



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de
Ingeniera Comercial.**

TEMA: “La Planificación Estratégica y su incidencia en la
Producción de la Curtiduría Amazonas de la ciudad de
Ambato”

Autora: Jessenia Denise Andrade Robles

Tutor: Lcdo. MBA Jorge Cerón.

Ambato – Ecuador

Octubre/2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “La Planificación Estratégica y su incidencia en la Producción de la Curtiduría Amazonas de la Ciudad de Ambato”, desarrollado por la señorita Jessenia Denise Andrade Robles, egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinados que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, Octubre del 2012.

Lcdo. MBA Jorge Cerón

TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jessenia Denise Andrade Robles manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del Título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Srta. Jessenia Denise Andrade Robles

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F......

Dr. MBA. Walter Jiménez

F......

Ing. MBA. Leonardo Ballesteros

Ambato, Octubre 2012.

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo lo Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Jessenia Denise Andrade Robles

C.I. 200006757-5

DEDICATORIA

A Dios, el que me da la oportunidad de vivir y el que guía mis pasos cada día.

A mi Madre Lupita Robles, la única persona que ha sabido guiarme con su ejemplo, su amor, su comprensión pese a la distancia que ha sido una barrera que nos ha impedido vernos a cada instante pero siempre se ha hecho presente con sus dulces palabras para alentarme a seguir a delante pese a las dificultades que te presenta la vida y gracias a mi familia que me ha sabido impartir buenos consejos que me han servido en mi diario vivir y que gracias a ellos he llegado a culminar mi carrera universitaria.

Para todos ellos este trabajo con todo mi amor y cariño.

AGRADECIMIENTO

La culminación de mi carrera universitaria no habría sido posible sin la ayuda de personas valiosas quienes han aportado con un granito de arena para yo poder alcanzar mi objetivo.

Le doy gracias a Dios por darme la vida, por haberme acompañado todo este tiempo y se ha hecho presente con su bendición impartida a mi madre y a mi familia quienes han ido formando y alentando mis pasos.

Y por último, a todas aquellas personas que siempre han estado presentes en los momentos más difíciles de mi vida, que me han hecho sonreír, despertar, volver a continuar y hacer que confié en mi misma.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS	xiii
INDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.2 Análisis crítico	9
1.2.3 Prognosis	10
1.2.4 Formulación del Problema	11
1.2.4.1 Preguntas Directrices	12
1.2.4.2 Delimitación del Problema.....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo General	14

1.4.2 Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	18
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	20
2.4.1 DEFINICION DE CATEGORÍAS	23
2.5 HIPÓTESIS.....	51
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	51
CAPÍTULO III.....	52
MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	53
3.2.2 Investigación De Campo	55
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	54
3.3.1 Investigación Exploratoria	54
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	55
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	57
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	58
CAPITULO IV.....	64

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	60
4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	60
PREGUNTA No. 1.....	61
PREGUNTA No. 2.....	62
PREGUNTA No. 3.....	63
PREGUNTA No. 4.....	64
PREGUNTA No. 5.....	65
PREGUNTA No. 6.....	66
PREGUNTA No. 7.....	67
PREGUNTA No. 8.....	68
PREGUNTA No. 9.....	69
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	71
4.3.1 Comunicación de frecuencias	72
4.3.2 Nivel de significación	72
4.3.3Calculo del Chi Cuadrado	73
4.3.4Grafico de verificación.....	74
CAPITULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
5.1 CONCLUSIONES	75
5.2 RECOMENDACIONES	76
CAPITULO VI.....	78
PROPUESTA.....	78
6.1. DATOS INFORMATIVOS	78
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	79
6.3 JUSTIFICACIÓN	80

6.4 OBJETIVOS	81
6.4.1 Objetivo General	81
6.4.2 Objetivos Específicos.....	81
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	82
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	84
6.6.1 Analisis del entorno específico	86
6.6.1.1 Analisis Externo	88
6.6.1.2 Analisis Interno	89
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	91
6.7.1 FILOSOFÍA	93
MISIÓN.....	93
VISIÓN	93
OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	94
VALORES	94
ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL.....	95
ANALISIS DEL PROCESO PROPUESTO	97
6.7.2 ANALITICA	100
6.7.2.7 FODA.....	118
6.7.2.8 ESTRATEGIAS	119
6.7.3 PLAN DE ACCIÓN.....	121
6.7.4 PRESUPUESTO	123
6.7.5 FINANCIAMIENTO	124
6.8 ADMINISTRACION	124
6.8.1 ORGANIGRAMAS	125
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	126
BIBLIOGRAFÍA.....	128
FUENTES DE INTERNET	129
ANEXOS.....	130
ANEXO No. 1	131

ANEXO No. 2	132
ANEXO No. 3	133
ANEXO No. 4	134
ANEXO No. 5	137
ANEXO No. 6	138
ANEXO No. 7	139
ANEXO No. 8	141
ANEXO No. 9	145
ANEXO No. 10	146
ANEXO No. 11	147
ANEXO No. 12	148

