 14.</b> Entrega a tiempo de los productos .....	75
<b>Gráfico N° 15.</b> Selección de estrategias de producción .....	76
<b>Gráfico N° 16.</b> Afectación de la producción .....	77
<b>Gráfico N° 17.</b> Planeación y programación de la producción.....	78
<b>Gráfico N° 18.</b> Lineamientos para la elaboración de un Plan Estratégico .....	79
<b>Gráfico N° 19.</b> Curva de $t$ de Student Comprobación de la Hipótesis .....	84

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito fundamental establecer un plan estratégico que permita a la empresa a optimizar los recursos en la planificación de la producción, siendo el objetivo general: Establecer un Plan Estratégico que permita incrementar la Producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato. La metodología propuesta la constituye un modelo sistemático que en forma lógica indica y señala cada una de los pasos que deben efectuarse para lograr un resultado positivo el cual constituye el detonador esencial y básico para utilizarse como herramienta para mejorar la situación e incrementar la rentabilidad de la empresa.

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

En el **CAPITULO 1**, 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 2**, se presenta los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, haciendo énfasis en el planteamiento del problema.

En el **CAPITULO 3**, 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 4**, se presentan los resultados de la ejecución de las fases de la investigación.

En el **CAPITULO 5**, se presentan las conclusiones y recomendaciones arrojadas de la investigación y el modelo de plan estratégico mencionado para la empresa.

# CAPÍTULO 1

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema

El Plan Estratégico y la Producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

### 1.2. Planteamiento del Problema

#### 1.2.1. Contextualización

##### ➤ Contextualización Macro

En América Latina y el Caribe existe muchas curtiembres, las cuales tienen abundante fabricación de cuero y pieles depiladas, las mismas que contribuyen a la economía de Latinoamérica y el mundo, razón por la cual se puede mencionar algunas de las principales curtiembres que existen en la comunidad del cuero.

Cueronet (2016) señala:

*“En Latinoamérica existen un sin número de curtiembres, es así que Brasil cuenta con 250 de ellas, seguida de Argentina con más de 107 curtiembres, Colombia con 37, Chile 26 curtiembres, Perú cuenta con 20 curtidurías, Bolivia con más de 19 curtidurías, Venezuela 16 curtidurías, Ecuador posee 15 curtiembres, Paraguay 13 y Costa Rica 6 curtiembres, en estos países latinoamericanos esta actividad es una de las importantes y que genera rentabilidad a este sector de la producción”.*

El sector dedicado a la fabricación de cuero y pieles depiladas de animales vacuno, ovino, porcino y otras; presentan en los últimos años bajo desempeño en los países latinoamericanos, el cual se debe a la contaminación ambiental que ocasiona el producir el mismo, y este es utilizado como materia prima para las industrias de calzado y marroquinería.

Actualmente la globalización es un factor que afecta a las curtiembres de todo el mundo y no solamente a los países de Latinoamérica, puesto que hoy en día los clientes son más exigentes y buscan un producto con acabado de primera calidad, por esta razón el plan estratégico debe ser una de las herramientas que ayude a la empresa a tener mejores resultados.

Las curtiembres latinas son empresas que generan competencia a las curtiembres de Estados Unidos, debido a que en países como Brasil, Argentina y Colombia existen haciendas donde sus propietarios poseen animales que son utilizados únicamente para la producción de cuero, esto permite que sus productos sean los mejores y por ende más reconocidos a nivel mundial.

**Cuadro N° 1.** Curtiembres de Latinoamérica

<b>NOMBRE</b>	<b>PAÍS</b>
Abancuer S.R. L	Argentina
All Lether	Argentina
Cueroflex S.A.	Argentina
Curtidos San Luis S.A.	Argentina
Cueros Y Pieles	Bolivia
Curtiembre América	Bolivia
Curtiembre Nacional	Bolivia
Curtiembre Tauro Ltda.	Bolivia
Curtipieles Ltda.	Brasil
Curtume Alianca S/A	Brasil
Curtume Anicuns	Brasil
Curtume Aracutube Ltda.	Brasil

**Fuente:** Cueronet (2016)

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

Continuación del Cuadro N° 1.

NOMBRE	PAÍS
Alpaca Ltda.	Colombia
Conalpiel S.A.	Colombia
Cueros Del Valle	Colombia
Curtiembres Búfalo S.A.	Colombia
Tenería El Molino	Costa Rica
Tenería La Maravilla	Costa Rica
Tenería Primenca	Costa Rica
Tenería Montecillos	Costa Rica
Calzados Y Curtidos Calvo	Chile
Cueros Exoticos S.A.	Chile
Curtidos Bas S.A.	Chile
Curtiembre Baska S.A.	Chile
Cuerosa S.A.	Ecuador
Curtiduría Tungurahua	Ecuador
Curtiembre Duran S.A.	Ecuador
Curtiembre Guayaquil S.A.	Ecuador
Agrocueros S.A.	Paraguay
Intercuer S.A.	Paraguay
Larson S.A.	Paraguay
Tecnocuer S.A.	Paraguay
Curtiduría El Porvenir S.A.	Perú
Curtiduría Vargas Hnos. S.A.	Perú
Curtiembre Arakawa	Perú
Curtiembre Cumasa	Perú
Curtiandes C.A.	Venezuela
Tenería Auropiel	Venezuela
Tenería Atlas Occidente C.A.	Venezuela
Venecueros C.A.	Venezuela
Agrotimes S.A.	Uruguay
Bader Internacional	Uruguay
Curtiembre París S.A.	Uruguay
Curtiembre Fazakas	Uruguay

**Fuente:** Cueronet (2016)

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

## ➤ Contextualización Meso

A nivel del país, existen otras curtiembres o talleres dedicadas a la fabricación del cuero, por lo que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., es una de las que pertenece a dicho sector productivo, y se dedica exclusivamente a la producción de cuero y pieles depiladas de distintos colores y diseños; por tal motivo es necesario mencionar a las curtiembres más importantes del Ecuador.

Ministerio de Industrias y Productividad (2013) manifiesta:

*“La producción de las curtidurías ha crecido del 8.6% entre el 2011 y 2012, la capacidad de producción de los curtidores se encuentra en la provincia de Tungurahua, con un 76%, seguido por las provincias de Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La inversión en este sector se acrecentó del 8% al 55% entre 2011 y 2012. Estas cifras representan el resultado de las medidas de salvaguardia del Gobierno Nacional, para evitar la salida del cuero a otros países, esto debido a que en el país existe poca materia prima. Gracias a estas medidas, se redujo la exportación del cuero en un 67% y además se disminuyó las importaciones a un 131% en términos de volúmenes; y de 14% en cuanto a montos”.*

**Cuadro N° 2.** Curtiembres del Ecuador

NOMBRE	CIUDAD
CURTIDURÍA TUNGURAHUA	AMBATO
CURTIEMBRE SAN ISIDRO	AMBATO
ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR	AMBATO
PROPIEL CÍA. LTDA.	AMBATO
TENERÍA ECUAPIEL	AMBATO
TENERÍA PROMPELL S.A.	AMBATO
CURTIEMBRE DURÁN S.A.	DURÁN
CUEROSA S.A.	GUAYAQUIL
CURTIEMBRE GUAYAQUIL S.A.	GUAYAQUIL
CURTIDURÍA LUSANT	QUITO

**Fuente:** Cueronet (2016)

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

En el Ecuador la producción de cueros ha crecido desde hace cinco años atrás, esto se debe a que el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Industrias y Productividad

redujo las exportaciones de este producto, el mismo que es fabricado en su gran mayoría en las curtiembres de la provincia de Tungurahua, la cual es utilizada en la producción de calzado.

Moreta (2014) indica:

*“La escasa materia prima preocupa a los dueños de las tenerías y curtiembres e incluso a los productores de calzado de la provincia de Tungurahua. Este problema se presentó a inicios del año 2014; según la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE); 300.000 pieles salen del Ecuador de forma ilegal. Los fabricantes de calzado son los más afectados con esta actividad, pues ellos actualmente pagan 0,35 por decímetro cuadrado, mientras que al cierre del año 2013 apenas cancelaban 0,28. El incremento del costo de la materia prima, trajo como resultado el alza de precio del calzado”.*

La mayoría de las curtiembres que procesan cuero en el Ecuador, han modificando sus procesos productivos, por la competencia que existe entre las empresas dedicadas a convertir y transformar las pieles de los animales en cuero, además es importante mencionar que la exportación del cuero afectó a los productores de calzado.

#### ➤ **Contextualización Micro**

La provincia de Tungurahua, cuenta con un considerable número de curtiembres dentro de todo el país, seguida por las provincias de Imbabura, Azuay y Cotopaxi; y se debe mencionar también que las curtiembres de la zona centro en los últimos años han incrementado la inversión, debido a las exportaciones de esta materia prima hacia otros países de Latinoamérica.

El Universo (2012) menciona:

*“Unos 200 talleres artesanales y 20 industrias dedicados a la curtiduría en la provincia de Tungurahua trabajan desde hace tres años atrás para disminuir hasta el 25% de los procesos que se realizan para la obtención del cuero, principalmente aquellos procedimientos que contaminan el medio ambiente”.*

Actualmente las empresas dedicadas a la producción de cuero y pieles depiladas han modificado sus procesos de producción, principalmente en aquellos que afectaban al ambiente, esto lo vienen realizando desde el año 2009; es necesario mencionar que se logrado que las curtiembres tengan mayor conciencia y cultura de protección al medio ambiente.

La Hora (2013) señala:

*“La actividad de los talleres artesanales dedicados a la curtiduría cada vez es menor en Ambato. Esto ha motivado el cierre de estos negocios y la desaparición de locales tradicionales donde se vendían productos hechos en cuero. Es el caso de la parroquia Picaihua, donde hasta hace unos 10 años no menos de 20 almacenes rodeaban el parque central y las calles principales.*

*Esta zona también era muy conocida por la actividad de las curtiembres pequeñas, que de a poco, debido a diversos factores, fueron retirándose del mercado, quedando ahora como patios de arriendo para artesanos del cuero de otras provincias.*

*Quienes por años han logrado mantener este tipo de negocios o de curtidurías artesanales aseguran que el mayor perjuicio en los últimos años ha sido la tecnificación, el pago de impuestos y la falta de créditos para inversión”.*

En la ciudad de Ambato existe la mayor cantidad de productores de cuero, aunque hoy en día han disminuido algunos talleres y empresas, debido a la tecnificación, la falta de créditos y otros factores que impiden que los curtidores sigan produciendo esta materia prima, lo cual se ve reflejado con el cierre de este tipo de negocios por lo que han quedado convertidos en luagres de arriendo para personas de otras provincias.

La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., se constituyó el 20 de enero de 2011, se encuentra ubicada en la parroquia Picaihua del Cantón Ambato, la cual está conformada por 11 accionistas y 8 trabajadores, está dedicada a la producción de cueros y pieles originados en mataderos, los cuales son utilizados para la producción de calzado, marroquinería y prendas de vestir. Los tipos de cuero que la curtiduría oferta son: Russo, Graso, Nobuk, Craquel, Plena Flor, Naturales, Encerados, Charolinas, entre otros, los cuales son comercializados a nivel cantonal, provincial y nacional, teniendo gran aceptación en el mercado.

**Cuadro N° 3.** Curtiembres de la Provincia de Tungurahua

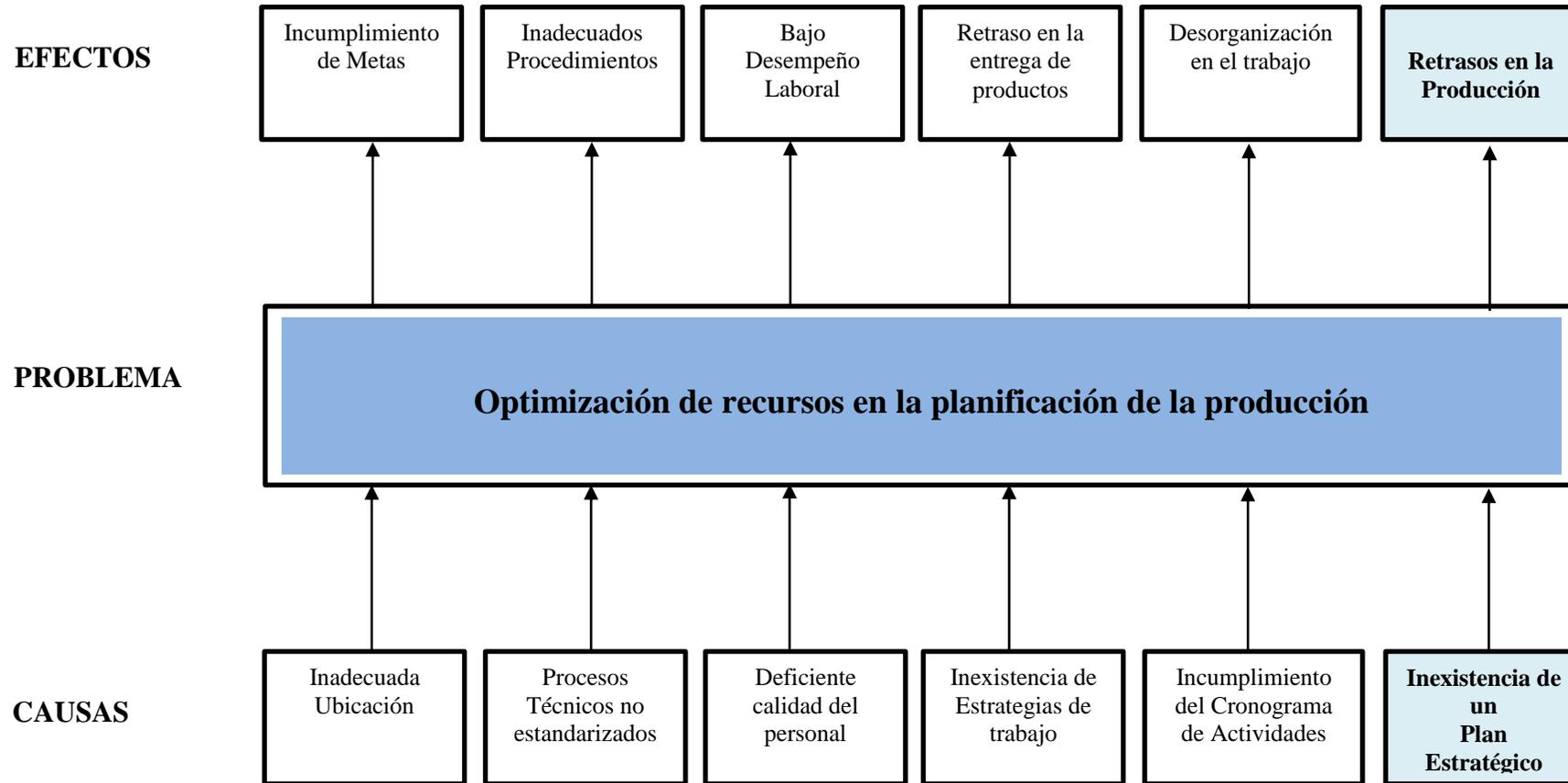
<b>NOMBRE</b>	<b>UBICACIÓN</b>
CURTIDURÍA TUNGURAHUA	AV. BOLIVARIANA Y SEYMUR
PIELES PUMA	TRES JUANES
DAVICUEROS	ELOY ALFARO Y PRIMERA IMPRENTA
TENERÍA DÍAZ	EL PISQUE
TENERÍA AGA	PANAMERICANA NORTE KM 4 1/2
PROMEPELL S.A.	PARQUE INDUSTRIAL AV. 4TA ENTRE D Y CALLE F
CURTIPIEL MARTÍNEZ	PANAMERICANA NORTE KM 7 1/2

**Fuente:** Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua CAPIT (2016)

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

### 1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico N° 1. Árbol de problemas



Elaborado por: Balladares, M (2016)

### ➤ **Relación Causa- Efecto**

Las principales causas para que se presente la problemática en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., es que no poseen un plan estratégico, afectando de forma directa a la producción, puesto que al no contar con una correcta organización administrativa retrasa el progreso de la empresa, lo que impide que logre alcanzar sus metas trazadas.

Otra negativa que se da en la curtiduría, es la inadecuada ubicación empresarial, puesto que sus oficinas se encuentran en Picaihua mientras que la planta de producción está ubicada en Izamba, por tal razón la empresa no está unificada en su totalidad causando que la administración desconozca las actividades que realmente se realizan en el área de producción, lo que reprime alcanzar los metas que como entidad dedicada a la curtiduría de pieles persigue.

Los inadecuados procesos técnicos inciden en los procedimientos que realizan los trabajadores para curtir el cuero, por lo que es importante que exista un técnico especializado en la fabricación de cuero y pieles depiladas, con ello se puede optimizar los recursos y los productos, y así lograr que sean mayormente competitivos en el mercado, y sobre todo de alta calidad.

La deficiente calidad del personal, se presenta por el bajo desempeño laboral por parte de los colaboradores, afectando con esto a la optimización de recursos en la elaboración del cuero, lo cual se debe a que la gestión administrativa de la empresa no es la más acertada; y el bajo comportamiento afecta sin duda al comercio del cuero y por ende a la rentabilidad de la Curtiduría.

La empresa no cuenta con estrategias de trabajo, por ende no cumple con la entrega de productos a tiempo, y es un motivo por el cual los clientes dejan de comprar esta materia prima a la curtiduría y buscan a otros proveedores que les proporcionen este producto a la mayor brevedad posible.

La inexistencia de un cronograma de actividades causa desorganización en el trabajo de los colaboradores, por ello es importante que la curtiduría cuente con uno de los

mismos, puesto que esto ayudará a que las actividades que cada operario realiza durante su jornada diaria sea más eficiente y se logre evitar cualquier interrupción que se pueda presentar en las operaciones, pero sobre todo esto permitirá que la empresa posea un mejor direccionamiento en la fabricación del cuero y se obtenga como resultado un incremento en las utilidades gracias a la optimización de recursos.

### **1.2.3. Prognosis**

El no contar con un plan estratégico, afecta significativamente a la producción, tanto en el desarrollo normal de su procedimiento como en la logística y aprovisionamiento de materiales necesarios para la misma; además no se optimizarán adecuadamente los recursos que dispone la empresa como es la capacidad instalada y el personal, por lo que la producción no será muy óptima, ocasionando incrementos en sus costos operativos ya sean directos o indirectos, en los gastos corrientes derivados del funcionamiento normal de la empresa que se ve reflejado en el estado de resultados; y por consiguiente su utilidad disminuirá. Se debe recalcar que la utilidad es considerada como un factor predominante para establecer la rentabilidad financiera como económica; es decir; el rendimiento que van a tener sobre los fondos propios (patrimonio) y sobre las inversiones realizadas, por lo que los activos totales son los que prepondera en el análisis que realizan los empresarios. Los mismos que deberán medir a través de indicadores el beneficio obtenido por sus inversiones, los cuales deben ser replanteados frecuentemente por condiciones de mercado, entorno empresarial, políticas estatales y condiciones propias de la empresa; a dicho replanteamiento lo llaman establecer objetivos empresariales, de lo expuesto anteriormente se puede concluir que de no aplicar una adecuada planificación estratégica que contemple la optimización de recursos y la capacidad instalada de la empresa, el proceso productivo no será el esperado, el cual se medirá con una disminución en sus utilidades, viéndose reflejadas en los indicadores de rentabilidad esperados por la administración en sus objetivos empresariales, los mismos que no se cumplirán.

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

¿De qué manera la inexistencia de un plan estratégico afecta a la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

➤ **Variable Independiente**

Plan Estratégico

➤ **Variable Dependiente**

Producción

#### **1.2.5. Interrogantes**

¿Afecta la optimización de recursos en la planificación de la producción la inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

¿Es afectada la producción al no contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

¿Existen lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

➤ **Delimitación de investigación:**

**Campo:** Contabilidad

**Área:** Producción

**Unidad de observación:** Departamento de Contabilidad y Planta de producción

➤ **Delimitación Temporal:**

**Año:** 2015

**Delimitación Espacial:**

**Empresa:** Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

**RUC:** 1891741754001

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Parroquia:** Picaihua

**Dirección:** Luther King y Churchil Barrio La Floresta.

**Teléfono convencional:** 032762284

**Celular:** 0999782125

### **1.3. Justificación**

En la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., un plan estratégico permitirá que la empresa logre alcanzar sus objetivos empresariales y sea organizada tanto a nivel administrativo como productivo, debido a que la existencia de este plan facilitará la optimización de los recursos, y que los procesos productivos sean desarrollados de manera rápida y oportuna; pero sobre todo ayudará a reducir los costos de producción que actualmente se están generando.

La importancia de realizar esta investigación es que la empresa conozca las ventajas que se obtiene al contar con un plan estratégico, que ayude a que la producción y entrega de los productos, se debe realizar bajo una previa planificación estratégica; vale la pena decir que la misma servirá para que los productos elaborados sean de excelente calidad, pero sobre todo competitivos en este sector productivo, y logrando con esto que los clientes adquieran productos que cumplan con cada una de sus exigencias.

El presente proyecto de investigación guarda gran interés para la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., porque busca dar a conocer a la empresa todo acerca de lo que es un plan estratégico; porque el mismo permitirá mejorar los procesos de fabricación; puesto que, el disponer de una adecuada planificación facilitará al operario para ejecutar sus actividades diarias sin interrupciones y elaborar un producto de calidad, que genere competitividad y además utilidad.

Este trabajo investigativo ayudará a resolver los inconvenientes que se presentan actualmente en la empresa; lo que se pretende a través de esta investigación es establecer lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., puesto que esto servirá para que la entidad genere mayor rentabilidad.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Establecer un Plan Estratégico que permita incrementar la Producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. Específicos**

- Identificar como se afecta la optimización de recursos en la planificación de la producción al no tener un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

- Determinar cómo se afecta a la producción el no contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.
  
- Proponer lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Luego de haber investigado en páginas bibliográficas, proyectos y tesis sobre el tema: “El Plan Estratégico y la Producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.”, se ha llegado a concluir que no existe ningún trabajo investigativo igual, aunque se han encontrado varios temas relacionados, los cuales se menciona a continuación:

Paredes (2010), en el trabajo investigativo con el tema: “La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato”, Universidad Técnica de Ambato concluye que:

- *“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 son entregados a tiempo.*
- *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 se debe a la falta de maquinaria es por esto que la empresa necesita adquirir maquinaria para acelera la producción”.*

En breve resumen la planificación estratégica juega un papel importante en la producción de una empresa, puesto que si no existe planificación no se cumplirá con eficiencia los procesos de fabricación, por ende los productos no son elaborados ni entregados a tiempo; una entidad que no tenga clara cuál es su misión, visión y

objetivos no podrá alcanzar sus metas ya sean internas como externas, esto a causa de la inexistencia de un plan estratégico en donde conste el cronograma de actividades que deben desarrollar y cumplir los empleados.

López y Peña (2004), en la tesis con el tema: “Plan Estratégico para la creación de una empresa dedicada a la Producción y Comercialización de edulcorante a base de Stevia”, Pontificia Universidad Javeriana determinan las siguientes conclusiones:

- *“Con este trabajo se evidencia una oportunidad de negocio para cualquier persona interesada en nuevas alternativas de inversión con propósitos comerciales unidos al sector agroindustrial.*
- *Actualmente existe un gran desconocimiento sobre la Stevia y las empresas industriales dedicadas a comercializarla son aún pocas, lo cual genera un ambiente propicio para popularizarla y posicionar tanto la marca como el producto.*
- *Para llevar a cabo el proceso diario de la elaboración de 302 cajas de 50 sobres y 302 cajas de 100 sobres de edulcorante a base de Stevia, se requiere de 23 operaciones, 3 inspecciones y 10 transportes en un tiempo de 32:01':19” el cual se distribuye a lo largo de una jornada laboral debido a las actividades simultaneas en el proceso”.*

El plan estratégico sirve para mejorar y alcanzar los propósitos empresariales de toda organización, es así que este plan puede utilizarse en el sector agroindustrial; las empresas que cuentan con un plan estratégico para la producción y expendio de Stevia son pocas, por esta razón, en empresas de Bogotá se desea aplicar procesos productivos en un tiempo razonable, para que cubran todas las actividades que se requieren para producir.

Rivera (2012), en la tesis: “Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa PROAJI CÍA. LTDA”, de la Universidad Central del Ecuador, estableció varias conclusiones de las cuales a continuación se menciona únicamente las más relevantes:

- *“Se cumplió con el objetivo específico de crear estrategias que definan el accionar de la empresa, por lo tanto, la hipótesis de que el planteamiento de estrategias adecuadas permitirá definir el accionar de la empresa, logrando un mejoramiento institucional se confirma.*
- *Se ha llegado a determinar que el desarrollo de la planificación*

*estratégica para la empresa, ayuda a la comunicación oportuna de las metas empresariales, a las personas que componen la empresa, quienes conocen la intensión y el propósito de la herramienta, lo que permitirá cumplir con los objetivos específicos para cada una de las áreas de la organización.*

- *Para el diseño de la planificación estratégica es necesario que todos los niveles de la organización, no solamente brinden su apoyo sino se involucren de una manera responsable en la comunicación por cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera logre la ejecución de los objetivos planteados”.*

Antes de diseñar un plan estratégico, la administración de la entidad debe tener claro las estrategias que servirán para dirigir los procesos de producción de la empresa, lo que quiere decir que, la planificación estratégica ayuda a mejorar los procesos a través de estrategias que se implementan en la producción, las mismas que facilitarán la consecución oportuna de las metas empresariales establecidas y la toma de decisiones.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Para la realización del presente proyecto investigativo se utilizará el paradigma crítico-propositivo.

Chicaiza (2015) define:

*“Crítico. - este paradigma debate los esquemas de hacer investigación los cuales están comprometidos con la lógica del poder; debido a que impugna las explicaciones.*

*Propositivo. – es el paradigma de la investigación que no se detiene en la admiración pasiva de los hechos, sino que plantea alternativas de solución elaboradas en un estado de sinergia y proactividad”.*

De acuerdo a la definición anterior, acerca del el paradigma crítico-propositivo, se pude mencionar que este se basa en el estudio y análisis de un problema y el planteamiento de las posibles soluciones; es por esta razón que el trabajo de investigación se fundamenta en lineamientos de este paradigma.

Para la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., es importante contar con un plan estratégico que ayude a elaborar un mejor producto, a través de un cronograma de actividades que permita administrar adecuadamente el tiempo en que se realiza un proceso de fabricación, y que además facilite la planificación y el control del desarrollo productivo de la empresa.

### **2.3. Fundamentación Legal**

Es necesario mencionar que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., se rige a las leyes y reglamentos mencionados a continuación:

La Comisión de Legislación y Codificación (2014) señala:

## **LEY DE COMPAÑÍAS CODIFICACIÓN**

### **SECCIÓN V DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

#### **1. DISPOSICIONES GENERALES**

*“Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada, es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.*

*Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.*

*Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.*

#### **2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE**

*Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.*

#### **3. DEL CAPITAL**

*Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.*

*Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie.*

#### **4. DERECHOS Y OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS**

*Art. 114.- Los socios tendrán los siguientes derechos:*

*Intervenir, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, para efectos de una votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;*

*Percibir los beneficios que le correspondan, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;*

*Limitar su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;*

*No devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;*

*No ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento;*

*Ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;*

*Solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes.*

*Art. 115.- Son obligaciones de los socios:*

*Pagar a la compañía la participación suscrita;*

*Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;*

*Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;*

*Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;*

*Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;*

*Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,*

*Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.*

#### **5. DE LA ADMINISTRACIÓN**

*Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta*

*días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.*

*Art. 131.- Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido”.*

La compañía de responsabilidad limitada, es la que se conforma entre tres o más personas, las mismas que responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, bajo la razón social o más la añadidura de las palabras "Compañía Limitada" o de la abreviatura Cía. Ltda.; para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar; el capital de la misma estará conformado por aportaciones de los socios, el cual no será inferior al fijado por la Superintendencia de Compañías; los socios tendrán derecho a: intervenir, en todas las decisiones, cada participación dará al socio el derecho a un voto; percibir los beneficios que le correspondan; limitar su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, no ser obligados al aumento de su participación social, entre otras; las obligaciones de los socios serán: pagar a la compañía la participación suscrita; cumplir los deberes impuestos en el contrato; abstenerse de la realizar todo hecho que involucre injerencia en la administración. El administrador o gerente, estará obligado a presentar el balance anual y el estado de pérdidas y ganancias, en el plazo de sesenta días después del término del período económico, la principal obligación será inscribir en el primer mes de cada año a la compañía en el Registro Mercantil del cantón, y además proporcionar una lista completa de los socios, donde conste el nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado por cada socio.

Congreso Nacional (2015) menciona:

## **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

### **CAPITULO IV CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS**

*“Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad. - Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades.*

*También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.*

*Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.*

*Art. 27.- Deducciones generales. - En general, “son deducibles todos los costos y gastos necesarios causados en el ejercicio económico, directamente vinculados con la realización de cualquier actividad económica y que fueren efectuados con el propósito de obtener, mantener y mejorar rentas gravadas con impuesto a la renta y no exentas; y, que de acuerdo con la normativa vigente se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta.”*

*“La renta neta de las actividades habituales u ocasionales gravadas será determinada considerando el total de los ingresos no sujetos a impuesto único, ni exentos y las deducciones de los siguientes elementos:*

- 1. Los costos y gastos de producción o de fabricación;*
- 2. Las devoluciones o descuentos comerciales, concedidos bajo cualquier modalidad, que consten en la misma factura o en una nota de venta o en una nota de crédito siempre que se identifique al comprador;*
- 3. El costo neto de las mercaderías o servicios adquiridos o utilizados;*
- 4. Los gastos generales, entendiéndose por tales los de administración y los de ventas”.*

Las entidades públicas y privadas, están obligadas a llevar contabilidad, declarar los impuestos al Estado, los cuales serán declarados de acuerdo a los resultados del periodo económico, sean estos, utilidad o pérdida de las operaciones; los costos y gastos, incurridos deberán guardar relación con la actividad económica, toda actividad económica deberá sustentar sus operaciones diarias mediante facturas, notas de venta u otros; para fijar la rentabilidad neta se considerará: ventas totales; costos y gastos de producción; devoluciones o descuentos; el costo real de inventarios.

Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (2005) indica:

## ***NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD***

### ***NIC 2: INVENTARIOS***

*“Párrafo 10.- El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.*

*Párrafo 12.- Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados.*

*Párrafo 13.- El proceso de distribución de los costes indirectos fijos a los costes de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción. Los costes indirectos variables se distribuirán, a cada unidad de producción, sobre la base del nivel real de uso de los medios de producción.*

*Párrafo 14.- El proceso de producción puede dar lugar a la fabricación simultánea de más de un producto. Cuando los costes de transformación de cada tipo de producto no sean identificables por separado, se distribuirá el coste total entre los productos, utilizando bases uniformes y racionales. La distribución puede basarse, por ejemplo, en el valor de mercado de cada producto, ya sea como producción en curso, o cuando se complete el proceso productivo.*

*Párrafo 15.- En el cálculo del costo de las existencias, se incluirán otros costes, en el, siempre que se hubiera incurrido en ellos para dar a las mismas su condición y ubicación actuales.*

*Párrafo 21.- Los sistemas para la determinación del coste de las existencias, tales como el método del coste estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al coste. Los costes estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad”.*

Dicho de otro modo, las Normas Internacionales de Contabilidad N° 2 Inventarios, señala que el costo de inventarios comprende el costo de adquisición, transformación y otros costos incurridos en el proceso de fabricación de un cierto producto; los inventarios tienen varios sistemas para fijar el costo, depende del manejo que se quiera

dar a la información; para la preparación de los informes financieros se debe, medir y evaluar los inventarios, ya sea a través del valor realizable o del costo.

La Comisión de Legislación y Codificación (2013) manifiesta:

## **CÓDIGO DEL TRABAJO**

### **TÍTULO I DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

#### **CAPÍTULO IV DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y TRABAJADOR**

*“Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:*

*Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;  
Establecer comedores para los trabajadores cuando estos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana.*

*Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones*

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

*a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;  
b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;*

*c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;*

*d) Observar buena conducta durante el trabajo;*

*e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;*

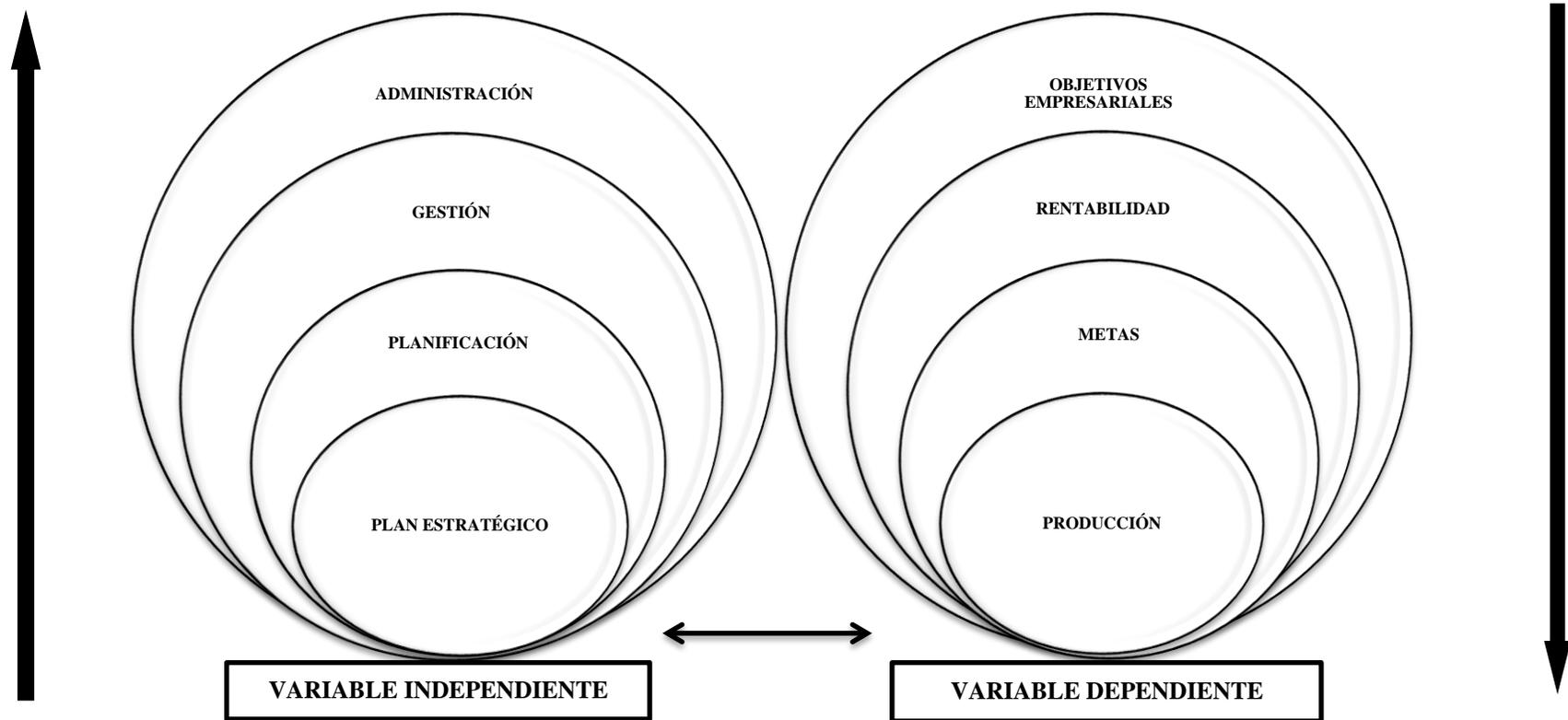
*f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo”.*

El Código de Trabajo, es una ley mediante la cual el empleador y el empleado deberán cumplir obligaciones y responsabilidades; por tal razón las obligaciones del empleador son: cancelar los valores correspondientes al trabajador, instaurar lugares dónde los trabajadores puedan alimentarse cuando laboren cincuenta o más en la fábrica o empresa, otorgar a los colaboradores un tiempo considerable para el derecho del voto, para ser atendidos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o en el caso de notificaciones judiciales, dichos permisos se conferirán sin reducir las remuneraciones; las obligaciones del trabajador son: realizar el trabajo en los términos del contrato, conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, cumplir con el reglamento interno y notificar al empleador que por algún motivo no laborará.

## 2.4. Categorías fundamentales

### 2.4.1. Superordinación conceptual de las variables

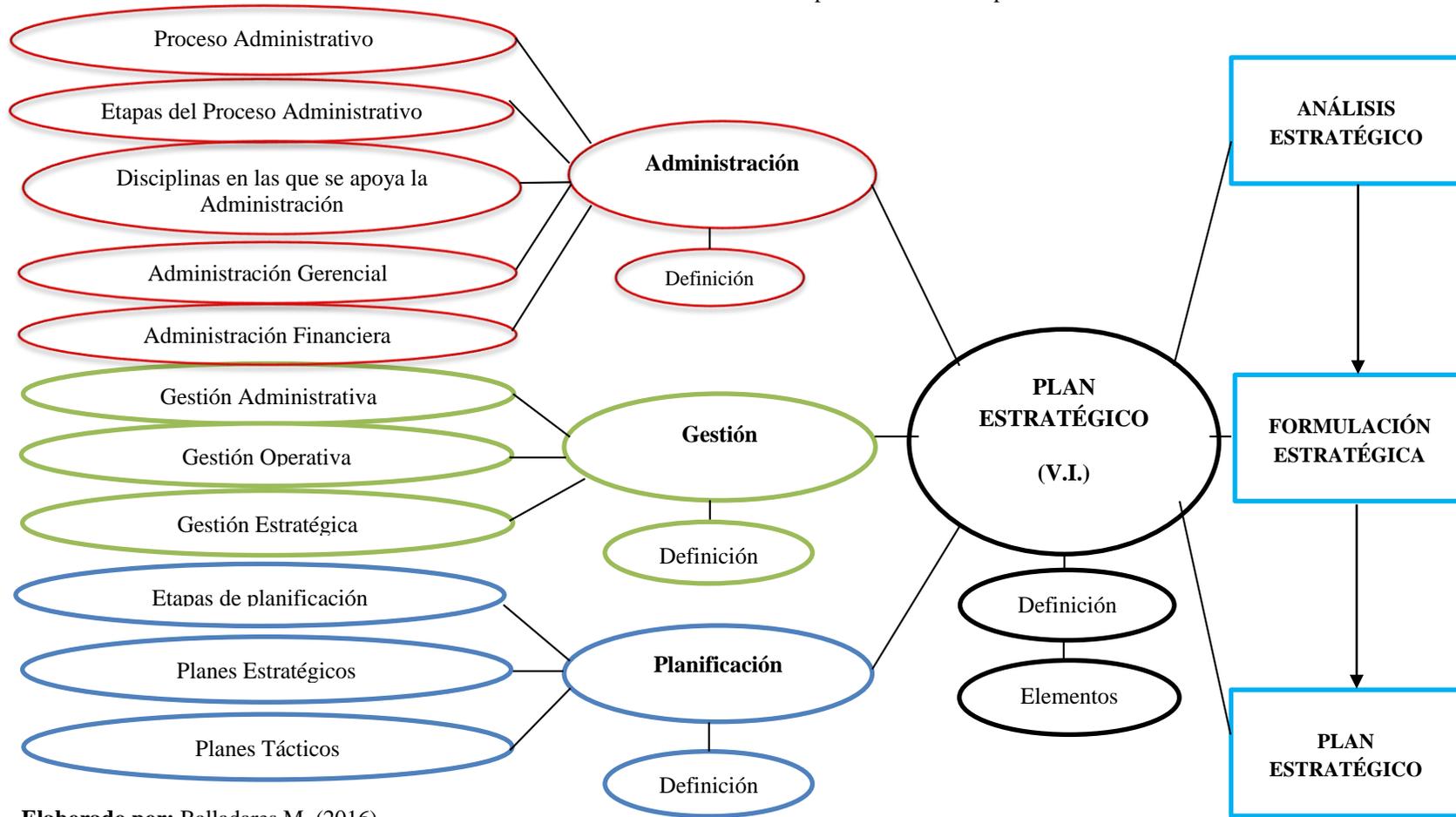
Gráfico N° 2. Superordinación conceptual de las variables



Elaborado por: Balladares M, (2016)

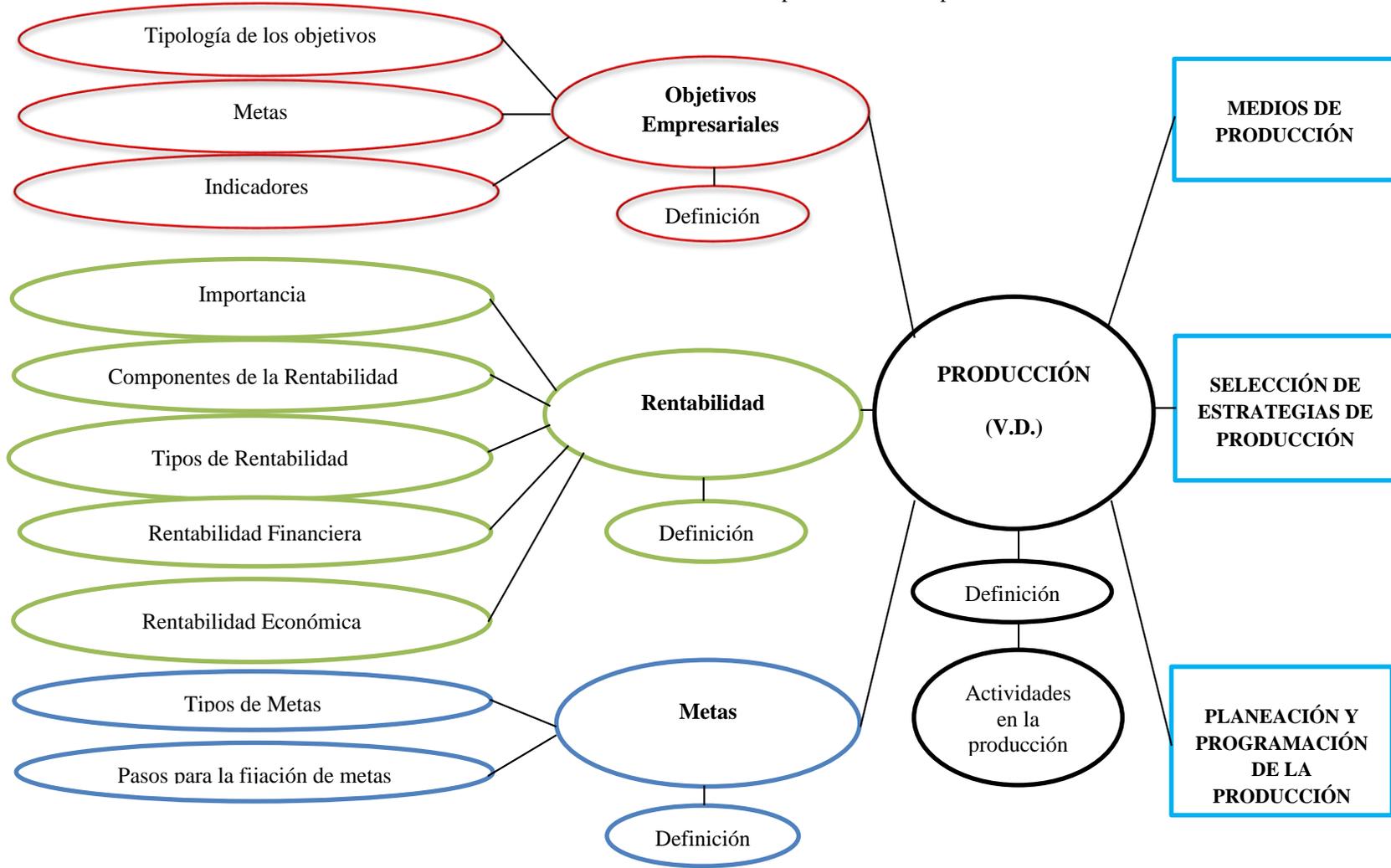
### 2.4.2. Subordinación conceptual de las variables

Gráfico N° 3. Subordinación conceptual Variable Independiente



Elaborado por: Balladares M, (2016)

**Gráfico N° 4.** Subordinación conceptual Variable Dependiente



**Elaborado por:** Balladares M, (2016)

### 2.4.2.1. Fundamentación Científica de las Variables

#### Fundamentación Científica de la Variable Independiente

##### ➤ ADMINISTRACIÓN

#### Definición

Munch (2010) menciona:

*“La Administración. - es una actividad utilizada en las empresas, la cual sirve para garantizar la buena organización de las mismas. Es por ello que consiste en hacer algo a través de un conjunto de funciones, otra acepción de la administración, es que es una ciencia social”.*  
(p.239)

En otras palabras, la administración es el proceso a través del cual el administrador o gerente general, coordina y optimiza las actividades de trabajo de un cierto grupo humano de una entidad, con la finalidad de conseguir mayor eficiencia, eficacia productividad y competitividad en cada una de las funciones asignadas, para la consecución de los objetivos que se propone la entidad.