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1 Árbol de Problemas	9
CUADRO No. 2 Marco Muestral	54
CUADRO No. 3 Operacionalizacion de Variable independiente.....	55
CUADRO No. 4 Operacionalizacion de Variable Dependiente.....	56
CUADRO No. 5 Recolección de la Información.....	57
CUADRO No. 6 Técnica e instrumento	58
CUADRO No. 7 Matriz de Porter.....	108
CUADRO No. 8 Capacidad directiva	109
CUADRO No. 9 Capacidad del talento Humano.....	110
CUADRO No. 10 Capacidad competitiva	111
CUADRO No. 11 Capacidad Financiera	112
CUADRO No. 12 Matriz POAM.....	113
CUADRO No. 13 Segmentación de mercado.....	116
CUADRO No. 14 Matriz FODA	118
CUADRO No. 15 Plan de Acción.....	121
CUADRO No. 16 Cuadro de referencias	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1	Principales curtiembres del Ecuador	5
GRÁFICO No. 2	Superordinación de variables.....	21
GRÁFICO No. 3	subordinación de variables	22
GRÁFICO No. 4	Fines que persigue la administración	26
GRÁFICO No. 5	FODA	39
GRÁFICO No. 6	Proceso Administrativo	43
GRÁFICO No. 7	Evaluación de metas y Objetivos.....	61
GRÁFICO No. 8	Estrategias.....	62
GRÁFICO No. 9	Objetivos.....	63
GRÁFICO No. 10	Factores.....	64
GRÁFICO No. 11	Espacio físico.....	65
GRÁFICO No. 12	Etapas del proceso.....	66
GRÁFICO No. 13	Proceso de producción.....	67
GRÁFICO No. 14	Mayor demanda	68
GRÁFICO No. 15	Planificación Estratégica	69
GRÁFICO No. 16	Chi Cuadrado	74
GRÁFICO No. 17	Diagrama de bloques	85
GRÁFICO No. 18	Cinco fuerzas de Porter.....	86
GRÁFICO No. 19	Matriz PCI	90
GRÁFICO No. 20	Esquema de la Planificación Estratégica	91
GRÁFICO No. 21	Proceso Actual	95
GRÁFICO No. 22	Proceso Propuesto.....	97
GRÁFICO No. 23	Inflación.....	103
GRÁFICO No. 24	Tasa de interés Activa.....	104
GRÁFICO No. 25	Participación porcentual del mercado.....	105
GRÁFICO No. 26	Organigrama	125

INDICES DE TABLAS

TABLA No. 1	Evaluacion de metas y Objetivos	61
TABLA No. 2	Estrategias	62
TABLA No. 3	Objetivos	63
TABLA No. 4	Factores	64
TABLA No. 5	Espacio Físico.	65
TABLA No. 6	Etapa del proceso	66
TABLA No. 7	Procesos de Producción	67
TABLA No. 8	Mayor demanda	68
TABLA No. 9	Planificación Estratégica.....	69
TABLA No. 10	Valores Reales	71
TABLA No. 11	Frecuencia esperada	71
TABLA No. 12	Cálculo del Chi Cuadrado	73
TABLA No. 13	Proceso Actual	95
TABLA No. 14	Proceso Propuesto	97
TABLA No. 15	Presupuesto	123

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA
PRODUCCIÓN DE LA CURTIDURÍA AMAZONAS

AUTORA: JESSENIA DENISE ANDRADE ROBLES

TUTOR: ING. MBA JORGE CERÓN.

FECHA: OCTUBRE 2012

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación trata acerca del Diseño de una Planificación estratégica para mejorar la producción de la Curtiduría Amazonas del cantón de Ambato,

Por la naturaleza del tema objeto de estudio se emplea la investigación descriptiva, la recolección de los datos primarios se realizó a través de cuestionarios realizados al personal que labora en la curtiduría Amazonas de la Ciudad de Ambato. Mientras que la información secundaria se obtuvo de registros internos de la Curtiduría Amazonas de Ambato y además se recurre a fuentes externas como organismos gubernamentales y no gubernamentales, periódicos, revistas, entre otros.

De los resultados obtenidos de la investigación de mercado, análisis e interpretación y del análisis FODA de la curtiduría Amazonas, se pudo elaborar una Planificación estratégica para la Curtiduría Amazonas de Ambato.

Al cumplir con los objetivos trazados y estrategias se espera optimizar la producción, a través, de la mejorara de cada uno de los procesos de producción, lo cual permitirá a la curtiduría Amazonas cubrir con eficiencia y eficacia cada paso y proyectarse en un futuro a obtener una producción de calidad minimizando recursos.

Palabras claves: Planificación Estratégica, incidencia, producción.

INTRODUCCIÓN

En el Capítulo I, se describe el problema de la empresa en todo su amplio contexto, analizando sus causas y los efectos que podría tener sobre la empresa y se define los objetivos de la investigación, mientras que en el Segundo capítulo se fundamenta el problema científicamente para poder seleccionar la estrategia de solución.