Reyes (2004) señala:

*“La Administración. - busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.”.* (p.19)

En un breve resumen, la administración de empresas es la forma como se estructura y maneja las actividades que se desarrollan en la empresa, el propósito de todo gerente, es ordenar simultáneamente varias cosas o actividades, con la finalidad de generar resultados eficientes que aporten al buen direccionamiento de la entidad y de los trabajadores.

## Proceso Administrativo

Munch (2010) indica:

*“La administración, está comprendida por una sucesión de etapas o funciones, cuyo discernimiento resulta fundamental para aplicar adecuadamente el método, los principios y las técnicas de esta disciplina. En cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o varios fines se establece la mejor forma de conseguirlos; y otra operacional, en la cual se ejecutan las actividades para obtener lo señalado en el período de estructuración”.* (p.26)

El Proceso Administrativo, está presente en la administración de todas las organizaciones, la misma que está conformada por dos distintas etapas; la una comprende la parte del diseño de la administración mientras la otra se refiere a la operatividad de la entidad, es decir un proceso es el conjunto de pasos que se deberá seguir para ejecutar cierta actividad.

## Etapas del Proceso Administrativo

Chase, Jacobs y Aquilano (2009) definen:

*“El proceso administrativo consta de las siguientes etapas:*

**Planeación.-** *Selecciona los objetivos a utilizarse en el sistema de operaciones de la organización; los cuales constan de políticas, programas y procedimientos para lograr tales objetivos. Esta etapa también incluye los esfuerzos dirigidos hacia el planeamiento del producto y el diseño de estrategias.*

**Organización.-** *Establece una estructura de procesos dentro del sistema de operaciones de la empresa. Además, determina y enumera las actividades requeridas por el sistema de operaciones para el alcance de sus objetivos; al asignar las autoridades y las responsabilidades para llevarlas a cabo.*

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

**Control.-** *Asegura que los planes y programas para el sistema de operaciones sean ejecutados. La productividad de una empresa debe ser medida y evaluada por la cantidad, calidad, costos y tiempo de producción de los bienes y servicios, para verificar si está se encuentra acorde con lo planeado y programado”.* (p.11-12-13)

El proceso administrativo, tiene cuatro etapas que son: la primera etapa es planeación, está consiste en elegir los objetivos, políticas, programas y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización; la segunda es la Organización, esta etapa determina los procesos dentro de un sistema de operaciones, además asigna autoridades y responsabilidades para ejecutarlos; la tercera es la Dirección, su objetivo es cumplir lo programado en el sistema de operaciones, y monitorear los resultados; la última y cuarta etapa es el Control, confirmar que todo plan y programa sean ejecutado en su totalidad de acuerdo a lo planeado y programado.

Munch (2010) afirma:

*“Las etapas que constituyen el proceso administrativo son:*

***Planeación.*** - *Aquí se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como también la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.*

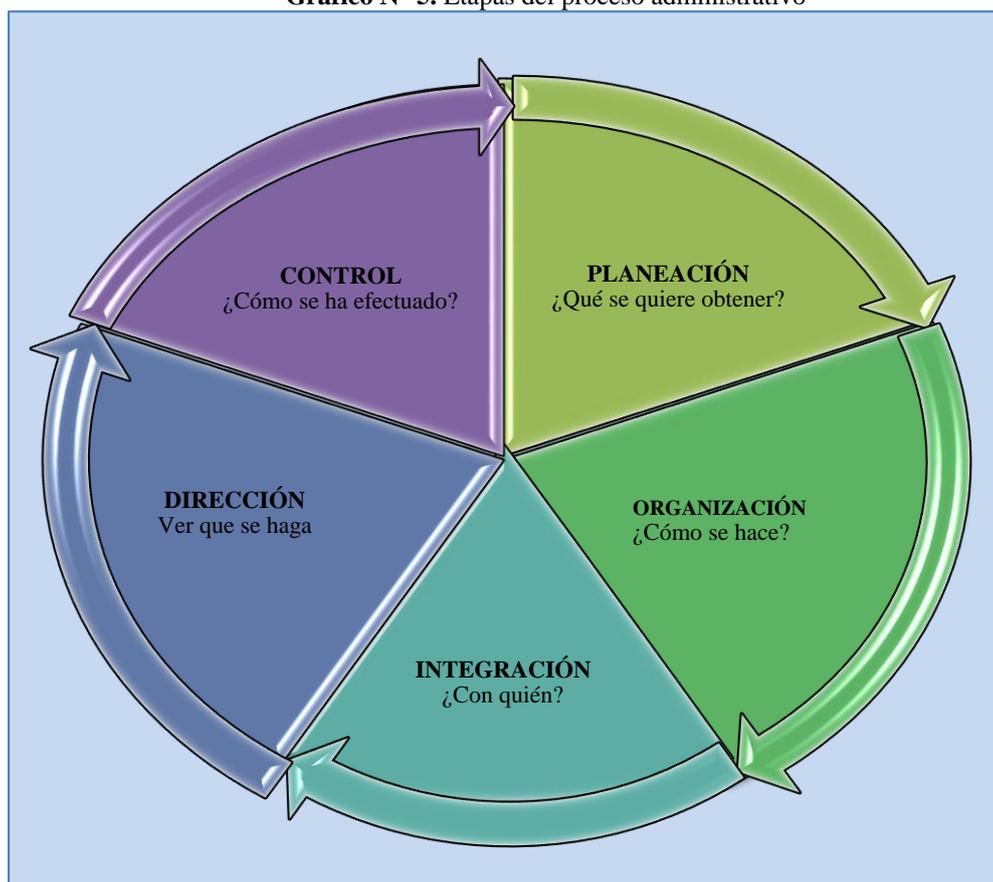
***Organización.*** – *Esta realiza el diseño y determinación de la estructura, los procesos, las funciones y las responsabilidades; además establece los métodos y la aplicación de técnicas que tienden a la simplificación del trabajo.*

***Integración.*** *Etapa en la cual se eligen y obtienen los recursos para poner en marcha las operaciones.*

***Dirección.*** - *Radica en la realización de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de recursos, y el ejercicio del liderazgo.*

***Control.*** - *Es la última etapa del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desorientaciones, prevenirlas y mejorar las operaciones”.* (p.27)

**Gráfico N° 5.** Etapas del proceso administrativo



**Fuente:** Munch (2010) p. 27

**Elaborado por:** Balladares M, (2016)

El proceso administrativo o de administración, es el conjunto de etapas o fases por medio de las cuales se desarrolla la administración, por esta razón la administración se divide en las siguientes etapas que son: planeación, elige los objetivos y además define de los resultados que se pretenden alcanzar en una empresa; organización, diseña y determina los procesos, también asigna autoridades y responsabilidades para facilitar el trabajo; integración, elige los recursos que serán puestos en marcha en los procedimientos; dirección, consiste en efectuar adecuadamente cada una de las fases del proceso administrativo; y control, que es la que establece patrones para examinar y analizar los resultados conseguidos durante todo el ciclo administrativo, para que en el caso de presentarse errores se emitan los correctivos necesarios.

### **Disciplinas en las que se apoya la Administración**

Munch (2010) afirma:

*“La administración se basa y se relaciona con varias técnicas y ciencias, tales como:*

**Ciencias Sociales:**

**Sociología.** - aporta algunos conocimientos acerca de la estructura social de las organizaciones, así como las características de los grupos que surgen en los fenómenos sociales.

**Psicología.** - La psicología industrial consiste en el estudio del comportamiento humano del empleado en el trabajo. Aporta con técnicas en las áreas de selección de personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación entre otras.

**Derecho.** - El derecho se fundamenta en el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Las organizaciones operan dentro de un marco normativo. Es por esto que la estructura organizacional de la empresa, así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal donde se desarrollen.

**Economía.** -La economía aporta con valiosos datos a la gestión de las organizaciones, tales como: estudios de factibilidad, disponibilidad, competencia, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, indicadores económicos y proyecciones, entre otros.

**Antropología.** El objetivo de esta disciplina es el estudio de la cultura y el desarrollo del ser humano en sociedad. La cultura de un país, sus valores, tradiciones e historia influyen en la cultura de las organizaciones y consecuentemente, esta ciencia es de gran valía para la administración.

**Ciencias exactas:**

**Matemáticas.** Las matemáticas suministran herramientas para la toma de decisiones en todas y cada una de las etapas del proceso administrativo. Las aportaciones más significativas de las matemáticas son: las matemáticas aplicadas (modelos probabilísticos; simulación; estadística e investigación de operaciones), que ayudan a la gerencia en el proceso de decisión.

**Disciplinas técnicas:**

**Ingeniería industrial.** La ingeniería industrial, agrupa una serie de conocimientos cuyo propósito es la optimización de recursos.

**Contabilidad.** Es indispensable para la administración, ya que a través de ésta disciplina se registran y analizan los movimientos financieros de una organización. La contabilidad es básica en la toma de decisiones.

**Informática y telecomunicaciones.** En la actualidad es indispensable para la operación eficiente de cualquier organización la utilización de la tecnología. La informática aporta importantes conocimientos sobre todo en lo que se refiere a sistemas de información, asimismo, con las telecomunicaciones la empresa posee la infraestructura tecnológica para la transferencia de datos. Ambas disciplinas son básicas en el mundo global". (p.24-25)

La administración, se relaciona por un lado con las ciencias sociales, por medio de técnicas, como: Sociología, está aporta a los conocimientos acerca de la estructura y fenómeno social; Psicología, tiene como objetivo estudiar el comportamiento de las

personas en el trabajo; Derecho, en la administración intervienen diversas disciplinas legales y que se encuentran vigentes en cuanto al derecho, ya sea civil, mercantil, laboral y constitucional; Economía, contribuye con datos a la gestión de las entidades, gracias a los estudios de factibilidad, disponibilidad, competencia, entre otros; Antropología, estudia la cultura y desarrollo de los seres humanos en la sociedad. Por otra parte, se relaciona con las ciencias exactas a través de las técnicas de: Matemáticas, estas facilitan instrumentos para la toma de decisiones en cada una de las fases del proceso administrativo. Finalmente, se fundamenta en Disciplinas técnicas como: Ingeniería industrial, su propósito es optimizar recursos; Contabilidad, su fin es registrar y analizar las transacciones financieras de una empresa; Informática y telecomunicaciones, la informática aporta con conocimientos referentes a sistemas de información, y las telecomunicaciones con la transferencia de datos.

### **Tipos de Administración**

La Administración se divide en dos diferentes tipos: Gerencial y Financiera.

### **Administración Gerencial u Operacional**

Chase et al. (2009) afirman:

*“Administración Gerencial o de Operaciones. - en el caso de empresas productoras de bienes físicos, es la encargada de transformar los insumos: materia prima o materiales directos en producto terminado; mientras en el caso de empresas de servicios, el apoyo de los recursos indirectos ayudará a convertir el servicio en un producto terminado”.*  
(p.9)

Existen diferentes tipos de administración, dentro de los más relevantes se encuentra la administración gerencial o de operaciones, la cual se responsabiliza de la transformación de los insumos como son: la materia prima o materiales directos; únicamente se recurre a la utilización de esta administración para empresas que producen bienes.

## **Administración Financiera o de Finanzas**

Chase et al. (2009) precisan:

*“Administración Financiera o de Finanzas. -cuya función es conseguir los recursos económicos necesarios y utilizarlos en el momento oportuno, en la cantidad exacta y con el concepto de justo a tiempo financiero para ejecutar las compras de los recursos operativos: materiales directos e indirectos, que se requieran”. (p.9)*

La administración también está presente en otra área como lo es la de finanzas, en la administración financiera se busca principalmente obtener todos los recursos económicos en el tiempo pertinente, es decir se fundamenta en el concepto de justo a tiempo para realizar las adquisiciones de los recursos operativos: materiales directos e indirectos.

### ➤ **GESTIÓN**

#### **Definición**

Cansino (2001) acerca de la Gestión precisa “Gestión, se entiende como el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas” (p.55). Es decir, gestión es la acción de gestionar o administrar algunas diligencias que hacen posible realizar operaciones comerciales o productivas.

#### **Gestión Administrativa**

##### **Definición**

Muñiz (2003) define:

*“La Gestión Administrativa. - consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. (p.30)*

La Gestión Administrativa, son las acciones mediante las cuales la dirección, es decir el gerente de la empresa desarrolla cada una de las actividades y cumple con las funciones tales como: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, con el propósito de obtener resultados positivos para la organización, como es la generación de rentabilidad.

## **Importancia**

Hurtado (2008) menciona:

*“La Importancia de la Gestión Administrativa. es que la gestión administrativa es la acción humana, donde el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, con normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas”. (p.51)*

La importancia de la gestión administrativa, en definitiva, es la responsabilidad que tienen las personas de forjar una sociedad económica y productivamente mejor, donde las organizaciones sean más eficientes y competitivas.

## **Gestión Operativa**

### **Definición**

Arnoletto y Díaz (2009) indican:

*“Gestión Operativa o Gestión hacia abajo. - es la que realiza el directivo hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los objetivos. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas”.*

La Gestión Operativa es un modelo de gestión, el cual es ejecutado por el directivo de la empresa, dicho modelo se enfoca en mejorar las organizaciones internas con el

propósito de incrementar la capacidad para lograr los objetivos operativos; dentro de esta gestión se encuentran englobadas la gestión de producción, la gestión de distribución, la gestión de aprovisionamiento, la gestión de recursos humanos y finalmente la gestión financiera.

### **Características de la Gestión Operativa**

Merli (2007) manifiesta:

El proceso de la gestión operativa eficaz, se caracteriza por:

- *Identificar los objetivos operativos prioritarios.*
- *Asignar las responsabilidades.*
- *Identificar los indicadores y las metas operativas.*
- *Gestionar las prioridades.*
- *Realizar la supervisión de los indicadores de los objetivos prioritarios.*
- *Identificar los cuellos de botella reales que obstaculizan el logro de los objetivos prioritarios.*
- *Solucionar los cuellos de botella. (p.74)*

La gestión operativa, en resumen, se basa en que toda dirección de cualquier nivel jerárquico empresarial, trabaja diariamente para cumplir los objetivos principales que persigue la empresa y fundamentalmente en identificar cuellos de botella y dar soluciones a los mismos.

### **Gestión Estratégica**

#### **Definición**

Luza, Guerra y Castro (2008) definen:

*“La Gestión Estratégica. - considera los objetivos a largo plazo de manera integral basada en las demandas del entorno; se caracteriza por definir estrategias (planificación estratégica), por su implementación en los diferentes niveles de la organización y por su seguimiento mediante un sistema adecuado de control”. (p.42)*

La Gestión Estratégica, es aquella que plantea estrategias tomando en cuenta los objetivos estratégicos que se desea alcanzar a largo plazo y los cuales han sido propuestos por la gerencia, además de que se define las estrategias que se encuentran presente en la planificación estratégica; es decir la finalidad de esta gestión es formular estrategias, implantarlas y darles el seguimiento necesario para alcanzar las metas establecidas.

## ➤ PLANIFICACIÓN

Ivancevich (2005) define:

*“La Planificación. - se base en las acciones realizadas para ejecutar planes y proyectos de cualquier índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas con el tiempo puesto que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr; para que subsista como se espera y anhela. (p.120)*

La Planificación, hace referencia a las operaciones realizadas para efectuar los planes y los proyectos, por tal razón, esta tiene que ser estricta para que permanezca durante todo el proceso de planeación, y finalmente lleve a la organización a ejecutar lo planeado y lo proyectado, pero sobre todo a cumplir los plazos señalados.

### **Etapas del proceso de Planificación**

Las etapas que posee la planificación, se describen en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4.** Etapas del proceso de Planificación

N°	NOMRE DE LA ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Definición de objetivos.	Consiste en establecer los objetivos para la organización como un todo y después para cada unidad de trabajo subordinada
2	Análisis situacional interno y externo.	La tarea de esta etapa, es recabar información para tratar de conocer, con la mayor precisión posible, las condiciones actuales de la organización.
3	Establecimiento de premisas.	Establece las premisas (suposiciones), sobre el medio ambiente en el cual se llevará a cabo el plan, constituyen una estimación de lo que se espera que suceda.

4	Formulación de líneas de acción alternativas	En un inicio, existen distintas alternativas para alcanzar los objetivos, sin embargo, es necesario elaborar líneas o cursos alternativos de acción que sean factibles, teniendo en cuenta las premisas ya establecidas.
5	Evaluación y selección de la mejor alternativa posible	Esta etapa, trabaja en la valoración de los puntos débiles y fuertes de cada una de las mejores alternativas formuladas, para lo cual se requiere de elementos de cuantificación de resultados de las distintas opciones posibles.
6	Establecer el plan como una serie de actividades secuenciales.	En esta etapa, se indica una serie de actividades secuenciales o paralelas como: tiempo de inicio y duración; responsable y equipo de trabajo; recursos necesarios.
7	Sistema de evaluación y control.	Indica el sistema que evaluará y controlará el logro de objetivos y resultados concretos planteados.

**Fuente:** Boland et al. (2007) p.52-53

**Elaborado por:** Balladares M, (2016)

Las etapas del proceso de planeación son siete; la primera, establece los objetivos de la organización; la segunda, recaba información para conocer la situación actual de la empresa; la tercera, determina las premisas (suposiciones) acerca del medio ambiente en el cual se llevará a cabo el plan; la cuarta, fabrica las líneas o cursos alternativos de acción factibles, teniendo en cuenta las premisas; la quinta, trabaja en la valoración de los puntos débiles y fuertes de las alternativas formuladas; la sexta, indica las actividades secuenciales o paralelas; y la séptima, revela el sistema que evalúa y controla el logro de objetivos planteados.

### **Tipos de planes**

La planificación se materializa en diferentes tipos de planes, entre los cuales se indican:

#### **Planes Tácticos**

Boland et al. (2007) afirman:

*“Planes Tácticos. - interpreten la planeación estratégica para*

*acercarla más a la realidad, por medio de los planes específicos para cada departamento o división, los planes tácticos son los que dan los detalles necesarios para poner en acción las estrategias, especificando los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales”. (p.54)*

Los planes tácticos, son aquellos que interpretan la planificación estratégica, o también las formas en las cuales se enfrentan a las condiciones del medio, de la competencia y que se concretan en un mediano plazo; la producción interna entre otros elementos forma parte de los planes tácticos, en definitiva estos planes están alineadas por estrategias.

### **Planes Estratégicos**

Boland et al. (2007) mencionan:

*“Planes Estratégicos. - abarcan aspectos globales, amplios, genéricos que ayudan a la organización a posicionarse en relación con el futuro e influyen en el largo plazo, las personas responsables de llevar a cabo este tipo de planes son las personas que tienen a su cargo la alta dirección de la organización”. (p.54)*

Los planes estratégicos, en pocas palabras engloban aspectos generales que permiten a la empresa lograr posesionarse en un futuro dentro del mercado en el cual se desenvuelve; las personas encargadas de que estos planes se cumplan satisfactoriamente son los directivos de la organización.

### **Elementos de los Planes Estratégicos**

Los elementos que contienen todos los planes estratégicos son los que ayudarán a cumplir las metas propuestas por la entidad, de esta manera se estará llegando al éxito empresarial, los elementos que se debe tomar en consideración para un plan estratégico se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 5.** Elementos del Plan Estratégico

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Filosofía	Es un conjunto de valores y creencias, las cuales representan la razón de ser de la organización y el compromiso de esta ante la sociedad
Misión	Es el motivo o propósito por el cual existe la entidad. Y es considerada como de forma permanente.
Visión	.Es el estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa.
Objetivos Estratégicos	Son los resultados específicos que la empresa desea alcanzar, los mismos que pueden ser medibles y cuantificables dentro de un cierto tiempo, y los cuales servirán para lograr la misión.
Políticas	También denominadas lineamientos generales, que deben observarse en la toma de decisiones.
Estrategias	Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
Programas	Puntualizan las actividades, los responsables y los tiempos para llevar a cabo las estrategias.
Presupuestos	Son indispensables al planear, debido a que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que se necesita para cumplir con los objetivos planteados.

**Fuente:** Munch (2010) p. 41

**Elaborado por:** Balladares M, (2016)

## **Planeación Estratégica**

### **Definición**

Steiner (2003) define:

*“Planeación Estratégica. – representa todo el esfuerzo considerado como más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, y estrategias básicas, para poder realizar proyectos detallados con la finalidad de poner en práctica las políticas y estrategias, logrando así cumplir con los objetivos y propósitos principales de la compañía”. (p. 20)*

La planeación estratégica, es todo esfuerzo formal que efectúa la empresa, para determinar las políticas y los objetivos empresariales, con la finalidad de desarrollar las actividades diarias de trabajo, es necesario recalcar que un plan debe ser ejecutado

en su totalidad para que este genere los resultados que lleven a la empresa a lograr las metas planteadas.

## ➤ PLAN ESTRATÉGICO

### **Definición de Plan Estratégico**

Martínez y Milla (2012) definen:

*“Es un plan en el que el alto nivel jerárquico de la empresa recoge las decisiones estratégicas corporativas actuales (es decir, en el momento en que se realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) para tomarlas como referencia a lo que hará en el horizonte de la planificación, que por lo general es de tres años”. (p.16)*

El plan estratégico es calificado como un plan maestro, el cual es utilizado por la alta dirección de la empresa, puesto que la dirección empresarial tiene la responsabilidad de recoger las decisiones más estratégicas, en relación a lo que se realizará en la planificación seleccionada, comúnmente esta planificación es de tres años.

### **Horizonte Temporal del Plan Estratégico**

Martínez y Milla (2012) manifiestan:

*“El Horizonte Temporal del Plan Estratégico viene definido por la índole de las decisiones estratégicas que se estén adoptando, ya se estas:*

- *Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10 – 15 años).*
- *Decisiones estratégicas de largo alcance (3 - 5 años).*
- *Decisiones operativas (1 año o menos)”. (p.16)*

El Horizonte Temporal de un Plan Estratégico se encuentra determinado por las decisiones estratégicas que se adopten, y estas pueden ser decisiones estratégicas de mayor alcance, de largo plazo y decisiones operativas.

## **Revisión del Plan Estratégico**

Martínez y Milla (2012) afirman:

*“El plan estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que se tomará es el acertado y que van encaminados a la consecución de los objetivos planteados”. (p.16)*

La Revisión del Plan Estratégico es de gran importancia, esta deberá realizarse anualmente en el horizonte de la planificación, con el propósito de comprobar si el camino que tomará la empresa es el más efectivo y si esta direccionado al logro de los objetivos.