El Capítulo II, afirma los múltiples beneficios que otorga la aplicación de un plan estratégico, lo cual se fundamenta en empresas que ya han optado por implementarlo, además se da un amplio conocimiento de los términos utilizados en este trabajo y se determina la hipótesis que ayudará a conocer si la propuesta es adecuada o no.

Capítulo III, La metodología de investigación a través del enfoque cualitativo y de los tipos de investigación nos da los parámetros y herramientas bajo los cuales se desarrollará el trabajo, además permite conocer el número de personas a encuestar, así como el proceso de recolección de información y la manera cómo se analizará la misma, esto se detalla en el mismo.

En el Capítulo IV, se ve reflejado el análisis e interpretación de datos, lo que resultan de las encuestas previamente realizadas, estos resultados se los realizó de forma tabular y gráfica, lo que posteriormente facilita la verificación de la hipótesis.

Luego de analizados los resultados se redacta las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a la empresa a mejorar algunas falencias de las existentes, esto se lo realiza en el **Capítulo V**.

El **Capítulo VI** se denomina: PROPUESTA, contiene: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad,

fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación, dando solución al problema.

EL trabajo de investigación finaliza con la sección de referencias en las que se presenta la bibliografía utilizada y los anexos soporte de la investigación.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Tema de investigación

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

1.2 Planteamiento del problema

La carencia de una Planificación Estratégica incide en la producción de la Curtiduría Amazonas de la Ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

La planificación estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de esta.

En la actualidad en Ecuador existe una gran representación de curtidurías, estas empresas contribuyen de una u otra manera al crecimiento del sector curtidor y a la economía del país, impulsando así al constante cambio en su tecnología y productos ofrecidos en el mercado.

En el país, la producción de cueros en wet blue y cuero terminado ha experimentado un descenso en los últimos años, ya que no hay mayor demanda de la materia prima y este resultado ha incidido notoriamente en la actividad del curtido debido a que en el mercado interno ha aparecido el calzado proveniente de otros países, especialmente el calzado asiático de bajo precio y mínima calidad, muchas fábricas pequeñas se han visto obligadas a cerrar sus puertas, otros productores se han convertido en importadores para poder satisfacer toda la demanda y en algunos casos están sustituyendo totalmente su producción por importaciones debido al diferencial de costos.

La época colonial republicana independentista, principalmente Ambato se caracteriza por la manufactura artesanal de calzado. Existen actualmente unas 16 grandes y medianas industrias de curtiembre y aproximadamente 45 curtiembres artesanales en actividad, estas se encuentran situadas en su mayor parte en la Provincia de Tungurahua.

Gráfico N°1

PRINCIPALES CURTIEMBRES EN EL ECUADOR

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

Fuente ANCE / Elaboración Secretaria Técnica CIT

Las industrias más representativas atienden la demanda nacional de los productores de calzado principalmente, ya que el 97% de las curtiembres dependen totalmente de la demanda de la industria del calzado nacional.

Estas empresas abastecen con aproximadamente un 73% del mercado nacional de cuero para calzado, adicionalmente estas empresas producen cerca del 75% de pieles terminadas en el país.

Recuperado de: http://issuu.com/gialrod/docs/estudio_-_estadisticas_tungurahua

La planificación es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como un punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar.

La planificación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La planificación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a

que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales de sus propias capacidades y limitaciones.

En esta era globalizada se debe evitar soluciones improvisadas y superficiales, debiendo analizar detenidamente los factores que llevan a la empresa a la necesidad de un cambio.

Es por esto que se deben realizar los procedimientos correctos mediante una ágil toma de decisiones que permita analizar en profundidad cada una de las partes de la empresa y superar cada una de las dificultades.

Este cambio ha decidido emprender Curtiduría Amazonas, con la finalidad de adquirir cualidades que le permitan alcanzar un alto nivel de competitividad dentro del sector curtidor a través de la optimización de sus recursos.

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

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

El sector manufacturero presenta signos de un bajo desempeño. La mayoría de las causas de este desempeño tienen que ver con la estrategia que siguen las empresas y la estructura del sector, así como con las condiciones de los insumos y la falta de un

tejido de sectores de apoyo. Sin embargo, aunque la rentabilidad promedio del sector tiende a ser baja, hay empresas que gracias a su posicionamiento estratégico alcanzan resultados de negocios atractivos.

Como resultado del aumento en la competencia, tanto en intensidad como en número de competidores, producto de la globalización y los avances tecnológicos, el tema de la estrategia de negocios está recibiendo una creciente atención a nivel mundial.

Las empresas no escapan a la realidad de clientes más exigentes y a la desregulación de los mercados, ni pueden ignorar las grandes oportunidades de la globalización y la tecnología, que aprovechadas por competidores nacionales e internacionales se convierten en amenazas significativas.

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

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

Recuperado:(http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=132341&umt=Ecuador%20produce%2028%20millones%20de%20pa-res%20de%20zapatos%20al%20a%F1o)

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

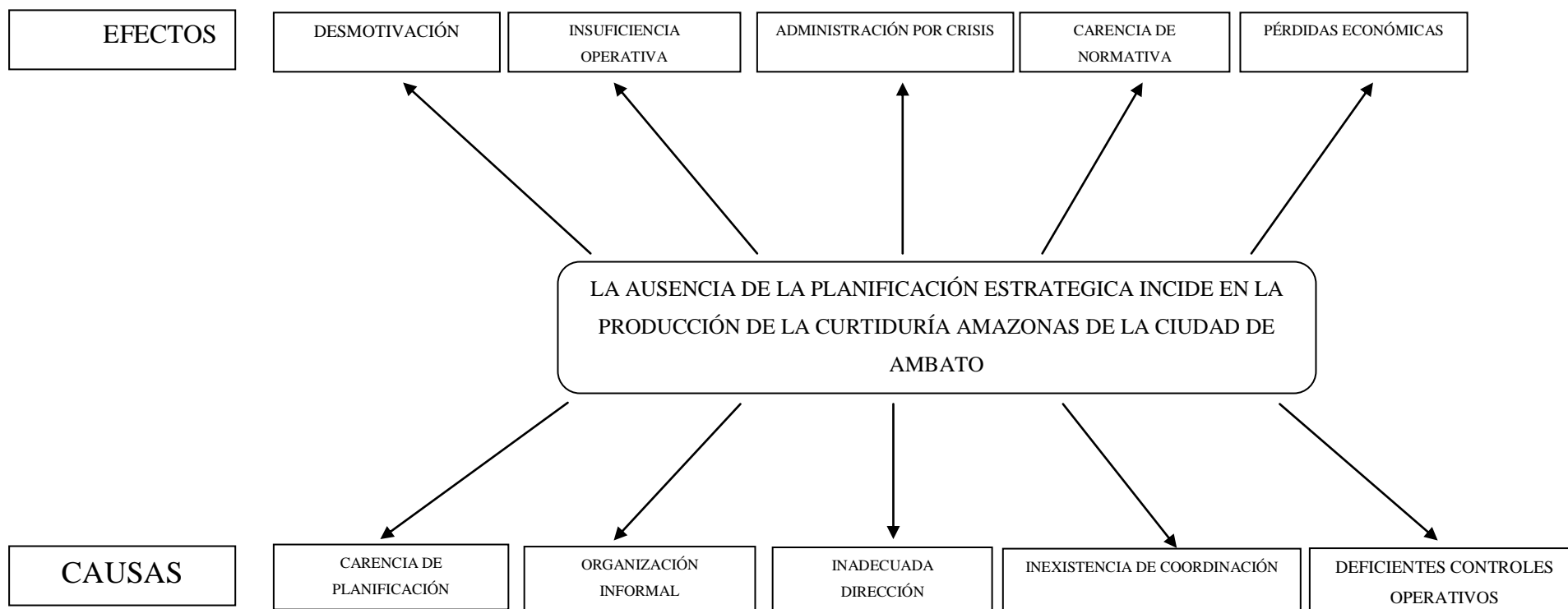
En los últimos años, la producción del rubro ha disminuido debido a la menor actividad que ha venido presentando la industria del calzado en el país, como consecuencia de la fuerte competencia externa.

Desde un punto de vista ambiental, el rubro curtiembre siempre ha sido mirado como una industria contaminante neta, sin tener en cuenta que aprovecha un subproducto altamente putrescible y de biodegradación lenta. Ahora bien, es cierto que el proceso del curtido genera una importante carga contaminante, sin embargo, tomando las medidas y precauciones necesarias, esta puede contrarrestarse adecuadamente.

La Curtiduría Amazonas para ser competitiva debe producir con eficiencia y calidad por lo que es imprescindible realizar cambios importantes como la implementación de una planificación estratégica y control de los diferentes procesos de tal forma que se consiga mejorar la productividad.

1.2.2 Análisis Crítico

Cuadro N°1 Árbol de Problemas



La carencia de una planificación, esto conlleva a que no se cumplan correctamente las actividades en el tiempo determinado la cual conlleva a que la curtiduría realice trabajos de una manera empírica.

La organización informal, nos conduce a que el personal se desmotive, provocando así una insuficiencia operativa, de tal manera que se ven reflejados en la producción.

La falta de dirección por parte de la administración de la curtiduría conlleva a que la curtiduría carezca de una buena planificación empresarial lo cual se manifiesta en una crisis administrativa.

Inexistencia de coordinación por parte del personal que labora en la empresa provoca que la misma se vea afectada en sus actividades de coordinación productivas induciendo de esta forma una incompetencia funcional, permitiendo ser menos competitiva.

Deficientes controles operativos por parte del departamento operativo como son los tiempos de producción, calidad de los productos, uso de los insumos, maquinaria en perfecto estado que tiene la curtiduría, la misma que provoca pérdidas económicas, si estas etapas no son llevadas a cabalidad con eficiencia y eficacia.