## **Fundamentación Científica de las Fases de la Variable Independiente**

### **➤ ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **Definición de Análisis Estratégico**

Martínez y Milla (2012) acerca de Análisis Estratégico manifiestan “El Análisis Estratégico, es considerado como el punto inicial del proceso, consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias” (p.13). En otras palabras, un análisis estratégico es el proceso inicial de una planificación, esto con la finalidad de ejecutar una formulación e implantación eficaz de las estrategias.

#### **Procesos del Análisis Estratégico**

Martínez y Milla (2012) indican:

*“Para realizar un análisis completo se deben ejecutar los siguientes procesos:*

***Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.** - la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa formen una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y*

*mensurables objetivos estratégicos.*

**Analizar el entorno.** - *es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores; dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.*

**Análisis interno.** - *dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.*

**Valorar los activos intangibles de la empresa.** - *el conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual; además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados". (p.13-14)*

El Análisis Estratégico, tiene cuatro diferentes procesos; el primer proceso analiza los propósitos y los objetivos organizativos, estos son la visión, misión y objetivos estratégicos; el segundo proceso analiza el entorno, es decir lo vigila y examina; el tercer proceso estudia el interior de la organización, para identificar las fortalezas y las debilidades; y el cuarto proceso consiste en la valoración de los activos intangibles de la empresa, los cuales representan parte importante dentro de la totalidad de los mismos.

## ➤ FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### Niveles de la Formulación Estratégica

Martínez y Milla (2012) señalan:

*“La formulación estratégica se desarrolla en tres niveles que son:*

**Estrategia corporativa.** - *se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa; dicha estrategia se centra en:*

*¿En qué negocios deberíamos competir?*

*¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?*

**Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.** - *las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un segmento de mercado o un sector de actividad concreto con una trascendencia amplia.*

**Estrategia operativa.** - *se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y*

*desarrolle, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia, para ello se utiliza el análisis cadena de valor”. (p.14-15)*

La formulación estratégica tiene tres niveles: la estratégica corporativa, que se enfoca a la cartera de actividades comerciales de la empresa; la estrategia competitiva, consiste en que la empresa desarrolle bases sólidas para que ayuden a fortalecer la competitividad empresarial; y la estrategia operativa, pertenece al último nivel, dentro de esta estrategia se considera al marketing, la producción y todos los recursos que intervienen en el funcionamiento de una entidad.

## ➤ **IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **Definición del Plan Estratégico**

Martínez y Milla (2012) definen:

*“Es un plan en el que el alto nivel jerárquico de la empresa recoge las decisiones estratégicas corporativas actuales (es decir, en el momento en que se realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) para tomarlas como referencia a lo que hará en el horizonte de la planificación, que por lo general es de tres años”. (p.16)*

El plan estratégico es calificado como un plan maestro, el cual es utilizado por la alta dirección de la empresa, puesto que la dirección empresarial tiene la responsabilidad de recoger las decisiones más estratégicas, en relación a lo que se realizará en la planificación seleccionada, comúnmente esta planificación es de tres años.

### **Fundamentación Científica de la Variable Dependiente**

## ➤ **OBJETIVOS EMPRESARIALES**

### **Definición de Objetivos Empresariales**

García (1994) acerca de los Objetivos Empresariales señala “Los Objetivos Empresariales, pueden definirse en los campos de la técnica, tecnología, economía,

sociales, societarias y financieros, etc. En realidad, empresarial no se persigue nunca uno solo de estos objetivos, sino un sistema de objetivos” (p.156). Es decir, los objetivos empresariales, es el mundo a través del cual gira la empresa, es el objetivo que se desea alcanzar, es el lugar a donde se dirigen los esfuerzos para mejorar la entidad.

### Tipología de los objetivos

En el siguiente cuadro se muestra, los distintos tipos de objetivos.

**Cuadro N° 6.** Tipología de los objetivos

ESTRUCTURA	CLASIFICACIÓN
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monetarios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficio.</li> <li>▪ Ingresos.</li> <li>▪ Costes.</li> <li>▪ Ventas</li> </ul> </li> </ul>
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No monetarios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguridad.</li> <li>▪ Supervivencia.</li> <li>▪ Independencia.</li> <li>▪ Prestigio.</li> <li>▪ Crecimiento a largo plazo.</li> <li>▪ Poder.</li> <li>▪ Participación en el mercado..</li> </ul> </li> </ul>
Por el número de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos individuales.</li> <li>➤ Objetivos de grupo.</li> </ul>
Por dimensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Espacial.</li> <li>➤ Fábrica.</li> <li>➤ Región.</li> <li>➤ Nacional</li> </ul>
Por período de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Validez temporal.</li> </ul>
Por nivel de exigencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos puntuales.</li> <li>➤ Objetivos de intervalo.</li> <li>➤ Objetivos maximalistas.</li> </ul>

**Fuente:** Muñiz (2003) p.159-160

**Elaborado por:** Balladares M, (2016)

## **Metas**

### **Definición de Metas**

Miklos, Arbesú, Curzio, Jiménez y Sosa (2001) definen:

*“Son resultados que se esperan, debidamente especificados en el tiempo y en el espacio, con el propósito de alcanzar los objetivos, se definen los resultados que se desean obtener a través de la acción; estos resultados constituyen las metas que se determinan a lo largo del horizonte de la planeación”.* (p.71)

Las metas, es el lugar hacia donde la empresa aspira llegar dentro de un determinado tiempo, con el fin de lograr los objetivos, dicho de otra manera, son los resultados conseguidos a lo largo del horizonte de la planeación.

## **Indicadores**

### **Definición de Indicadores**

Miklos et al. (2001) acerca de los indicadores mencionan “Los Indicadores indican o sirven para indicar, además ayudan a saber cómo vamos, también permiten la toma de decisiones, garantizan el monitoreo de las funciones de gestión” (p.2). En otras palabras, los indicadores indican hacia dónde y cómo va la empresa, permiten controlar las actividades de la gestión que ayudan a la toma de decisiones.

### **Elementos Característicos de los Indicadores**

Los indicadores poseen elementos característicos los cuales se indican a continuación:

**Cuadro N° 7. Elementos Característicos de los Indicadores**

<b>ELEMENTOS CARACTERISTICOS DE LOS INDICADORES</b>	
Definición	Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
Objetivo	Es lo que persigue el indicador seleccionado, indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora.
Valores de Referencia	Nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.
Responsabilidad	Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el Indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

**Fuente:** Miklos et al. (2001) p.159-160

**Elaborado por:** Balladares M, (2016)

Continuación del Cuadro N° 7

<b>ELEMENTOS CARACTERISTICOS DE LOS INDICADORES</b>	
Puntos de Medición	Define la forma como se obtiene y conforman los datos, los sitios y momentos donde deben hacerse las mediciones.
Periodicidad	Define el periodo de realización de la medida, como presentar los datos, cuando realizar las lecturas puntuales y promedios
Sistema de Procesamiento	Se debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente en el momento de la toma de decisiones.

**Fuente:** Miklos et al. (2001) p.159-160

**Elaborado por:** Balladares M, (2016)

Los Indicadores poseen siete elementos que los caracterizan; el primero, es la definición; el segundo, es el objetivo; el tercero, son los valores de referencia; el cuarto es la responsabilidad; el quinto, son los puntos de medición; el sexto, es la periodicidad; y el séptimo, es el sistema de procesamiento, todos estos elementos permiten controlar un proceso, función u organización.

### ➤ **RENTABILIDAD**

#### **Definición de Rentabilidad**

De la Hoz, Ferrer y De la Hoz (2008) señalan:

*“La rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas; la rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario”. (p.94)*

La rentabilidad, guarda relación entre la utilidad y la inversión, en otras palabras, es el beneficio obtenido expresado en términos económicos, también tiene como propósito medir la efectividad de la gerencia a través de las utilidades ganadas de las ventas ejecutadas y de la utilización de las inversiones, las utilidades ayudan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

### **Importancia de Rentabilidad**

Gitman y Joehnk (2005) mencionan:

*“La importancia de la rentabilidad, es que constituye un factor clave en las decisiones de una inversión; puesto que permite comparar las ganancias actuales o esperadas de varias inversiones con los niveles de rentabilidad que se necesita en una empresa”. (p.91)*

La rentabilidad es una variable que desempeña un papel importante para la toma de decisiones dentro de una empresa, porque el cálculo de la rentabilidad permite determinar el valor real de las ganancias actuales y de las que se desea alcanzar en un futuro.

### **Componentes de la Rentabilidad**

Gitman y Joehnk (2005) señalan:

*“La rentabilidad posee dos distintos componentes que son:  
**Flujos de rentas.** Los flujos de rentas pueden tomar la forma de dividendos de las acciones, el interés recibido en bonos, o dividendos recibidos de fondos de inversión. Para ser consideradas rentas, deben realizarse en forma de dinero en metálico o ser fácilmente convertibles en dinero en metálico. Para nuestros propósitos, los flujos de rentas son normalmente dinero en metálico o algo cercano al dinero en*

*metálico que reciben periódicamente como resultado de poner una inversión.*

***Ganancias o pérdidas de capital.*** *La segunda dimensión de la rentabilidad trata del cambio, si los hubiere, en el valor de mercado de una inversión supera a su precio de compra original se llama ganancia de capital. Si una inversión es vendida por menos de su precio de compra original, resulta una pérdida de capital". (p.91)*

Los componentes de la rentabilidad son dos: el primero se basa en los flujos de rentas, el cual está constituido por los dividendos por acciones de la inversión; y el segundo componente es la ganancia o pérdida de capital, este se fundamenta en los cambios que surgen en el valor de un producto en el mercado, si este producto es vendido en un menor valor al adquirido, la empresa perderá su capital invertido.

## **Tipos de Rentabilidad**

### **Rentabilidad Financiera**

De la Hoz et al. (2008) mencionan:

*"La rentabilidad financiera o del capital, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por sus capitales propios, generalmente con independencia de la distribución de los resultados". (p.97)*

*Fórmula:*

$$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios medios}}$$

Dicho de otro modo, a la rentabilidad financiera se la nombra también como ROE, es aquella medida de rentabilidad generada en un determinado período económico, en decir, la rentabilidad financiera en una empresa se relaciona con los accionistas o propietarios, que son quienes invierten su capital para proveer de financiación a la entidad.

## Rentabilidad Económica

De la Hoz et al. (2008) acerca de la Rentabilidad Económica define “Rentabilidad Económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos” (p.96). La rentabilidad económica, como se ha dicho anteriormente, es un beneficio económico expresado en términos relativos, través de un indicador se puede medir la eficiencia de la gestión empresarial, y específicamente el comportamiento de los activos independientemente de su financiación.

Fórmula:

$$\frac{\text{Beneficio antes de gastos financieros e impuestos}}{\text{Inversión neta}}$$

## Medidas de Rentabilidad

De la Hoz et al. (2008) afirman:

Existen varias medidas de rentabilidad, entre las más conocidas son:

*“Margen de Beneficio, el cual mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria de Ventas.*

*Rentabilidad del Activo que mide el beneficio por unidad monetaria de Activo.*

*Rentabilidad de los Fondos Propios, la cual mide cómo les va a los accionistas durante el año, es decir, representa la verdadera medida del resultado del rendimiento”. (p.98)*

La rentabilidad posee varias medidas, las cuales ayudan a los analistas a evaluar las utilidades de la empresa, lo que permiten medir la eficiencia de la empresa y como esta gestionando las operaciones y utilizando los activos.

## Indicadores de Rentabilidad

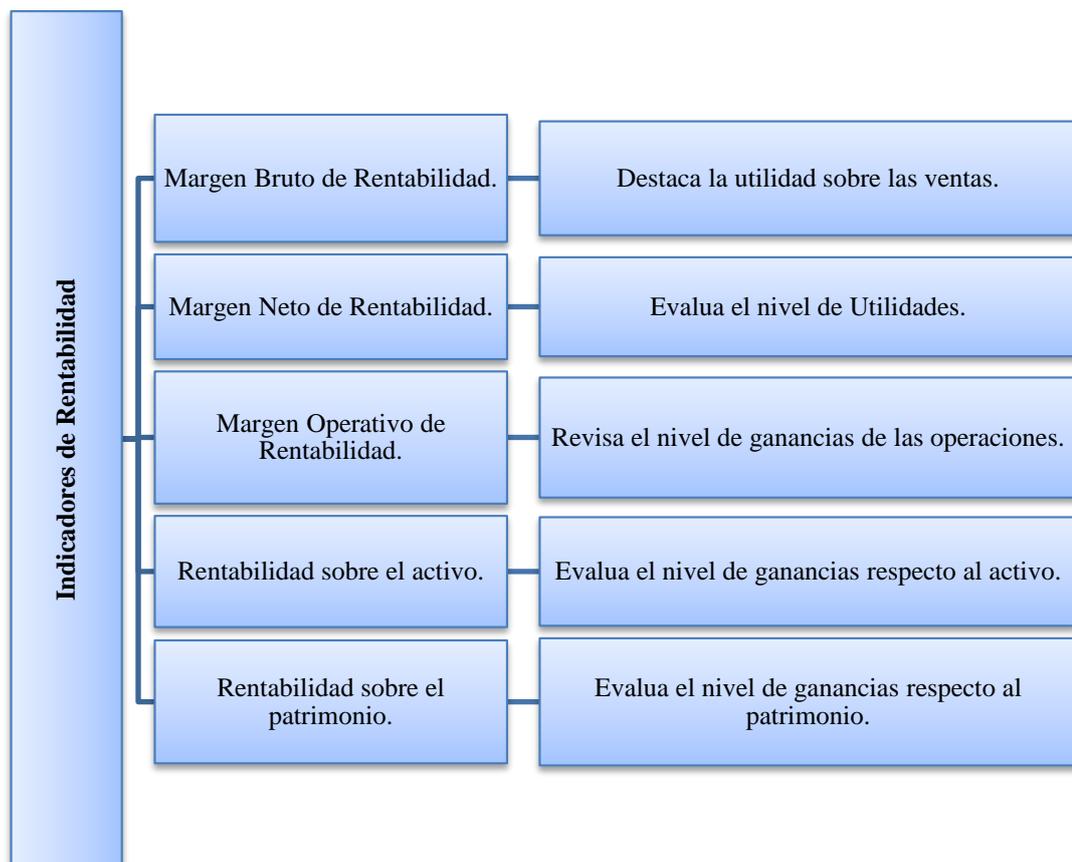
Herrera, Mendoza y Gómez (2011) definen:

*“Los indicadores de rentabilidad son calculados con el fin de obtener*

*una medida acerca de la efectividad que posee el departamento administrativo de la empresa analizada, para controlar el nivel de costos y gastos que se presentan durante su operación”. (p.320)*

Los indicadores de rentabilidad, son índices financieros que sirven para calcular la efectividad de la administración de una empresa, también permiten controlar los costos y gastos que incurren en una operación, el objetivo principal de este control es convertir la venta de los bienes o servicios en utilidades.

**Gráfico N° 6.** Indicadores de Rentabilidad



**Fuente:** Jordán (2015) p.17

**Elaborado por:** Balladares M, (2016)

## ➤ METAS

### Definición de Metas

Sallenave (2004) señala:

*“Las metas son un subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes de la empresa, son también varias normas cuantitativas; es así que si los objetivos son la obtención de utilidades las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas”.* (p. 42)

Lo que quiere decir que las metas son cuantificables; además son una guía para crear un futuro deseado y por ende arroja resultados a largo plazo.

Miklos, Arbesú, Curzio, Jiménez y Sosa (2001) afirman:

*“Las metas son resultados que se esperan, debidamente especificados en el tiempo y en el espacio, con el propósito de alcanzar los objetivos, se definen los resultados que se desean obtener a través de la acción; estos resultados constituyen las metas que se determinan a lo largo del horizonte de la planeación”.* (p.71)

Las metas, es el lugar hacia dónde la empresa aspira llegar dentro de un determinado tiempo, con el fin de lograr los objetivos planteados, lo que quiere decir, que son los resultados conseguidos a lo largo de la planeación.

### **Tipos de metas**

Cyr y Gray (2004) manifiestan:

*Las metas pueden ser:*

**Metas para la vida.** - estas permiten equilibrar los distintos aspectos de la vida, la profesión, la familia y los amigos.

**Metas para el negocio.** - estas en cambio ayudan a lograr que la competencia respete la profesión.

**Metas para la empresa.** - estas buscan generar utilidades netas anuales. (p.16)

Las metas pueden presentarse en distintos tipos, las primeras son: metas para la vida, estas constituyen metas personales; metas para el negocio, las cuales se fundamentan en el respecto entre competidores; metas para la empresa, también conocidas como metas empresariales, cuya finalidad es generar rentabilidad para la empresa.

## **Pasos para la fijación de metas**

Cyr y Gray (2004)

*“Las metas poseen una guía que ayudarán a que estas pueden fijarse correctamente, y para esto es necesario que se sigan los siguientes pasos:*

- *Ser honesto consigo mismo.*
- *Apasionarse por las metas.*
- *Ser realista sobre lo que es genuinamente posible.*
- *No perder de vista la perspectiva.*
- *Visualizar las metas”.* (p.17)

Las metas para que sean fijadas adecuadamente deben seguir una serie de pasos entre estos están el ser honesto/a, apasionarse por las metas que desea alcanzar, estar consciente de que se deben fijar aquellas posibles de cumplir ya sean en corto a largo tiempo, tener una perspectiva clara de lo que se quiere lograr para así poderlas ver desde un punto de vista en el futuro, de esta manera se estará cumpliendo con todos los fines establecidos.

### ➤ **Producción**

#### **Definición de Producción**

Cuatrecasas (2009) indica:

*“Producción es el conjunto de actividades desarrolladas con la utilización de unos medios o recursos convenientemente seleccionados, organizados y gestionados para la obtención o adición de valor de uno o varios productos, a través de un proceso de producción. Este proceso debe estar sujeto a los métodos de operación más adecuados y a la gestión y control económicos que tratan de lograr la máxima eficiencia, minimizando el tiempo y el costo del proceso y elevado al máximo la productividad, así como gestionando de forma óptima la calidad del producto, de manera que se logre obtener el máximo valor añadido”.*  
(p.20-21)

La producción en una empresa, es una actividad, que persigue un objetivo que es la obtención de uno o más bienes o servicios, esto se da por medio de los procesos

productivos, y todo depende del tipo de entidad, la finalidad de elaborar o prestar un bien o servicio es satisfacer las necesidades de los consumidores, y de quienes les interese la compra de dicho bien o servicio.

## **Procesos de Producción**

Fernández, Fernández y Avella (2006) mencionan:

*“El proceso de producción, es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos; la transformación crea riqueza, es decir, añade valor a los componentes o inputs adquiridos por la empresa. es necesario que en los procesos se identifiquen todos los inputs que se utilizan para obtener lo outputs”. (p.20)*

El proceso de producción, en relación con lo definido anteriormente, es la actividad que se fundamenta en la transformación de la materia prima y los materiales, al finalizar esta actividad se obtendrá como resultado un producto o servicio, el mismo que para poseer un valor agregado necesita que se examine los inputs y outputs que se emplean para el proceso.

## **Fundamentación Científica de las Fases de la Variable Dependiente**

### **➤ MEDIOS DE PRODUCCIÓN**

#### **Definición de Medios de Producción**

Universidad de Cantabria (2010) menciona:

*“Medios de Producción. - son los materiales y las herramientas que se usan en el proceso de trabajo. De este modo, hacen referencia a la obtención de materias primas, a la producción de sus derivados y a todo lo que conduzca a la obtención final de los bienes materiales”.*

Un medio de producción, es todo aquello que el ser humano requiere para actuar sobre los objetos que se incluyen en los medios de producción, es decir es el capital físico o el recurso económico que facilita a los productores a la realización de un producto.

## ➤ SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

### **Definición de Selección de Estrategias de Producción**

París (2005) precisa:

*“La Selección de Estrategias. - depende en una parte muy importante de la intuición, de la creatividad y de la experiencia de los directivos; aun cuando existen diferentes modelos matemáticos que cuantifican riesgo y resultados posibles, la última decisión siempre estará más cerca de la intuición y experiencia de quien tiene que tomar la decisión”. (p.99)*

La Selección de Estrategias, dicha de otra manera es un arte, en el que se realiza una selección de estrategias, y es necesario que los directivos de la empresa elaboren un listado de las posibles estrategias que se van aplicar en una determinada acción.

## ➤ PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

### ➤ **Definición de Planeación y Programación de la Producción**

Everett y Ronald (1991) manifiestan:

*“La Planeación y Programación de la Producción o también denominada de Operaciones. - se centran en el volumen y en el tiempo de producción de los productos, la utilización de la capacidad de las operaciones, y el establecimiento de un equilibrio entre los productos y la capacidad a los distintos niveles para lograr competir adecuadamente”. (p.410)*

La planeación y la programación de las operaciones de una empresa, permiten tener mejor control de la producción, y a través de estas actividades se logrará optimizar los recursos, y primordialmente establecer un equilibrio entre los productos elaborados y la capacidad competitiva de la organización.

## **2.5. Hipótesis**

La inexistencia de un plan estratégico, afecta a la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

## **2.6. Señalamiento de las variables de la Hipótesis**

**Variable Independiente:** Plan Estratégico

**Variable Dependiente:** Producción

**Unidad de Observación:** Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

**Término de Relación:** Afecta

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque

Bernal (2006) define:

*“Cualitativo o no tradicional, su función no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de atributos determinantes, según esos sean percibidos por los elementos que están dentro del problema estudiado.*

*Cuantitativo o tradicional, consiste en la medición de cada una de las características de los fenómenos sociales, por lo que supone la derivación de un marco conceptual pertinente al problema analizado, este método tiende a generalizar y normalizar resultados”. (p.57)*

Dicho de otra manera, el método cualitativo, tiene como finalidad cualificar un fenómeno específico, por otro lado, el método cuantitativo, tiene el propósito de cuantificar el problema en estudio, a través de la utilización de técnicas de recolección de información, estas permiten que el proceso de análisis de resultados de la investigación sea más vertiginoso.

El proyecto de investigación, poseerá una orientación cualitativa y cuantitativa, debido a que describirá la variable independiente como es el plan estratégico y medirá la variable dependiente que es la producción, posteriormente se analizará y evidenciará los resultados en la indagación efectuada en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

#### 3.2. Modalidad básica de la investigación

El presente proyecto, adquirirá los siguientes niveles de investigación:

##### 3.2.1. Investigación de Campo

Sierra (2012) acerca de la Investigación de campo precisa “La investigación de campo es aquella que se efectúa en el lugar de los hechos, donde surge el fenómeno” (p.15).