1.2.3 Prognosis

La Curtiduría Amazonas si no aplica una planificación estratégica no logrará alcanzar el objetivo, de mejorar su producción y habrá una insuficiencia operativa en lo que repercutirá en sus procesos productivos por esta razón la empresa no podrá mantenerse en el mercado.

La falta de una planificación estratégica conlleva a que nos se persiga metas dentro del entorno laboral por lo que el personal se ve perjudicado logrando así que haya una desmotivación en las actividades de la empresa , logrando que se aleje cada vez mas de sus objetivos.

Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato, con la implementación de una planificación estratégica lograra fortalecer su aspecto interno evitando así una crisis administrativa, con la implementación de las mismas permitirá, que la empresa mejore su economía, sea más competitiva y posteriormente posesionarse en los mercados ya sean estos nacionales e internacionales.

En caso de no aplicar una planificación estratégica adecuada en la empresa esta se verá involucrada en una carencia de normativas y habrá una inestabilidad en su actividad comercial, en consecuencia sus ventas disminuirán considerablemente, al igual que sus ingresos lo cual no es conveniente para su crecimiento y mejoramiento.

En caso de no implementar esta herramienta de planificación estratégica no se podrá mejorar su producción que es la parte más significativa de la empresa por la cual requiere un control tanto al inicio como al final para poder obtener un producto de calidad si esta etapa no se toma en consideración se verá reflejada en todo el aspecto operativo de la empresa logrando así perder prestigio, clientes y por ende ocasionar grandes pérdidas económicas

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera incide la carencia de una planificación estratégica en la producción de la Curtiduría Amazonas de la Ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué tipos de acciones o procesos estratégicos debe implementar la Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato?

¿Qué medios deben implementarse para obtener mayores ventajas en la producción?

¿Qué acciones se deben tomar en consideración para mejorar los procesos de producción de la Curtiduría Amazonas?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite de Contenido.

Campo: Administración

Área: Planificación Estratégica

Aspecto: Producción

Límite Espacial.

Razón Social: Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Límite Temporal.

Octubre del 2012

1.3 Justificación

La investigación de este proyecto, tiene una alta relevancia respecto a la investigación como proceso de aprendizaje, nos va a brindar nuevos conocimientos relacionados con el tema de estudio, logrando completar los diferentes objetivos planteados.

Es importante la implementación de un modelo de planificación estratégica porque permite desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado lo cual implica manejar adecuadamente los recursos con el fin de mejorar su situación de manera que se obtenga desarrollo y beneficios cualitativos y cuantitativos para obtener utilidades satisfactorias para la empresa

La alta oferta de buenos productos que ofrece el mercado cuero, obliga a desarrollar y aplicar diferentes estrategias que tengan un efecto a la hora de la decisión de compra, el mismo producto se lo encuentra en diferentes lugares, la preferencia del cliente del lugar donde lo desea adquirir es el porqué del desarrollo y aplicación de este proyecto.

La planificación estratégica tiene como finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna de la Curtiduría Amazonas, es más que un proceso de comunicación en la cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa y permite determinar decisiones y el cumplimiento de su Visión.

Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato aplicando de manera efectiva y en un corto tiempo una Planificación Estratégica, lograra el incremento de su cartera de clientes, ya que disponiendo de una estrategia de comercialización efectiva, lograra dar un plus al producto de muy buena calidad que distribuye, será mucho más fácil

para el equipo comercial el flujo de clientes que tendrán para un mayor cierre de ventas, logrando una disminución en el alto número de días que mantiene su inventario.

Considerando las dificultades por las que atraviesa el sector curtidor y la necesidad actual de buscar formas para competir dentro de este sector, se establece que el presente estudio tiene un alto beneficio al detectar los problemas presentes en la Curtiduría Amazonas y establecer mejoras en su producción y se vería beneficiada directamente por la adecuada planeación, organización, dirección y control de recursos, permitiéndole obtener un mayor crecimiento en la utilidad y evitando contratiempos en los procesos de producción y entrega, lo que le permitirá cumplir con la demanda requerida.

El presente estudio es factible de realizar, debido a que el autor cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo, existe el tiempo suficiente para investigar dentro de la empresa y el mercado problemas similares, existen recursos económicos y materiales, respaldo y confianza del propietario, ya que esta persona pertenece a la empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Determinar la incidencia de una planificación estratégica en la producción de la Curtiduría Amazonas.

1.4.2 Específicos

Diagnosticar la necesidad de una planificación estratégica, aplicando un modelo de diagnóstico estratégico en la Curtiduría Amazonas.

Analizar los procesos que se utilizan para la producción de pieles en la Curtiduría Amazonas.