En resumen, la investigación de campo, es la que consiente en la recolección de datos en el lugar donde se efectúa la investigación, con la intención de conocer el entorno y los sucesos.

En el presente trabajo de indagación se empleará la investigación de campo, debido que por medio de la observación se podrá conocer si la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., dispone de un plan estratégico y cuáles son los procesos que la empresa efectúa para la producción de cuero, es importante que al realizar esta investigación se recolecte la información que se requiere para el desarrollo del proyecto.

### **3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental**

Bernal (2006) señala:

*“Investigación Bibliográfica o Documental, es la investigación que analiza toda la información escrita sobre un tema específico, con la intención de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”.*  
(p.111)

La investigación bibliográfica, examina documentos bibliográficos, los mismos que deberán tener relación directa con el tema de investigación, estos documentos pueden ser libros, revistas, archivos digitales entre otros; la revisión de cada uno de estos permitirá conocer el panorama de un problema.

La investigación bibliográfica, será utilizada en el presente proyecto, puesto que esta admitirá la búsqueda, recopilación, y la crítica de la información bibliográfica sobre el tema, además permitirá tener una mejor visión del problema a investigar.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

#### **3.3.1. Investigación Descriptiva**

Bernal (2006) indica:

*“La Investigación Descriptiva, es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo”.* (p.113)

La investigación descriptiva, detalla uno o varios fenómenos, dicho de otro modo, explica un determinado hecho, es decir da a conocer las propiedades importantes de la investigación, como lo es el fenómeno cualitativo y cuantitativo.

En el proyecto se describirá, todos los fenómenos que aparezcan en la investigación, porque el objetivo de esta indagación es conocer con mayor profundidad lo que ocurre en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., y describir cada uno de los fenómenos que se presentan en este lugar, con el fin de tener un conocimiento amplio de lo que ocurre actualmente.

### **3.3.2. Investigación Correlacional**

Bernal (2006) acerca de la Investigación Correlacional opina “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (p.114).

Lo que quiere decir, que la investigación correlacional relaciona la variable independiente con la variable dependiente; y de esta manera examina los resultados arrojados por cada una de las mismas planteadas en el problema.

### **3.3.3. Investigación Explicativa**

Bernal (2006) acerca de la Investigación Explicativa menciona “La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos” (p.115). Es decir, esta investigación busca relacionar las causas con los efectos, además comprobar

la hipótesis planteada, por lo que la investigación explicativa, persigue el acercamiento al problema.

En el proyecto de investigación, se recurrirá a la investigación explicativa porque se busca describir el problema e intentar descubrir las causas del mismo, relacionando causa-efecto, para verificar la hipótesis.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

Icart, Fuentelsaz y Pulpón (2006) afirman:

*“La población o universo, es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desean estudiar. Cuando se conocen el número de individuos que componen, se habla de población finita y cuando se desconoce su número, se habla de población infinita”.* (p.55)

La población, es el número de personas a investigar, las mismas que tienen similares características, es importante mencionar que en ocasiones no se investiga a todas las personas, debido que existe una amplia población, por ello únicamente se estudia a una parte de la misma y será necesario el cálculo de la muestra.

En el proyecto de investigación, la población es de 8 personas, las cuales representan el 100% de la población que laboran en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

**Tabla N° 1.** Población

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Cristina Ortiz	Gerente	1	12%
Sarita Quiroga	Contadora	1	13%
Klever Hidalgo Fredy Ortiz	Asistentes Técnicos	2	25%
Humberto Hidalgo Washington Hidalgo	Jefe de Bombas	2	25%
Eduardo Hidalgo Jorge Ortiz	Trabajadores	2	25%
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

### **3.4.2. Muestra**

Icart et al. (2006) acerca de la muestra definen “La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es el subconjunto de la población” (p.55). Es decir, la población se subdividirá en una pequeña parte, a la cual se la denominará muestra, de esta parte seleccionada se obtendrá la información que se requiere para el desarrollo del estudio, la muestra deberá ser una parte representativa del universo.

En la investigación que se realizará en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., no requiere del cálculo de la muestra, puesto que la población es pequeña; por tal motivo se investigará a las 8 personas que representan la totalidad de la población.

### **3.5. Operacionalización de variables**

**Hipótesis:** La inexistencia de un plan estratégico, afecta a la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

### 3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente: Plan Estratégico

Cuadro N° 8. Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Plan Estratégico:</b></p> <p>Es un documento, mediante el cual los responsables de la administración de una empresa, plasman estrategias a seguir para mejorar su posicionamiento actual y futuro.</p>	Análisis estratégico	Situación actual de la empresa	<p>¿La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., posee un plan estratégico?</p> <p>¿Considera necesario determinar la situación interna de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?</p>	<p>Observación Ficha de observación dirigida al gerente.</p> <p>Encuesta Cuestionario dirigido a los clientes internos.</p>
	Formulación estratégica	Estrategias	¿Cree usted que se debería desarrollar un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	Encuesta Cuestionario dirigido a los clientes internos.
	Implantación Plan Estratégico	Estrategias Competitivas y Funcionales	<p>¿Afecta a la optimización de recursos en la planificación de la producción la inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?</p> <p>¿Cree que establecer un plan estratégico ayudará a la optimización de recursos en la planificación de producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?</p>	Encuesta Cuestionario dirigido a los clientes internos.

Elaborado por: Balladares, M (2016)

### 3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente: Producción

Cuadro N° 9. Operacionalización de la Variable Dependiente: Producción

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Producción:</b></p> <p>Es la elaboración o la transformación de un producto terminado, en base a la utilización de la materia, prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, para obtener un bien o servicio que pueda satisfacer las necesidades del cliente.</p>	Medios de producción	Operarios Materiales Maquinaria	<p>¿Actualmente existe una baja producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?</p> <p>¿Considera que se debería determinar los medios de producción directos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?</p>	Encuesta Cuestionario dirigido a los clientes internos.
	Estrategias de producción	Productos	<p>¿La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., entrega a tiempo los productos a sus clientes externos?</p> <p>¿Cree que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., debería seleccionar estrategias de producción para entregar a tiempo los productos a sus clientes externos?</p>	Encuesta Cuestionario dirigido a los clientes internos.
	Planeación y programación de producción	Costos	<p>¿Es afectada la producción al no contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?</p> <p>¿Cree que se debería realizar una planeación y programación de la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?</p> <p>¿Existen lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?</p>	Encuesta Cuestionario dirigido a los clientes internos.

Elaborado por: Balladares, M (2016)

### 3.6. Recolección de la información

Para recabar la información, se utilizará las técnicas e instrumentos mencionados en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 10.** Recolección de la información.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS
<p><b>INFORMACIÓN PRIMARIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observación Se utilizará la técnica de la observación, para conocer lo que sucede actualmente en la Curtiduría Ortiz Cía., Ltda., con respecto al plan estratégico y la producción de cuero.</li> <li>➤ Encuesta La encuesta, es otra de las técnicas para recopilar datos e información sobre el tema en estudio, la encuesta se aplicará a la población, la misma que está conformada por 8 personas que laboran en la Curtiduría Ortiz Cía., Ltda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ficha de observación En la observación, se utilizará este instrumento para describir a la Curtiduría Ortiz Cía., Ltda., también para relacionar los hechos observados con anterioridad.</li> <li>➤ Cuestionario Este instrumento, será diseñado para dirigirse al personal de la Curtiduría Ortiz Cía., Ltda., el mismo que consta de 12 interrogantes cerradas.</li> </ul>
<p><b>INFORMACIÓN SECUNDARIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De campo Se aplicará esta modalidad, porque a través de la observación se conocerá si la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., dispone de un plan estratégico y cuáles son los procesos que la empresa efectúa para la producción.</li> <li>➤ Bibliográfica o Documental Para el desarrollo del proyecto de investigación, será necesaria la utilización de fuentes bibliográficas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Libros.</li> <li>➤ Tesis de grado.</li> <li>➤ Sitios web.</li> </ul>

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

### 3.7. Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información obtenida de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., se procederá a realizar lo siguiente:

**Cuadro N° 11.** Procesamiento de la información.

PASO	DETALLE												
<b>Revisión de los datos.</b>	Revisar la información receptada.												
<b>Codificación de los datos.</b>	Establecer números a las preguntas.												
<b>Categorización de la información.</b>	Clasificar las preguntas por categorías.												
<b>Tabulación de datos.</b>	<p>Tabular los datos, mediante la utilización de Microsoft Excel 2010</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th align="center">ALTERNATIVA</th> <th align="center">FRECUENCIA</th> <th align="center">PORCENTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">SÍ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center">NO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td align="center"><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p align="center"><b>Fuente:</b> Curtiduría Ortiz Cía. Ltda. <b>Elaborado por:</b> Mauricio Balladares</p>	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	SÍ			NO			<b>TOTAL</b>		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE											
SÍ													
NO													
<b>TOTAL</b>													
<b>Representación gráfica:</b>	<p align="center">Ejemplo de la representación grafica Gráfico circular “pastel”</p> <div align="center" style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p><b>Plan Estratégico</b></p>  <p>■ SÍ ■ NO</p> </div> <p align="center"><b>Elaborado por:</b> Balladares, M (2016)</p>												
<b>Análisis de Resultados</b>	Utilizar el estadígrafo de porcentaje (%).												

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

Cada uno de los pasos mencionados anteriormente, servirán para la presentación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a todos los colaboradores de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., mediante estos se emitirán las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de Resultados**

Al efectuar el análisis de la encuesta aplicada a los clientes internos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., se puede mencionar que la mayoría creen necesario desarrollar un plan estratégico en base a estrategias que permitan mejorar la producción de la empresa.

La observación de las actividades de la empresa se pudo conocer que existe una buena atención al cliente interno preocupándose por satisfacer las necesidades, por esto que los resultados que se muestran a continuación serán de gran importancia para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

#### **4.2. Interpretación de Resultados**

La encuesta fue aplicada a los clientes internos de la empresa, con el propósito de conocer si con la existencia de un plan estratégico se podrá incrementar la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

Luego de aplicada la encuesta se procedió a procesar la información, para posteriormente representar los resultados en un gráfico circular “pastel”.

A continuación, se muestra cada una de las preguntas del cuestionario de la encuesta aplicada, cada pregunta posee la tabla con la tabulación de datos y la representación gráfica correspondiente.

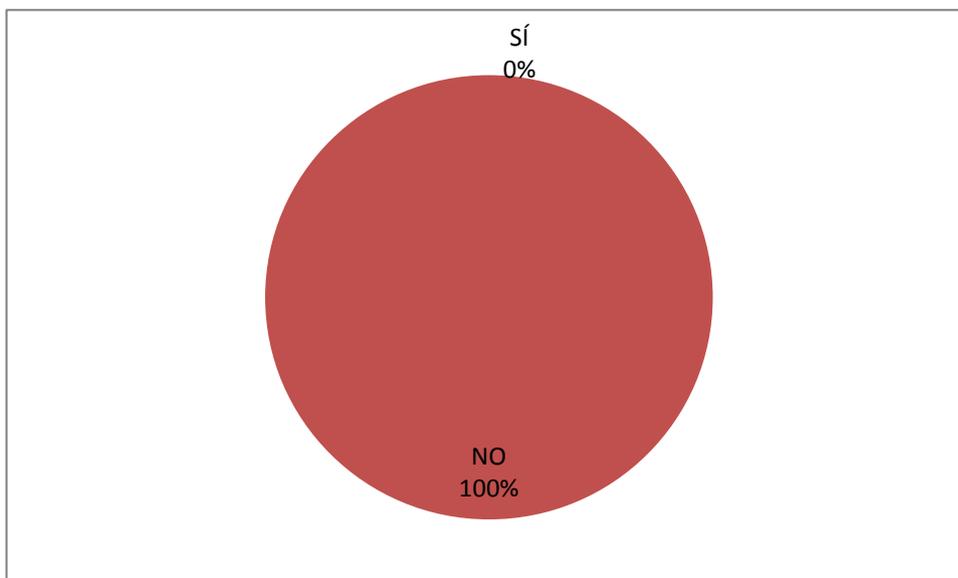
## 1. ¿La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., posee un plan estratégico?

Tabla N° 2. Existencia de un Plan Estratégico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)

Gráfico N° 7. Existencia de un Plan Estratégico



Elaborado por: Balladares, M (2016)

### ANÁLISIS

Del 100% de las personas encuestadas, 8 personas que corresponde al 100%, sostuvieron su respuesta con una alternativa negativa.

### INTERPRETACIÓN

La totalidad de los clientes internos encuestados, respondieron que la empresa Curtiduría Ortiz Cía. Ltda. no posee un Plan Estratégico.

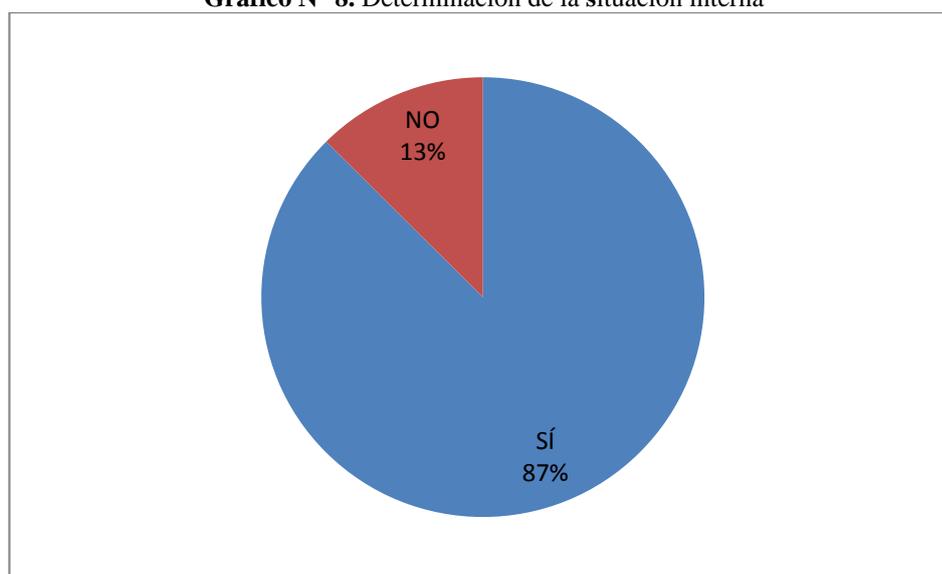
## 2. ¿Considera necesario determinar la situación interna de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

**Tabla N° 3.** Determinación de la situación interna

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	7	87%
NO	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

**Gráfico N° 8.** Determinación de la situación interna



**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

### ANÁLISIS

De 8 personas encuestadas, 7 personas correspondiente al 87%, consideran que sí es necesario determinar la situación interna de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., mientras que 1 de ellas que corresponde al 13%, consideran que no es necesario.

### INTERPRETACIÓN

Del total de los clientes internos encuestados, la mayoría consideran necesario determinar la situación interna de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., por lo tanto, es necesario establecer y analizar la dicha realidad de la empresa que permitirá conocer los problemas que se pueda mejorar para poder obtener mayor eficiencia en la productividad de la empresa; por otro lado, la minoría de los clientes internos encuestados consideran lo contrario, debido a que consideran que es una pérdida de tiempo y dinero.

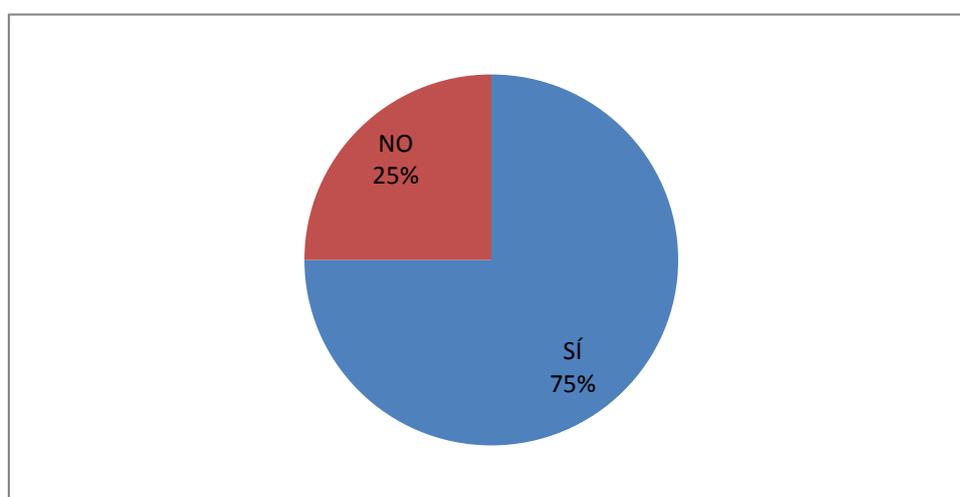
### 3. ¿Cree usted que se debería desarrollar un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

Tabla N° 4. Desarrollo de un Plan Estratégico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)

Gráfico N° 9. Desarrollo de un Plan Estratégico



Elaborado por: Balladares, M (2016)

#### ANÁLISIS

Del 100% de las personas encuestadas, el 75% que corresponde a 6 personas encuestadas, sostuvieron su respuesta con una alternativa positiva; mientras el 25% que corresponde a 2 personas respondieron negativamente.

#### INTERPRETACIÓN

La mayor cantidad de clientes internos encuestados, creen que sí se debería desarrollar un plan de estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., para poder incrementar la producción y por ende mejorar la rentabilidad de la misma ; mientras por el contrario existe una menor cantidad de los clientes internos encuestados que creen que no se debería desarrollarlo, por no incurrir en gastos que sean significativos para la organización.

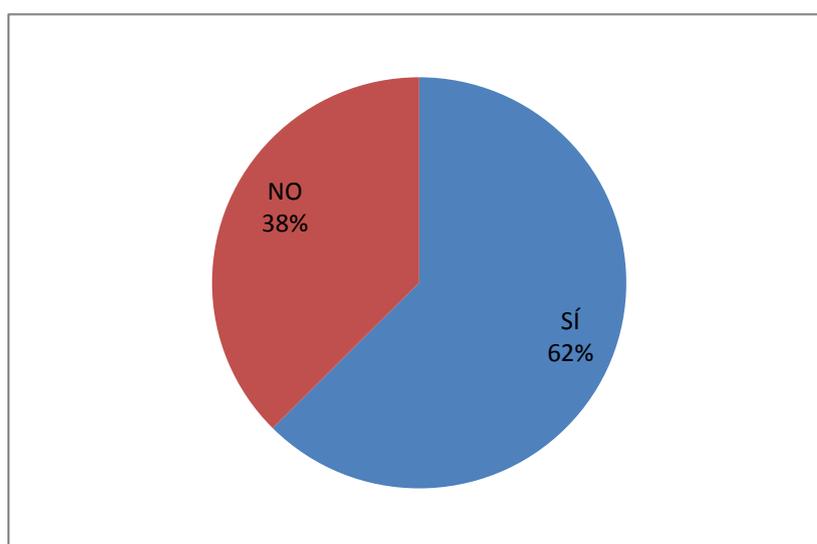
#### 4. ¿Afecta a la optimización de recursos en la planificación de la reducción de la inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

Tabla N° 5. Afectación en la optimización de recursos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	5	62%
NO	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)

Gráfico N° 10. Afectación en la optimización de recursos



Elaborado por: Balladares, M (2016)

#### ANÁLISIS

De 8 personas encuestadas, 5 personas correspondiente al 62%, consideran que sí afecta a la optimización de recursos la inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.; mientras que 3 de ellas que corresponde al 38%, consideran que no.

#### INTERPRETACIÓN

Del total de los clientes internos encuestados, un poco más de la mitad consideran que sí afecta a la optimización de recursos la inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.; por el contrario, una minoría consideran que no afecta a la optimización de recursos.

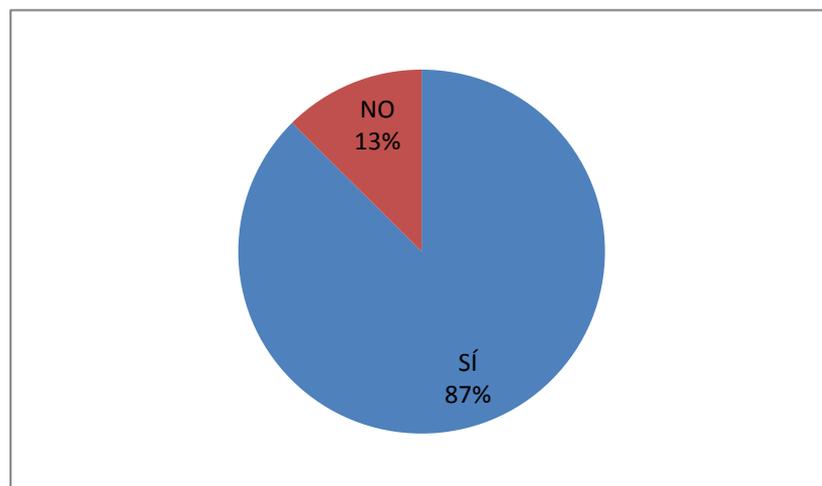
**5. ¿Cree que establecer un plan estratégico ayudará a la optimización de recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?**

**Tabla N° 6.** Optimización de recursos

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	7	87%
NO	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

**Gráfico N° 11.** Optimización de recursos en la planificación de la producción



**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

### **ANÁLISIS**

El 87% de las personas encuestadas (7 clientes internos), respondieron afirmativamente, en cambio que el 13% de las personas encuestadas (1 cliente interno) respondió negativamente.

### **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los clientes internos, creen que establecer un plan estratégico ayudará a la optimización de los recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., y con ello la producción de la empresa se incrementará; sin embargo, un solo cliente interno considera que no se debería establecer este plan por no considerarlo como fundamental para la entidad.