Proponer una planificación estratégica que permita mejorar la producción de la Curtiduría Amazonas.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Revisada la bibliografía de acuerdo al tema de investigación se presenta la siguiente información:

ALVAREZ M. (2004). *La Planificación Estratégica como principio de la actualización del Orgánico funcional del “Laboratorio Neo-Fármaco del Ecuador” de la ciudad de Ambato.* Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

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

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

CAMPAÑA, V. (2005). *“Plan Estratégico de Marketing para satisfacer las necesidades de los Clientes de la Empresa Girasoles& Girasoles”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Como objetivos se obtuvo; Proponer plan estratégico de marketing para aumentar la producción para satisfacer las necesidades de los clientes de mercadeo Ambato – Quito; de igual manera proponer estrategias para alcanzar la satisfacción de los clientes de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Como conclusiones tiene; La falta de tecnología de punta ocasiona que no se produzca la cantidad requerida y como consecuencia no se satisfacen las necesidades de los clientes e impiden el desarrollo de la empresa; como también que la empresa tiene demanda de girasol en diferente presentación grandes, medianos, etc., y para cumplir las expectativas de los clientes debe planificar bien su producción.

FRANCO, V. (2011). *“El Plan Estratégico y su incidencia en la productividad de la empresa Calzado Martini del Cantón Cevallos”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Como objetivo se obtuvo; Diagnosticar que tipo de plan es el más adecuado aplicarse para incrementar la productividad de la Empresa Calzado Martini de igual manera proponer estrategias para alcanzar la satisfacción de los clientes de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Como conclusiones tiene; Se pudo determinar dentro de la investigación que los factores principales que se encuentran inmersos para el desarrollo de un plan estratégico es en base al cumplimiento de metas lo cual nos permite identificar hacia donde quiere legar la empresa y por ende cumplir con los objetivos

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

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

Porque el paradigma propuesto es avanzado, nuevo en completa vigencia, es un modelo cualitativo donde se analizan resultados y se propone alternativas de solución

Las empresas se dedican a producir de acuerdo al pensamiento de los dueños de las organizaciones pero no consideran las necesidades de los consumidores. Hoy en día las empresas están en constante cambio ellas se dedican a producir de acuerdo a las necesidades de los clientes de esta manera ofrecen productos, bienes o servicios de calidad satisfaciendo las necesidades del consumidor.

En la actualidad toda empresa se enfoca en la planificación estratégica para poder mejorar sus productos a través del mejoramiento continuo con todas y cada una de sus actividades, cumpliendo con su objetivo general. La ética del investigador al formar parte de la organización donde está realizando la investigación, debe ser evidenciada por las personas que conforman la empresa, se debe demostrar principios de honestidad, respeto y veracidad en las acciones que se realicen dentro de la misma para que se pueda desarrollar la investigación en un ambiente transparente y profesional.

El presente trabajo se realizó de manera más responsable apoyándose en sus valores morales, porque mediante este trabajo se pretende dar solución a este problema para beneficio de la empresa y su entorno, a su vez permite al investigador emplear todo argumento para detectar con certeza hechos determinantes sean estos particulares o ya conocidos y mediante los métodos cualitativos se logre una interpretación real favorable a la empresa.

Tendré una participación diaria de manera activa, siendo a la vez investigadora y viviendo las situaciones que ocurran en la empresa, involucrándome podre comprobar la información que recopile, esto me permitirá elaborar diferentes estrategias que busquen la solución del problema que se estudia.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se justifica en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor que dice:

Art. 3.- Derechos y obligaciones complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

“Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes: Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como

sus precios, características, calidad, consideraciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

Art. 6.- Publicidad prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzca a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.”

Además se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador, en la Ley del Código de Trabajo y Ley del Régimen Tributario Interno.

La Curtiduría Amazonas por ser una empresa que se encuentra en el sector manufacturero está afiliada a la Cámara de Artesanos, esta también bajo el reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno la misma que controla la declaración de sus impuestos mensualmente, la Curtiembre tiene bajo su mando a 25 obreros los mismos que se encuentran amparados por las normas legales.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

¿De qué manera incide la carencia de una planificación estratégica en la producción de la Curtiduría Amazonas de la Ciudad de Ambato?

X = Planificación Estratégica → Variable independiente
Y = Producción → Variable dependiente