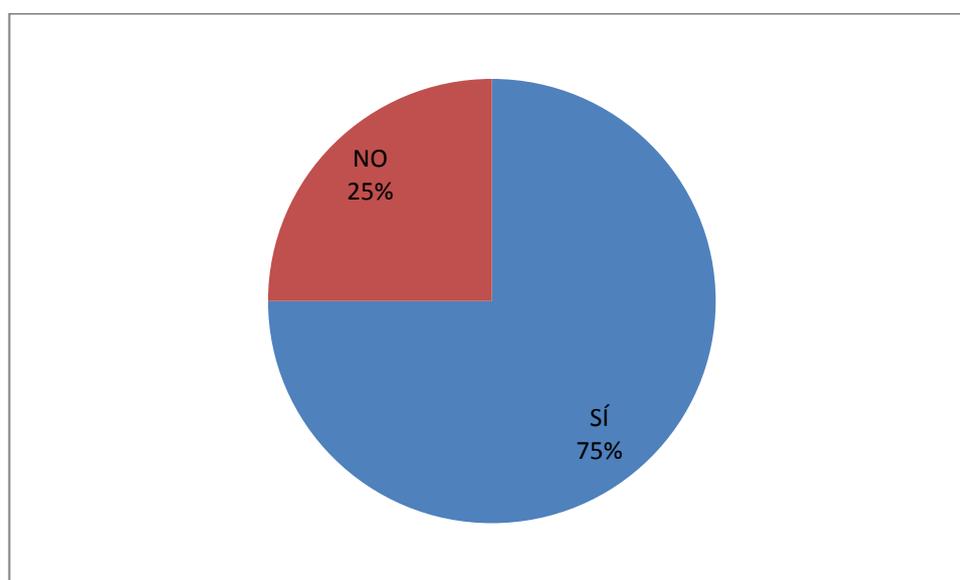
## 6. ¿Actualmente existe una baja producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

Tabla N° 7. Baja producción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)

Gráfico N° 12. Baja producción



Elaborado por: Balladares, M (2016)

### ANÁLISIS

Del 100% de las personas encuestadas, el 75% que corresponde a 6 personas encuestadas, sostuvieron su respuesta con una alternativa positiva; mientras el 25% que corresponde a 2 personas respondieron negativamente.

### INTERPRETACIÓN

La mayor cantidad de clientes internos encuestados, creen que actualmente sí existe una baja producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.; mientras por el contrario existe una menor cantidad de los clientes internos encuestados que creen que no existe una baja producción en la empresa.

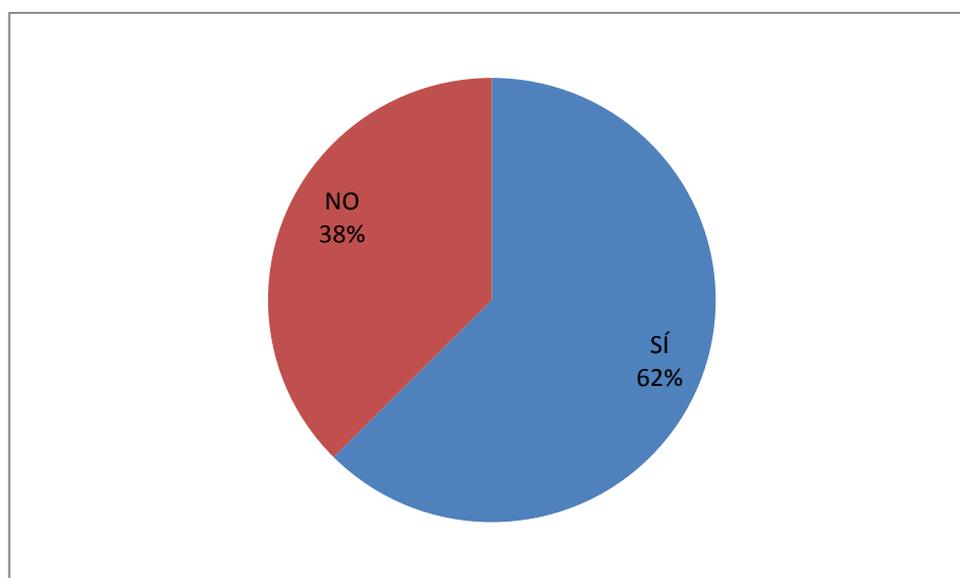
**7. ¿Considera que se debería determinar los medios de producción directos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?**

**Tabla N° 8.** Determinación de los medios de producción directos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	5	62%
NO	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

**Gráfico N° 13.** Determinación de los medios de producción directos



**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

**ANÁLISIS**

De 8 personas encuestadas, 5 personas correspondiente al 62%, consideran que se debería determinar los medios de producción directos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., mientras que 3 de ellas que corresponde al 38%, consideran que no.

**INTERPRETACIÓN**

De la totalidad de los clientes internos encuestados, un poco más de la mitad consideran que se debería determinar los medios de producción directos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., mientras por el contrario, la diferencia de los clientes internos encuestados considera que no se debería determinar nada.

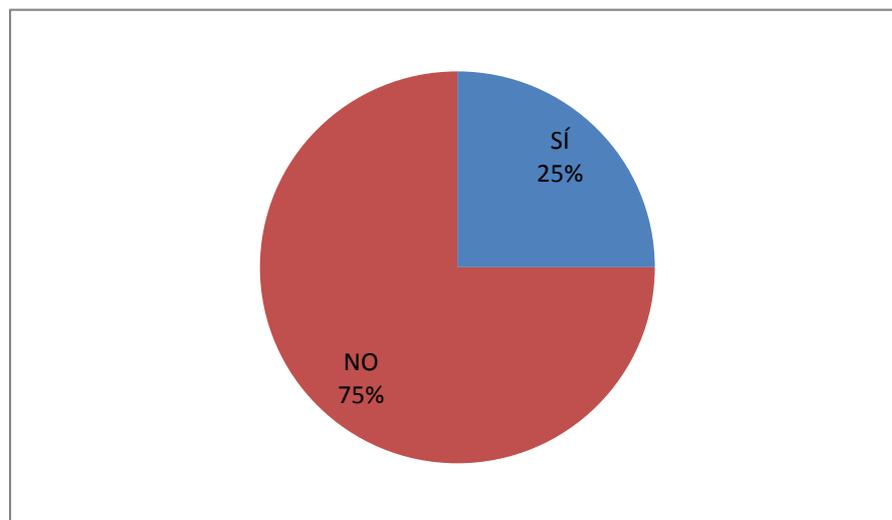
## 8. ¿La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., entrega a tiempo los productos a sus clientes externos?

Tabla N° 9. Entrega a tiempo de los productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	6	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)

Gráfico N° 14. Entrega a tiempo de los productos



Elaborado por: Balladares, M (2016)

### ANÁLISIS

El 75% de las personas encuestadas (6 clientes internos), respondieron afirmativamente, es decir todas las personas consideran que, sí entregan oportunamente los productos, mientras (2 clientes internos) que representa al 25% opinan lo contrario.

### INTERPRETACIÓN

La mayoría de los clientes internos afirman que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., entrega a tiempo los productos a todos sus clientes externos, mientras una minoría de los clientes internos opina lo contrario, por lo que solo se trabaja de manera empírica sin tener claro las estrategias que se pueden emplear para incrementar la entrega a tiempo en su totalidad.

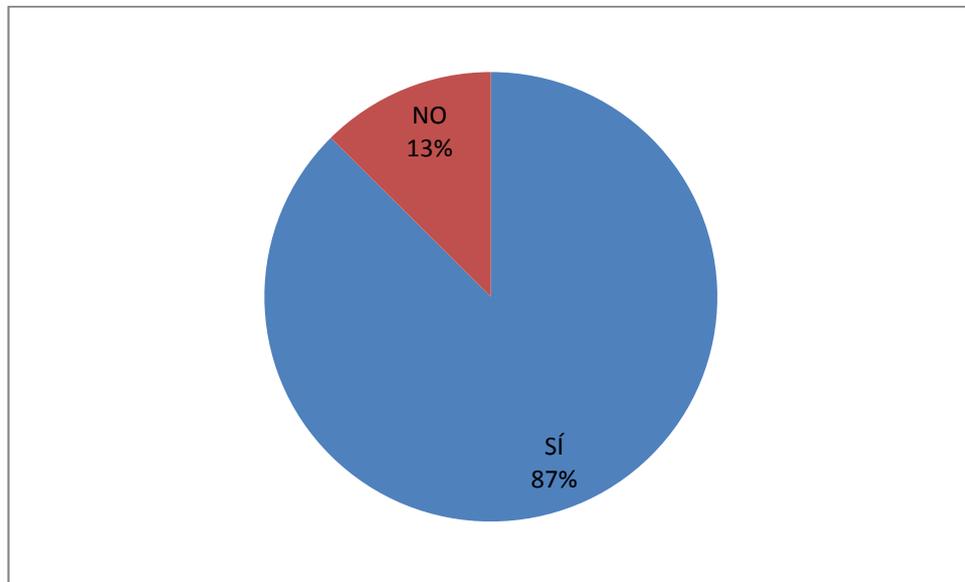
**9. ¿Cree que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., debería seleccionar estrategias de producción para entregar a tiempo los productos a sus clientes externos?**

**Tabla N° 10.** Selección de estrategias de producción

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	7	87%
NO	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

**Gráfico N° 15.** Selección de estrategias de producción



**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

### **ANÁLISIS**

Del 100% de las personas encuestadas, el 87% que corresponde a 7 personas encuestadas, sostuvieron su respuesta con una alternativa positiva; mientras el 13% que corresponde a 1 persona respondió negativamente.

### **INTERPRETACIÓN**

La mayor cantidad de clientes internos encuestados, creen que sí se deberá seleccionar estrategias de producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., para entregar a tiempo los productos a los clientes externos; en cambio una mínima cantidad de los clientes internos encuestados que creen que no se debería seleccionar ningún tipo de estrategia.

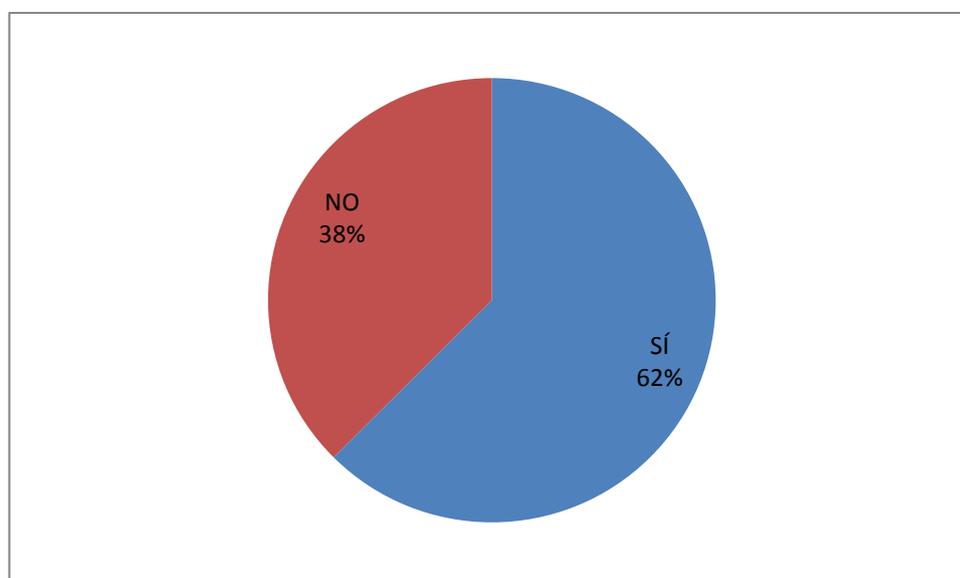
## 10. ¿Es afectada la producción al no contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

Tabla N° 11. Afectación de la producción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	5	62%
NO	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)

Gráfico N° 16. Afectación de la producción



Elaborado por: Balladares, M (2016)

### ANÁLISIS

De 8 personas encuestadas, 5 personas correspondiente al 62%, consideran que se ve afectada la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., al no contar con un plan estratégico; mientras que 3 de ellas que corresponde al 38%, consideran que no.

### INTERPRETACIÓN

De la totalidad de los clientes internos encuestados, un poco más de la mitad consideran que se debería contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., para que no se vea afectada la producción; mientras, por otro lado, la diferencia de los clientes internos encuestados considera que no.

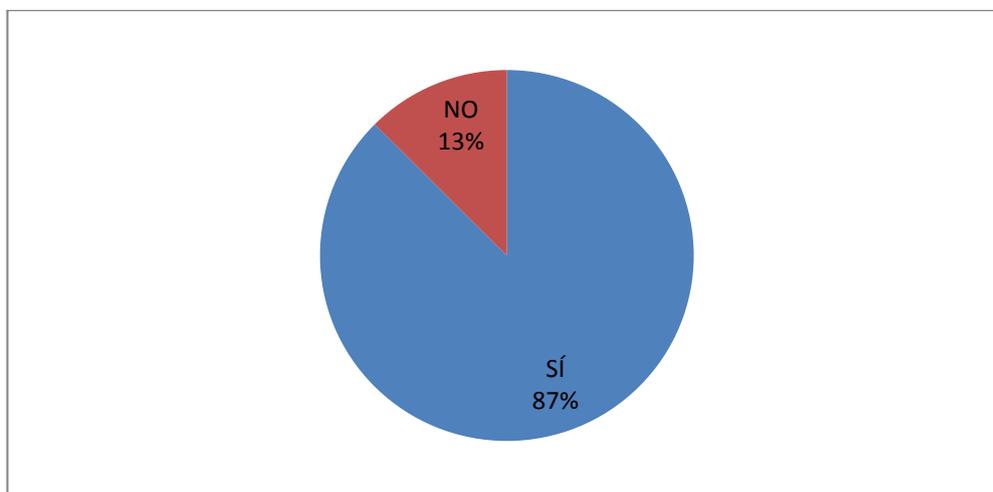
**11. ¿Cree que se debería realizar una planeación y programación de la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?**

**Tabla N° 12.** Planeación y programación de la producción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	7	87%
NO	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)

**Gráfico N° 17.** Planeación y programación de la producción



Elaborado por: Balladares, M (2016)

### **ANÁLISIS**

El 82% de las personas encuestadas (7 clientes internos), respondieron afirmativamente, en cambio que el 13% de las personas encuestadas (1 cliente interno) respondió negativamente.

### **INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los clientes internos, creen que se debería realizar una planeación y programación de la producción para optimizar los recursos en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., y con ello aumentar su rentabilidad; sin embargo, una minoría de los clientes internos no creen que se debería realizar ninguna planeación ni programación.

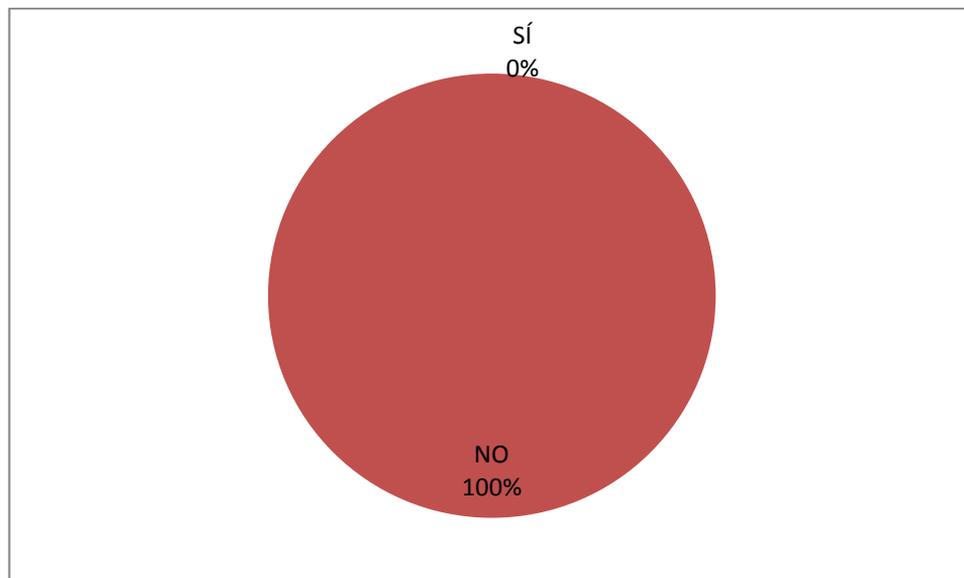
**12. ¿Existen lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?**

**Tabla N° 13.** Lineamientos para la elaboración de un Plan Estratégico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

**Gráfico N° 18.** Lineamientos para la elaboración de un Plan Estratégico



**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

### **ANÁLISIS**

Del 100% de las personas encuestadas, 8 personas encuestadas que corresponde al 100%, sostuvieron su respuesta con una alternativa negativa.

### **INTERPRETACIÓN**

La totalidad de los clientes internos encuestados, afirman que en la empresa Curtiduría Ortiz Cía. Ltda. no existen Lineamientos para la elaboración de un Plan Estratégico, los cuales permitan incrementar la producción y mejorar la optimización de los recursos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

### 4.3. Verificación de la Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizará la prueba estadística  $t$  de student, la cual evalúa la hipótesis con una muestra pequeña, la misma que ayudará aceptar o rechazar la hipótesis.

#### Planteamiento de la Hipótesis

##### a. Modelo Lógico

- **H<sub>0</sub>**= Hipótesis Nula
- **H<sub>1</sub>**= Hipótesis Alternativa

**H<sub>0</sub>**= La inexistencia de un plan estratégico, **NO** afecta a la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

**H<sub>1</sub>**= La inexistencia de un plan estratégico, **SÍ** afecta a la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

##### b. Modelo estadístico

- **Elección de la prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se ha elegido el método estadístico  $t$  de student, el cual se basa en una prueba estadística que evalúa la hipótesis con una muestra pequeña (menos de 30 casos), y se lo hace en base a los grados de libertad.

Para realizar el cálculo de la  $t$  de student, se trabajará con la fórmula siguiente:

**Fórmula:**

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

**Simbología:**

$\bar{x}$  = Media

$\mu$  = Valor a analizar

$S$  = Desviación Estándar

$t$  = Valor t de student

$n$  = Tamaño de la muestra

$t_{\alpha} = \alpha = 0.05$

➤ **Grados de libertad**

Para calcular los grados de libertad se utilizará la siguiente fórmula:

**Fórmula:**


$$gl = n - 1$$

**Simbología:**

$gl$  = grados de libertad

$n$  = número de la población

$n = 8$

$gl = n - 1$

$gl = 8 - 1$

$gl = 7$

➤ **Nivel de significación**

Para la comprobación de la hipótesis, del presente trabajo investigativo se tendrá:

- Nivel de Significancia del 95% (0,95).
- Nivel de Confianza del 5% (0,05).

➤ **Cálculo de  $t$  de student según la tabla.**

Contiene los valores tales que  $p [T > t] = \alpha$ , donde  $n$  son los grados de libertad.

**Tabla N° 14.** Tabla de la  $t$  – student

a	0,25	0,2	0,15,	0,1	0,05
n-1					
1	1	1,3764	1,9626	3,0777	6,3138
2	0,8165	1,0607	1,3862	1,8856	2,92
3	0,7649	0,9785	1,2498	1,6377	2,3534
4	0,7407	0,941	1,1896	1,5332	2,1318
5	0,7267	0,9195	1,1558	1,4759	2,015
6	0,7176	0,9057	1,1342	1,4398	1,9432
7	0,7111	0,896	1,1192	1,4149	<b>1,8946</b>

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

$t_i = \pm 1,89$  de acuerdo a la tabla de  $t$  de student

Tabla N° 15. Resumen de los cálculos

Calculo de la Media Aritmética	Calculo de la Desviación Estándar	Calculo del valor de la $t$ de Student
$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$	$S = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{n}$	$t = \frac{\bar{X} - u}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$
$\bar{X} = \frac{57}{12}$	$S = \frac{\sqrt{76,25}}{8}$	$t = \frac{4,75 - 2}{\frac{3}{\sqrt{8}}}$
$\bar{X} = 4,75$	$S = \sqrt{9,53}$	$t = \frac{2,75}{\frac{3}{2,82}}$
$\mu = 2$	$S = 3,09$	$t = \frac{2,75}{1,06}$
		$t = 2,59$

Elaborado por: Balladares, M (2016)

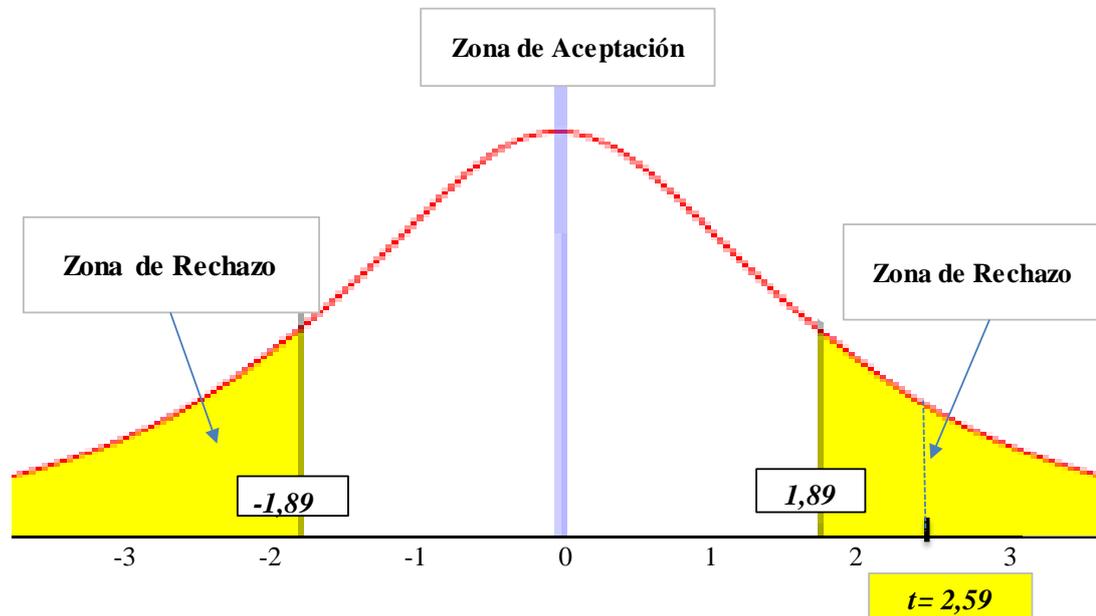
Tabla N° 16. Distribución estadística

PREGUNTA	RESPUESTA		Xi-X	(Xi-X) <sup>2</sup>
	SÍ	NO		
1	0	8	-4,75	22,56
2	7	1	2,25	5,06
3	6	2	1,25	1,56
4	5	3	0,25	0,06
5	7	1	2,25	5,06
6	6	2	1,25	1,56
7	5	3	0,25	0,06
8	2	6	-2,75	7,56
9	7	1	2,25	5,06
10	5	3	0,25	0,06
11	7	1	2,25	5,06
12	0	8	-4,75	22,56
	$\bar{X} = 4,75$			<b>76,25</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)

## Representación gráfica de la Comprobación de la Hipótesis

Gráfico N° 19. Curva de  $t$  de Student Comprobación de la Hipótesis



Elaborado por: Balladares, M (2016)

### Decisión:

Luego del cálculo efectuado se pudo determinar que el valor de  $t = 2,59 > t_{1,89} \wedge < 1,89$ ; y cuyo valor cae fuera de la zona de rechazo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa (**H1**), es decir, que La inexistencia de un plan estratégico, **SÍ** afecta a la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., y se rechaza la hipótesis nula (**H0**).

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Luego de haber elaborado el presente estudio a la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., se concluye lo siguiente:

- Las encuestas dejaron ver que todos los clientes internos afirman que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., no posee un plan estratégico por lo que afecta de forma directa a la producción, y por ende a la optimización de recursos en la planificación de la producción; el no disponer del mismo impide que la empresa no sea organizada a nivel administrativo y productivo.
- La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., ha experimentado precipitados cambios debido a la competencia que existente en este sector, por lo tanto, debe estar en una innovación constante en sus procesos productivos; la demanda de sus productos, se ha visto afectada en la producción debido a que no cuenta con un plan estratégico que le permita incrementar su productividad.
- La inexistencia de un plan estratégico afecta de forma directa a la optimización de los recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., porque al no planificar estratégicamente sus actividades diarias de trabajo ocasiona que cada uno de los operarios no conozcan con certeza que cantidad producir y lo que es peor como hacerlo.
- Actualmente en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., existe una baja producción, esto se debe a que la empresa no dispone de estrategias; lo que ocasiona una disminución de la rentabilidad y por ende de las utilidades que genera la curtiduría.

- La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., en su totalidad no entrega a tiempo los productos a sus clientes externos debido a que la entidad no ha seleccionado algún tipo de estrategia de producción que le permita elaborar los distintos tipos de cuero dentro de un tiempo oportuno, este es un factor negativo que ha ocasionado que varios de los clientes se encuentren insatisfechos con el servicio que brinda la empresa.
- Finalmente, se concluye que no existen Lineamientos para la elaboración de un Plan Estratégico, que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de los recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.; en base a estos resultados es necesario presentarlo como una alternativa de solución que permita reducir los costos de producción en los que incurre la empresa para la fabricación de cuero.

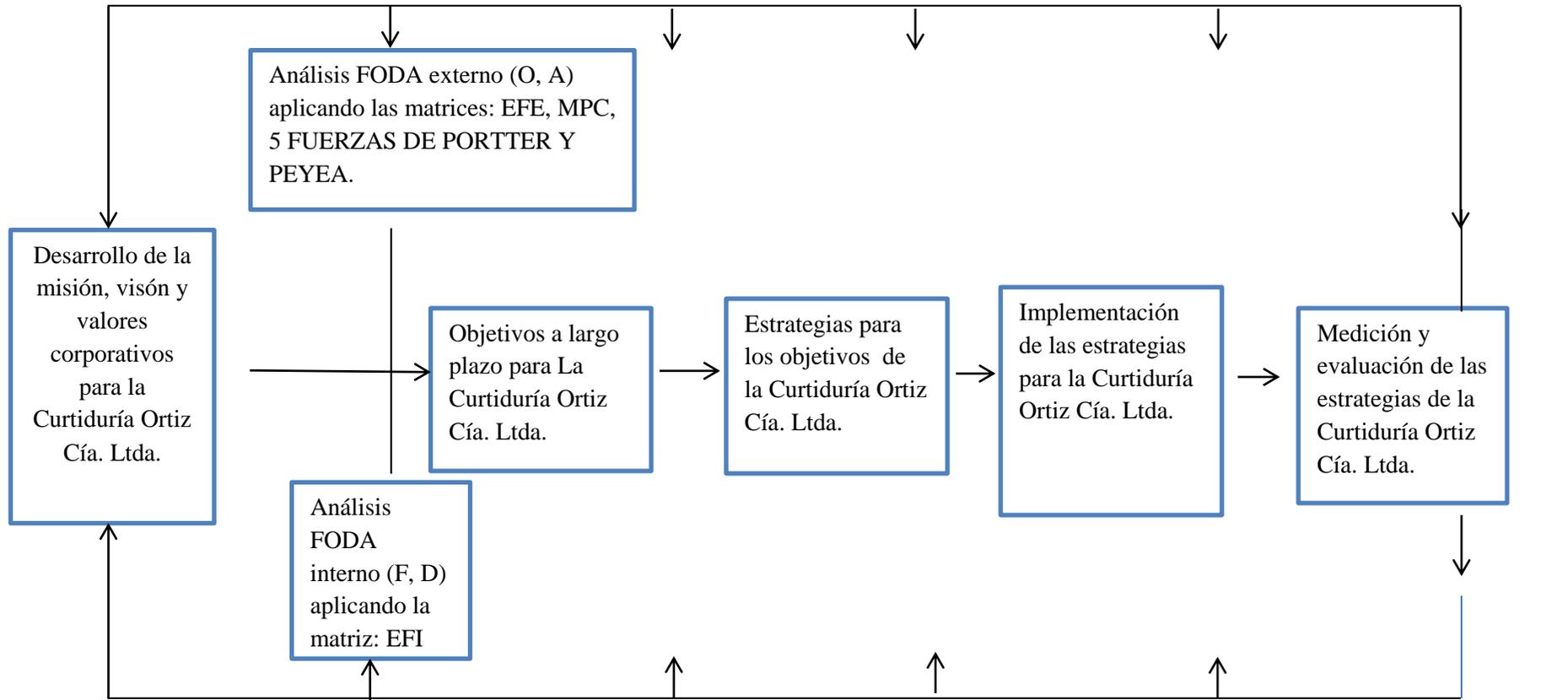
## **5.2. Recomendaciones**

- Identificar como un plan estratégico puede ayudar a incrementar la producción, y optimizar los recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.; porque al conocer las ventajas de un plan estratégico ayudará a que la empresa sea organizada a tanto a nivel administrativo como productivo.
- Planificar estratégicamente es fundamental en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., debido a que esto servirá para que la misma optimice los recursos; dado que el planificar las actividades diarias de trabajo ayudará a que cada uno de los operarios conozcan con exactitud qué cantidad producir y cuanto de material deben utilizar para la elaboración del cuero.
- Capacitar a los clientes internos acerca de los medios de producción a utilizar en la fabricación de cuero, para no incurrir en gastos innecesarios, y de este modo evitar que estos costos afecten a la producción; y lo que es peor a la rentabilidad.

- Entregar a tiempo los productos a sus clientes externos debe ser una de las principales políticas de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., esto es posible si la entidad selecciona algún tipo de estrategia de producción que le permita elaborar los distintos tipos de cuero dentro de un tiempo oportuno, y de este modo lograr que los clientes se encuentren satisfechos y no acudan a comprar a la competencia.
  
- Establecer Lineamientos para la elaboración de un Plan Estratégico, permitirá incrementar la producción y mejorar la optimización de los recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.; por esta razón es importante que esta alternativa sea considerada por la empresa como una solución para reducir los costos de producción del cuero. Por esta razón se plantea un modelo de plan estratégico el cual se pone a consideración de la administración.

### 5.3. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO

Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.



Fuente: Fred (2003) p, 48

Elaborado por: Ballaradares, M (2016)

Formulación de la Estrategía

Implementación de la estrategia

Evaluación de la estrategia

El modelo presentado en el cuadro anterior ,nos permite tener una idea clara de como se plantea el plan estratégico,considerando las tres etapas correspondientes como son: etapa de estrategias ,etapa de implementación y etapa de evaluación.

### 5.3.1. Matriz FODA de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

La matriz FODA de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., se la puedo determinar en basa a la técnica de la observación, permitiendo conocer la situación interna y externa de la misma y a su vez mencionaremos algunas estrategias.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1.</b> Importación de productos químicos biodegradables.</p> <p><b>F2.</b> Capacitación con técnicos extranjeros.</p> <p><b>F3.</b> Diversidad de productos.</p> <p><b>F4.</b> Infraestructura propia.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1.</b> Falta de un organigrama estructural.</p> <p><b>D2.</b> Falta de un cronograma de actividades.</p> <p><b>D3.</b> Procesos de producción no definidos.</p> <p><b>D4.</b> Recursos desperdiciados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1.</b> Nuevos mercados.</p> <p><b>O2.</b> Contratos eventuales de producción.</p> <p><b>O3.</b> Crecimiento de la demanda.</p> <p><b>O4.</b> Posibilidad de exportación.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGÍAS</b></p> <p><b>F4.O2.</b> Aprovechar la infraestructura propia para Incrementar un 4% en la venta de productos terminados, cumpliendo los contratos eventuales que se presenten en el año.</p> <p><b>F2 .A1.</b> Lograr la consolidación de los procesos productivos tomando en cuenta la sugerencia de los técnicos extranjeros, para combatir los productos entrantes del exterior.</p> <p><b>D3.O1</b> Disminuir los cuellos de botellas reafirmando los procesos no definidos para mejorar la producción y ofrecer productos terminados a nuevos mercados.</p> <p><b>D4.A4</b> Determinar aquellos procesos que ocasionen recursos obsoletos para combatir los productos sustitutos que ofrece la competencia.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1.</b> Productos extranjeros.</p> <p><b>A2.</b> Pequeños productores.</p> <p><b>A3.</b> Salida de materia prima a otros países.</p> <p><b>A4.</b> Productos sustitutos.</p>	

**Elaborado por:** Ballaradares, M (2016)

### **5.3.2. Etapa Del Desarrollo De Estrategías**

#### **Misión**

Fabricar cuero terminado de calidad, utilizando productos biodegradables y tecnología moderna para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

#### **Visión**

Al 2020, ser reconocidos a nivel nacional como la curtiduría más exitosa dentro de la industria del cuero, enfocados en la responsabilidad social, puntualidad y trabajo en equipo para cumplir con las más altas exigencias de los clientes, con innovación constante y acabados de primera.

#### **Valores corporativos**

Calidad

Puntualidad

Responsabilidad Social

Innovación

Trabajo en equipo

#### **ANÁLISIS FODA EXTERNO (O, A)**

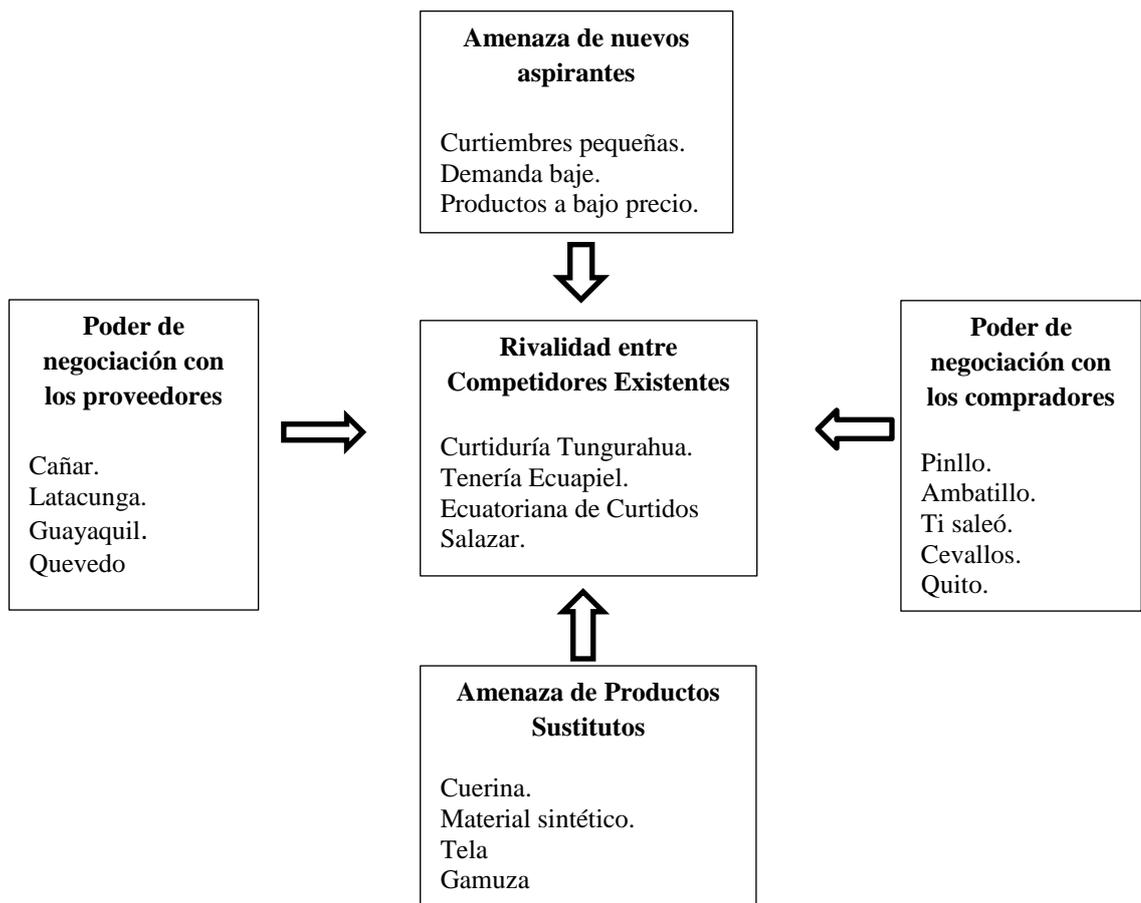
Al realizar el análisis FODA externo, es aquel que nos ayuda a conocer cuál es la situación en la que se encuentra la empresa, el cual se lo maneja mediante:

#### **LAS 5 FUERZAS DE PORTTER**

Las 5 fuerzas de Porter es un instrumento que permite identificar un análisis del entorno en el cual se desarrolla, para poder determinar la situación interna y externa

tomando en cuenta que el poder de negociación de los compradores posee una parte fundamental por lo que son los que adquieren el producto o servicio, hay que reconocer que el poder de negociación de los proveedores juegan un papel muy importante dentro de las empresas.

Además, la rivalidad que existe entre los competidores se considera como un riesgo para las empresas, debido a que ofrecen sus productos a menor precio. Esto se debe a que existen nuevos competidores entrantes, los cuales en la mayoría de los casos son los mismos empleados los que se considera como nuevos competidores, debido a que conocen los procedimientos y los mejoran por lo que ofertan productos similares considerados como productos sustitutos.



**Fuente:** Porter (2009) p,31

**Elaborado por:** Ballaradares, M (2016)

## MATRIZ DE EVOLUCIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) es la que nos permite tener una idea clara de los factores externos que afecta a la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.; por ello esta ayudará a determinar las oportunidades y amenazas que existen para la empresa. A continuación se presenta la matriz:

<b>FACTORES DEL ÉXITO</b>	<b>VALOR ( De 0 a 1)</b>	<b>CALIFICACIÓN ( De 1 a 4)</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Nuevos mercados	0.20	4	0.80
2. Posibilidad de exportación	0.12	3	0.36
3. Contratos eventuales de producción	0.07	2	0.14
4. Crecimiento de la demanda	0.09	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>			
1. Productos extranjeros.	0.25	4	1
2. Pequeños productores.	0.12	3	0.36
3. Salida de materia a otros países.	0.09	2	0.18
4. Productos sustitutos.	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.17</b>

**Fuente:** Fred (2003) p. 110

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

Se determina que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., posee una buena referencia acerca de los factores externos debido a que pueden sacar provecho de las oportunidades y combatir las amenazas, que se presentan externamente sin perjudicar a la competencia.

### MATRIZ DE PERFIL DE COMPETITIVIDAD (MPC)

Es un instrumento que proporciona información importante sobre la competencia, aunque sus resultados sean un tanto subjetivos ya sea por los factores a analizar o la valoración que se les proporcione a los mismos, debido a esto se debe utilizar de manera prudente para poder tomar decisiones.

FACTORES PARA EL ÉXITO	CURTIDURÍA ORTÍZ			CURTIDURÍA TUNGURAHUA		CURTIDURÍA SAN ISIDRO	
	VALOR	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Calidad de los productos	0.25	4	1	4	1	2	0.50
Competitividad de precios	0.20	3	0.6	4	0.80	3	0.60
Lealtad de los clientes	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
Participación en el mercado	0.25	3	0.75	4	1	2	0.50
Cultura Organizacional	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
<b>TOTAL</b>			<b>2.80</b>		<b>3.70</b>		<b>2.05</b>

**Fuente:** Fred (2003) p. 112

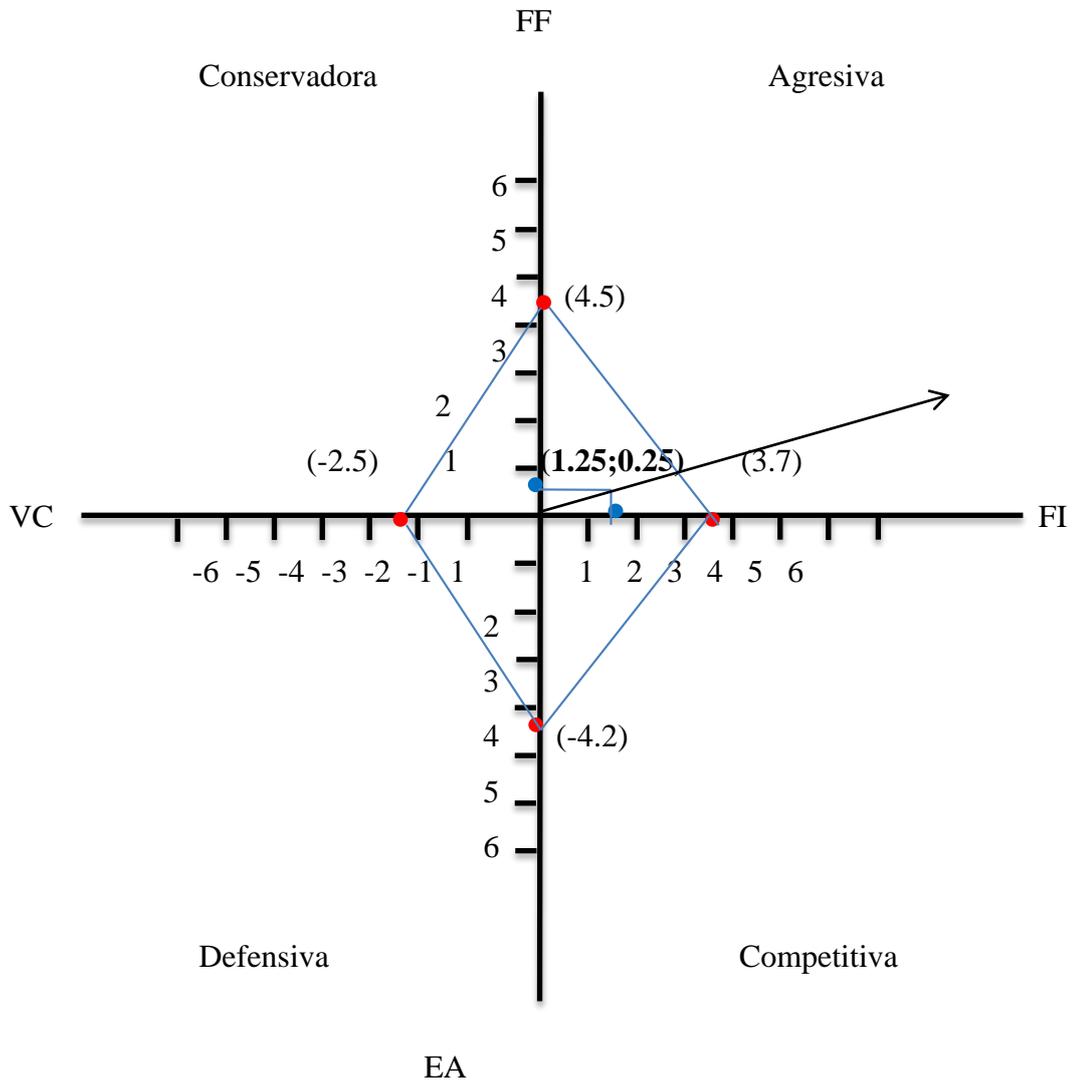
**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

## MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA)

La matriz PEYEA es una herramienta fundamental, la cual está formada por cuatro cuadrantes, en los cuales se puede determinar si la estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la encaja de mejor manera en la organización. La misma que posee dos dimensiones, las internas que son las fuerzas financieras y ventaja competitiva; y las externas que son la estabilidad del ambiente y fuerza de la industria. Los cuales son considerados como los más importantes dentro de la posición estratégica de una organización.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	
Ganancia sobre la inversión	5	Adaptación a la tecnología	-5
Capital de trabajo	6	Presión competitiva	-3
Facilidad para salir del mercado	3	Incertidumbre de la demanda	-4
Riesgos implícitos del negocio	4	Productos sustitutos	-5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.5</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-4.25</b>
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>		<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	
Participación en el mercado	-2	Capacidad de crecimiento	4
Calidad del producto	-1	Incremento de utilidades	6
Ciclo de vida del producto	-3	Aprovechamiento de los recursos	3
Lealtad de los clientes	-4	Facilidad para introducir productos en el mercado	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2.5</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>3.75</b>

Elaborado por: Balladares, M (2016)



**Cuadrante Agresivo:**

Cuando el vector direccional se encuentra localizado en este cuadrante, la empresa posee una posición excelente para poder utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar las debilidades internas, y evitar las amenazas externas.

## ANALISIS FODA INTERNO (F, D)

Al realizar análisis FODA interno, se podrá conocer las fortalezas y debilidades se tiene la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

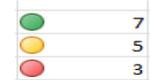
### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES DEL ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
Importación de productos químicos biodegradables	0.15	2	0.30
Capacitación con técnicos extranjeros	0.12	2	0.24
Diversidad de productos	0.10	1	0.10
Infraestructura propia	0.20	2	0.40
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de Organigrama estructural	0.14	1	0.14
Falta de un cronograma de actividades	0.18	4	0.72
Procesos de producción no definidos	0.07	3	0.21
Recursos desperdiciados	0.04	4	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>

Fuente: Fred (2003) p. 198

Elaborado por: Balladares, M (2016)

### 5.3.3. Etapa De Evaluación De Estrategias

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	FORMULA	CRITERIO
Aprovechar la infraestructura propia para Incrementar un 4% en la venta de productos terminados, cumpliendo los contratos eventuales que se presenten en el año.	Fabricar mayor cantidad los productos de moda denominado (productos estrellas).	Ventas en el periodo	$\frac{\text{Ventas 2012}-\text{ventas 2013}}{\text{ventas 2013}}$	Semaforización Verde 4 y mas Amarillo 3 - 2 Rojo 1- 0 
Lograr la consolidación de los procesos productivos tomando en cuenta la sugerencia de los técnicos extranjeros, para combatir los productos entrantes del exterior.	Realizar un cronograma de actividades con sus respectivas funciones para el personal.	Total de la producción	$\frac{\text{Producción estándar}}{\text{total de la producción}} \times 100$	Semaforización Verde 7 y mas Amarillo 4 -6 Rojo 3-0 
Disminuir los cuellos de botellas reafirmando los procesos no definidos para mejorar la producción y ofrecer productos terminados a nuevos mercados.	Identificar procesos que ocasionen retrasos en la producción.	Personal idóneo	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}} \times 100$	Evaluación en su puesto de trabajo Verde 8 y mas Amarillo 4 -7 Rojo 3-0 
Determinar aquellos procesos que ocasionen recursos obsoletos para combatir los productos sustitutos que ofrece la competencia.	Realizar impresiones de formulas técnicas que pueda utilizar el personal.	Procesos de producción	$\frac{\text{Recursos obsoletos}}{\text{Total de recursos}}$	Control de inventario Verde 10 y mas Amarillo 4 -9 Rojo 3-0 

Elaborado por: Balladares, M (2016)

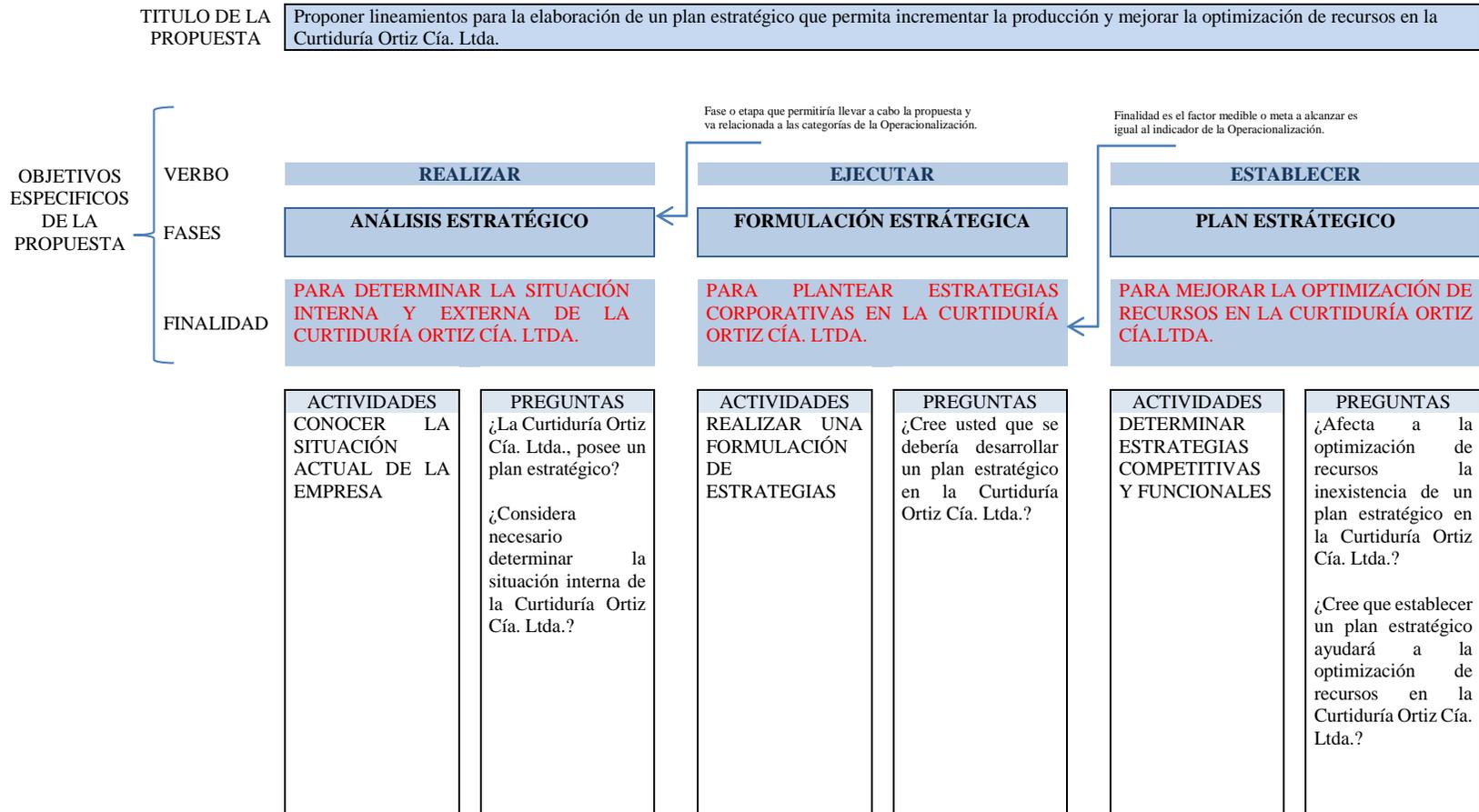
# ANEXOS

## Anexo 1 Esquema 1. Árbol de problemas

Tema	EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA PRODUCCION DE LA CURTIDURÍA ORTIZ CÍA LTDA.									
	MACRO		MESO		MICRO		VARIABLES	OBJETIVOS	P. DIRECTRICES	
Prognosis	El no contar con un plan estratégico, afecta significativamente a la producción, tanto en el desarrollo normal de su procedimiento como en la logística y aprovisionamiento de materiales necesarios para la misma; ya que además, no se optimizará adecuadamente los recursos con que dispone la empresa, es decir, la capacidad instalada y el personal con el que cuenta la empresa, por lo que la producción no será muy óptima, ocasionando incrementos en sus costos operativos ya sean directos o indirectos, como los gastos corrientes derivados del funcionamiento normal de la empresa que se ven reflejados en el estado de resultados; y por consiguiente su utilidad disminuirá. Al ser la utilidad un factor predominante para establecer la rentabilidad tanto financiera como económica; es decir, el rendimiento que van a tener sobre los fondos propios (patrimonio) y sobre las inversiones realizadas para este efecto como son los activos totales que es lo que prepondera en los análisis realizados por los empresarios. Los empresarios deberán medir a través de sus indicadores el beneficio obtenido por sus inversiones, los cuales deben ser replanteados frecuentemente sea por condiciones de mercado, entorno empresarial, políticas estatales y condiciones propias de la empresa; a este replanteamiento lo llaman establecer objetivos empresariales, de lo expuesto anteriormente podemos concluir que de no aplicar una adecuada planificación estratégica que contemple la optimización de recursos y la capacidad instalada de la empresa, el proceso productivo no será el esperado, el cual se medirá con un disminución en sus utilidades, viéndose reflejadas en los indicadores de rentabilidad esperados por la administración en sus objetivos empresariales, los mismos que no se cumplirán.						Proponer lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos en la planificación de la producción de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.		¿Existen lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos en la planificación de la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	
Idea Principal	OBJETIVOS EMPRESARIALES		RENTABILIDAD		METAS		8 v.i. + v.d. + problemas		9	
Concepto	FINALIDAD	INDICADORES	RENTABILIDAD FINANCIERA	RENTABILIDAD ECONOMICA	TIPOS DE METAS	METAS PARA LA EMPRESA	7			
Efecto	Incumplimiento de Metas	Inadecuados Procedimientos	Bajo desempeño laboral	Retraso en la Entrega de productos	Desorganización en el trabajo	Retraso en la Producción	DEPENDIENTE	Determinar cómo se afecta la producción al no contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.	¿Se afecta la producción al no contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	
Problema	Optimización de recursos en la planificación de la producción						8 v.i. + v.d.		9	
Causa	Inadecuada ubicación	Procesos Técnicos no estandarizados	Deficiente calidad del personal	Inexistencias de estrategias de trabajo	Incumplimiento de cronograma de actividades	Inexistencia de una Plan Estratégico	INDEPENDIENTE	Identificar como se afecta la optimización de recursos en la planificación de la producción al no tener un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.	¿Se afecta la optimización de recursos en la planificación de la producción la inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	
Concepto	ADMINISTRACIÓN GERENCIAL	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	PLANES TÁCTICOS	PLANES ESTRATÉGICOS	8 v.i. + problema			
Idea Principal	ADMINISTRACIÓN		GESTIÓN		PLANIFICACIÓN					
Objetivo Principal	ESTABLECER UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN EN LA CURTIDURÍA ORTIZ CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO.									

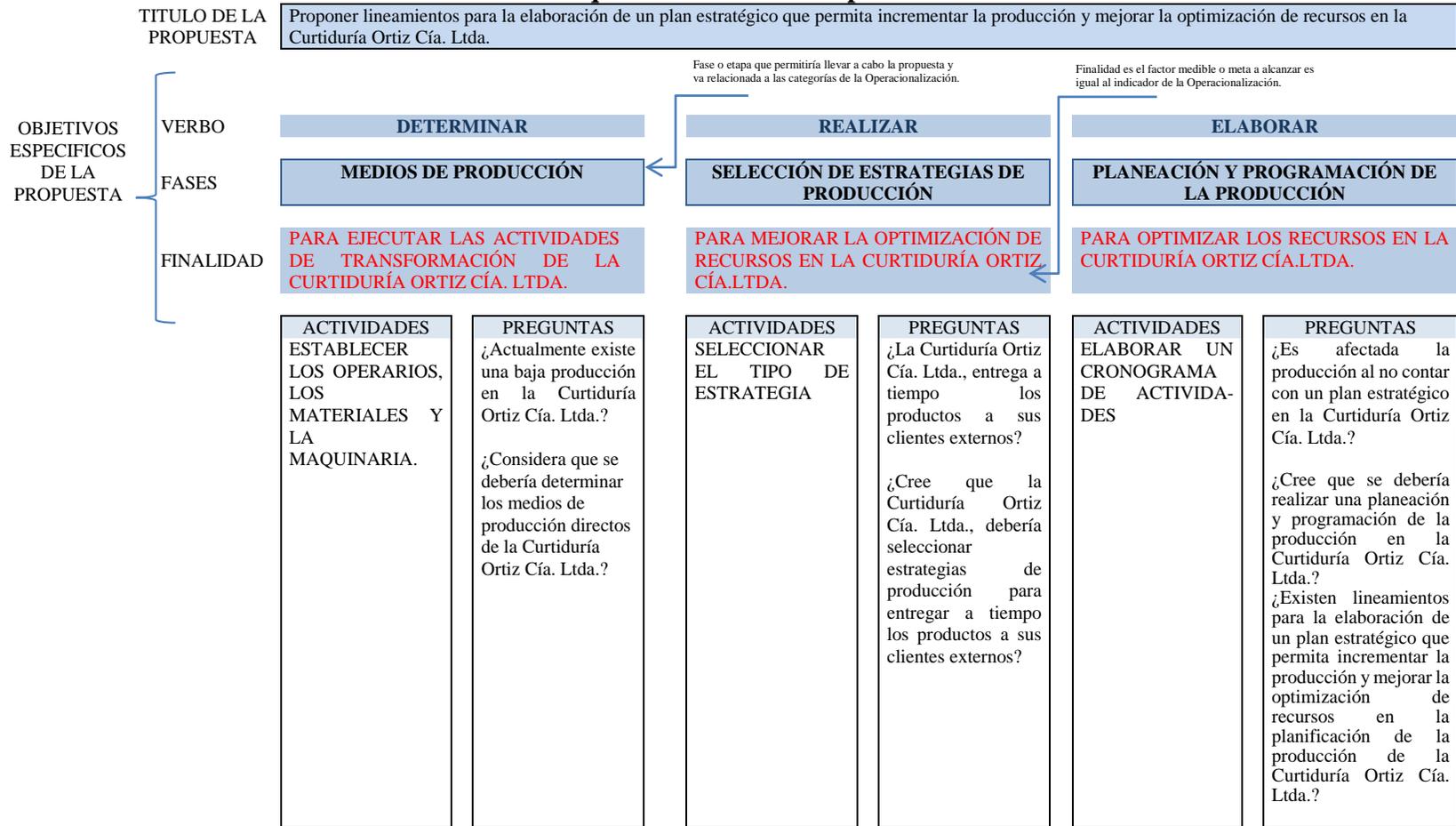
**Fuente:** Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

## Anexo 2 Esquema 2. Variable Independiente



**Fuente:** Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

### Anexo 3 Esquema 2. Variable Dependiente



**Fuente:** Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

**Anexo 4**

**Esquema 3. Operacionalización de la Variable Independiente**

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<i>PLAN ESTRATÉGICO</i>	Es un documento, mediante el cual los responsables de la administración de una empresa, plasman estrategias a seguir para mejorar su posicionamiento actual y futuro.	Análisis estratégico	Incluyen todos los procesos que se realizan en la empresa.	Situación actual de la empresa	¿La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., posee un plan estratégico?  ¿Considera necesario determinar la situación interna de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	T: Observación I: Ficha de observación  T: Encuesta I: Cuestionario dirigido a los clientes internos.
		Formulación estratégica	Incluyen las estrategias de la empresa.	Estrategias	¿Cree usted que se debería desarrollar un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	T: Encuesta I: Cuestionario dirigido a los clientes internos.
		Implantación Plan Estratégico	Constituyen las personas que pertenecen directamente a la organización y a las tareas que cada uno debe cumplir.	Estrategias Competitivas y Funcionales	¿Afecta a la optimización de recursos la inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?  ¿Cree que establecer un plan estratégico ayudará a la optimización de recursos en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	T: Encuesta I: Cuestionario dirigido a los clientes internos.

Elaborado por: Balladares, M (2016)

**Anexo 5**  
**Esquema 3. Operacionalización de la Variable Dependiente**

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADORES	IEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<i>PRODUCCIÓN</i>	Es la elaboración o la transformación de un producto terminado, en base a la utilización de la materia, prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, para obtener un bien o servicio que pueda satisfacer las necesidades del cliente..	Medios de producción	Incluyen todos los medios de producción de la empresa.	Operarios Materiales Maquinaria	¿Actualmente existe una baja producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?  ¿Considera que se debería determinar los medios de producción directos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	T: Encuesta I: Cuestionario dirigido a los clientes internos.
		Estrategias de producción	Incluyen las estrategias de la empresa	Productos	¿La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., entrega a tiempo los productos a sus clientes externos?  ¿Cree que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., debería seleccionar estrategias de producción para entregar a tiempo los productos a sus clientes externos?	T: Encuesta I: Cuestionario dirigido a los clientes internos.
		Planeación y programación de producción	Constituyen las personas que pertenecen directamente a la organización y a las tareas que cada uno debe cumplir.	Costos	¿Es afectada la producción al no contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?  ¿Cree que se debería realizar una planeación y programación de la producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?  ¿Existen lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?	T: Encuesta I: Cuestionario dirigido a los clientes internos.

Elaborado por: Balladares, M (2016)

## Anexo 6

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	
<b>LOCALIDAD:</b> Ambato	<b>N° 01</b>
<b>EMPRESA:</b> Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.	<b>FECHA:</b> Abril del 2016
<b>PROCESO OBSERVADO:</b> Administrativo y Operativo.	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>➤ <b>Área Administrativa</b></p> <p>La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., no posee un plan estratégico, por tal razón la empresa no ha establecido la misión, visión ni los objetivos empresariales; que son parte fundamental de la gestión administrativa de toda entidad.</p> <p>También, no cuenta con una estructura organizacional; por ende, los clientes internos de la empresa desconocen las funciones que cada uno debe desempeñar, afectando de forma directa a los procesos, ya que estos son efectuados ineficientemente.</p>	
<p>➤ <b>Área Operativa</b></p> <p>En esta área se observaron varias inconsistencias, y estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente en la empresa existe una baja producción, debido a la escasa materia prima que posee.</li> <li>• Los clientes internos no utilizan adecuadamente los recursos en el desarrollo de los procesos productivos, afectando a la optimización de recursos de la empresa.</li> <li>• No dispone de un cronograma de actividades que permita que cada cliente interno conozca las actividades que debe desarrollar en su jornada laboral.</li> <li>• La empresa no planifica ni programa la producción, causando el retraso en la entrega de los productos a los clientes externos.</li> <li>• No posee ninguna estrategia de producción que le permita incrementar la baja producción.</li> </ul>	
<b>CONCLUSIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., no posee un plan estratégico</li> <li>• Actualmente en la empresa existe una baja producción.</li> <li>• No se utiliza adecuadamente los recursos en los procesos productivos.</li> <li>• No planifica ni programa la producción, o retrasando la entrega de los productos.</li> <li>• No posee estrategias de producción.</li> </ul>	

**Fuente:** Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Balladares, M (2016)

Anexo 7



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS  
DE LA “CURTIDURÍA ORTIZ CÍA. LTDA.”

**OBJETIVO:** Recolectar información de los procesos productivos.

**FECHA:** -----

**ENCUESTADO:** -----

**ENCUESTADOR:** -----

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X, la opción que elija.

1. ¿La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., posee un plan estratégico?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera necesario determinar la situación interna de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cree usted que se debería desarrollar un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

4. ¿Afecta a la optimización de recursos la inexistencia de un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cree que establecer un plan estratégico ayudará a la optimización de recursos en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

6. ¿Actualmente existe una baja producción en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

7. ¿Considera que se debería determinar los medios de producción directos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	
NO	

8. ¿La Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., entrega a tiempo los productos a sus clientes externos?

SÍ	
NO	

9. ¿Cree que la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda., debería seleccionar estrategias de producción para entregar a tiempo los productos a sus clientes?

SÍ	
NO	

10. ¿Es afectada la producción al no contar con un plan estratégico en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	
NO	

11. ¿Cree que se debería realizar una planeación y programación de la producción para optimizar los recursos en la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	
NO	

12. ¿Existen lineamientos para la elaboración de un plan estratégico que permita incrementar la producción y mejorar la optimización de recursos de la Curtiduría Ortiz Cía. Ltda.?

SÍ	
NO	

**GRACIAS, POR SU COLABORACIÓN**

## BIBLIOGRAFÍA

- Arnoletto, E., & Díaz, A. (18 de 04 de 2009). *Un aporte a la gestión pública*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Naucalpan: Mexicana.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica*. . Bahía Blanca: Red de Editoriales Universitarias Nacionales REUN.
- Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; Stancatti, María; Gismano, Yanina; Banchieri, Lucía.* (2007). Bahía Blanca: Red de Editoriales Uninersitarias Nacionales REUN.
- Cansino, J. (2001). *Evaluar al Sector Público Español*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Cantabria, U. d. (2010). *Introducción a la Antropología Social y Cultural*. Obtenido de <http://ocw.unican.es/humanidades/introduccion-a-la-antropologia-social-y-cultural/material-de-clase-1/tema-3.-antropologia-economica/3.6.1-los-medios-de-produccion>
- Chase, Jacobs, & Aquilano. (2009). *Administración de la producción y operaciones*. México: McGrawHill.
- Chicaiza, M. (25 de Marzo de 2015). *Paradigma Critico Propositivo*. Obtenido de <https://prezi.com/6mu3d8gdjev/paradigma-critico-propositivo/>
- Codificación, La Comisión de Legislación y. (20 de Mayo de 2014). *Codificación de la Ley de Compañías*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Codificación, La Comisión de Legislación y. (07 de Mayo de 2013). *Codificación del Código del Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2009). *Diseño avanzado de procesos y plantas de producción flexible*. Barcelona: Bresca.
- Cuero, C. d. (05 de Febrero de 2016). *Curtiembres*. Obtenido de <http://www.cueronet.com/curtiembres/index.htm>
- Cueronet. (05 de Febrero de 2016). *Curtiembres*. Obtenido de <http://www.cueronet.com/curtiembres/index.htm>
- Cyr, D., & Gray, D. (2004). *Marketing en la pequeña y median empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- De la Hoz, B., Ferrer, M., & De la Hoz, A. (2008). Indicadores de Rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 88-109.

- E.Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* . Deusto.
- Everett, A., & Ronald, E. (1991). *La Administración de la producción y de las operaciones, conceptos, modelos y funcionamiento*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Fernández, E., Fernández, M., & Avella, L. (2006). *Estrategia de producción*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Financiera, Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información. (01 de Enero de 2005). Normas Internacionales de Contabilidad. México, México: Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera.
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2005). *Fundamentos de Inversión*. Madrid: Pearson Educación.
- Herrera, T., Mendoza, A., & Gómez, J. (2011). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 314-341.
- Hora, D. L. (17 de Junio de 2013). *Curtidores*. Obtenido de [www.lahora.com.ec](http://www.lahora.com.ec)
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano ITM.
- Icart, T., Carmen, F., & Anna, P. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Gráficas Rey.
- Ivancevich, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: McGrawHill.
- Jordán, C. (2015). *Análisis e Interpretación Financiera: Liquidez y Rentabilidad como herramienta para la evaluación de la Gestión Empresarial*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- López, D., & Peña, L. (2004). *Plan Estratégico para la creación de una empresa dedicada a la Producción y Comercialización de edulcorante a base de Stevia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Luza, C., Guerra, J., & Castro, G. (19 de 04 de 2008). Un modelo de Arquitectura de Información para el Control de la Gestión Estratégica Universitaria usando el Cuadro de Mando Integral. *Revista de Ingeniería de Sistemas e Informática*, 42.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Meri, G. (2007). *La gestión eficaz*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Miklos, T., Arbesú, I., Curzio, L., Jiménez, E., & Sosa, J. (2001). *Las decisiones políticas de la planeación a la acción*. México: Siglo XXI S.A.

- Moreta, M. (27 de Julio de 2014). *Economía*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-cuero-aumenta-debido-escasez-industria-calzado-tungurahua-ecuador.html>
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Muñiz, L. (2003). *Como implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Nacional, Congreso. (2015). Ley Orgánica de Regimen Tributario Interno. Montecristi, Manabí, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Paredes, M. (2010). *La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- París, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones*. Barcelona: Paidotribo.
- Productividad, M. d. (25 de Abril de 2013). *Sector curtiembre creció un 8,6% entre 2011 y 2012*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/b092-sector-curtiembre-crecio-un-86-entre-2011-y-2012/>
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas*. México: Limusa S.A.
- Rivera, S. (2012). *Diseño del plan estrategico a través del cuadro de mando integral de la empresa PROAJI CÍA. LTDA*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y la Planeación Estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Sierra, M. (2012). *Investigación*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Steiner, G. (2003). *Planeación Estratégica*. México: Continental.
- Tungurahua, C. d. (2010). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial. Estudio Sectores Textil- Confección, Cuero y Calzado*. Tungurahua, Ecuador: [www.produccion.gob.ec](http://www.produccion.gob.ec).
- Tungurahua, C. d. (29 de Enero de 2016). *Sector Cuero y Calzado*. Obtenido de <http://www.pymesecuador.org/cpt-cuero-calz.htm>
- Universo, D. E. (22 de Junio de 2012). *Temas*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com>