Gráfico N° 2: Superordinación de variables

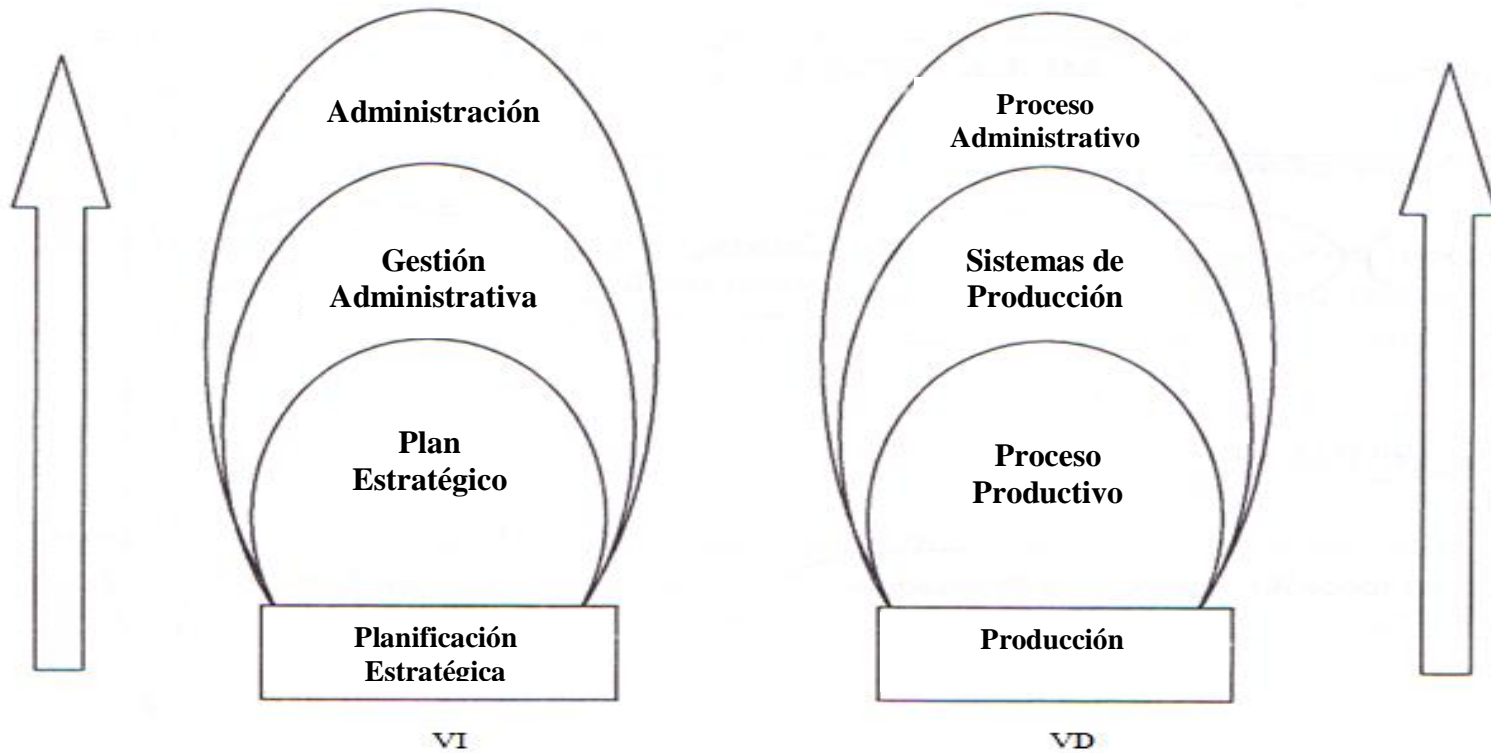
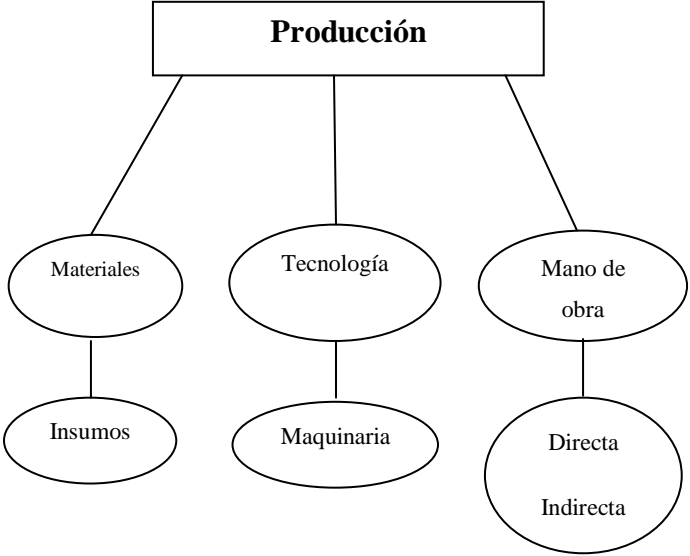
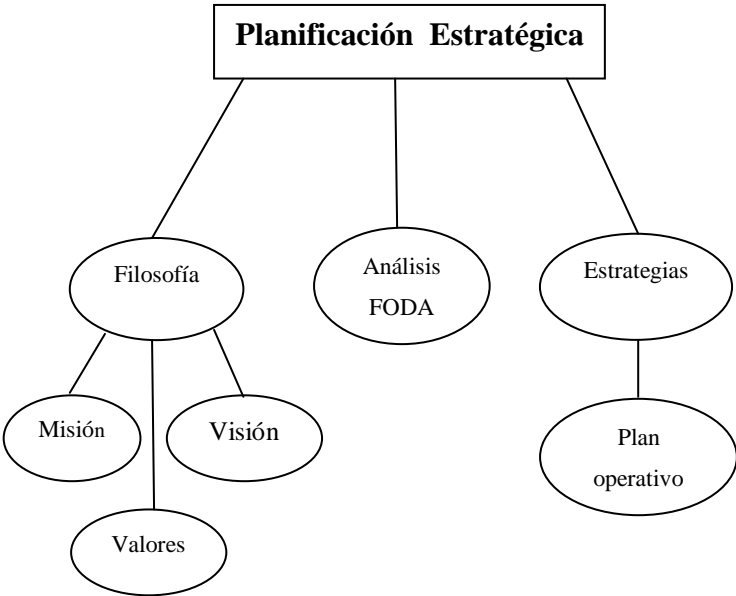


Gráfico N° 3: Subordinación de variables



2.4.1 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

ADMINISTRACIÓN

Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición, la administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización.

Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Importancia de la administración

Resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:

Universalidad: Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

Simplificación del Trabajo: Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

Productividad y Eficiencia: La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Bien común: A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Áreas de la administración

El área de finanzas se encarga de conseguir los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, en la cantidad y cuenta con el concepto de justo a tiempo financiero para ejecutar las compras de los recursos operativos: materiales directos e indirectos.

Esta es la logística de entrada que debe cumplir una amplia función de apoyo a todas las áreas y no solo en lo referente a materiales; también debe ser parte de la gestión de adquisición de activos, en especial los productivos como máquinas y todos los suministros necesarios para su funcionamiento, los métodos, procedimientos y sistemas necesarios para manejar los procesos.

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

El área de marketing es la encargada de investigar los mercados, proyectar la demanda, detectar las reales necesidades del consumidor, publicar la oferta de la empresa, evaluar las conocidas cuatro P de la mercadotecnia para finalmente vender

los productos a través de los pertinentes canales de distribución y así llegar al ansiado mercado de consumidores, con el cual hay que mantener permanente contacto.

Antes, cuando se hablaba de producción se hacía referencia al área responsable de transformar los insumos en producto terminado y solo se pensaba en un bien físico, tangible y no un servicio como producto terminado.

A esta se le da el nombre de operaciones porque tiene la capacidad de elaborar lo medular de la empresa: el producto la razón de ser de la misma, ya que no existe empresa sin producto, ni empresa buena con productos malos; los productos son el reflejo de lo que es la empresa, sean estos bienes o servicios.

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

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

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y Organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: Iglesias; Universidades; Gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; Hospitales;

Fundaciones, etc.; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Funciones de la Administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que una útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse.

Gráfico 4: Fines que persigue la Administración



Elaborado por: Jessenia Andrade

Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según **George Terry**, explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

Planeación

Organización

Ejecución

Control

A continuación definiremos cada uno de ellos:

Planeación.

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos

para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>

PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo.

Así, el plan estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

Recuperado de: <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>

Etapas del plan estratégico

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario e la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapas 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento.

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

Etapa 7: Evaluación.

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

La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos

Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Para **Humberto Serna**, la planificación estratégica es un “Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de evaluar su situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.

FILOSOFÍA

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección.

Recuperado de: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

MISIÓN

La Misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina, además en cuáles negocios participará y cuáles no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.

La formulación de la Misión requiere una clara definición de cuál es el negocio de la organización (o cuál planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía.

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás.

En la Misión también se puede describir los productos y/o servicios por lo que crea y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente. Por ejemplo el negocio de McDonald's no es realmente la venta de hamburguesas sino que es proporcionar un servicio de comida rápida. Una declaración de Misión, para que sea efectiva, debe también comunicar emociones y sentimientos que desarrollen interés en la organización, mostrando una imagen exitosa, saber a dónde se dirige y que es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

Recuperado de: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

VISIÓN

La Visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar". En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos en 5, 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cual será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito.

La Visión deberá ser formulada por los líderes y luego compartida con el resto del equipo, en esta se señalará el camino y el destino, es decir, dónde veo en el futuro a mi organización y de qué forma voy a llegar ahí. Además, la visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir con la misión de la organización, ya que a través de ella, la alta gerencia define y construye la empresa tal y como lo desea y necesita.

Recuperado de: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

VALORES

Los Valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia o grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los Valores personales son una fuerte creencia en una forma específica de conducta personal y socialmente preferible.

Los Valores organizacionales, por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestra cuáles son sus Valores.

Recuperado de: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

ANÁLISIS FODA

FODA (SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa y su industria, la cual es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios y comunicación. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de comunicación.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control.

Fortalezas

Al evaluar las fortalezas de una empresa se pueden tomar en cuenta la siguiente clasificación:

Fortalezas Comunes. Cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.

Fortalezas Distintivas. Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de Fortalezas Distintivas. Es la capacidad de copiar o mejorar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de la competencia por imitar su estrategia.

Debilidades.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Al evaluar las debilidades de la organización, hay que tomar en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las fortalezas y debilidades:

Dirección

- Ofrecimientos (Productos/Servicios)
- Mercadotecnia
- Personal

- Finanzas
- Manufactura
- Investigación y Desarrollo

La parte externa se refiere a las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

Oportunidades y amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las oportunidades y amenazas:

- Análisis del Entorno
 - Canal de distribución
 - Clientes - Consumidor
 - Competidores
 - Tecnología
- Grupos de interés
 - Gobierno
 - Instituciones públicas
- El entorno visto en forma más amplia

- Demografía
- Economía
- Política

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se considera como una actividad que lleva al éxito de la estrategia de negocios de las empresas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

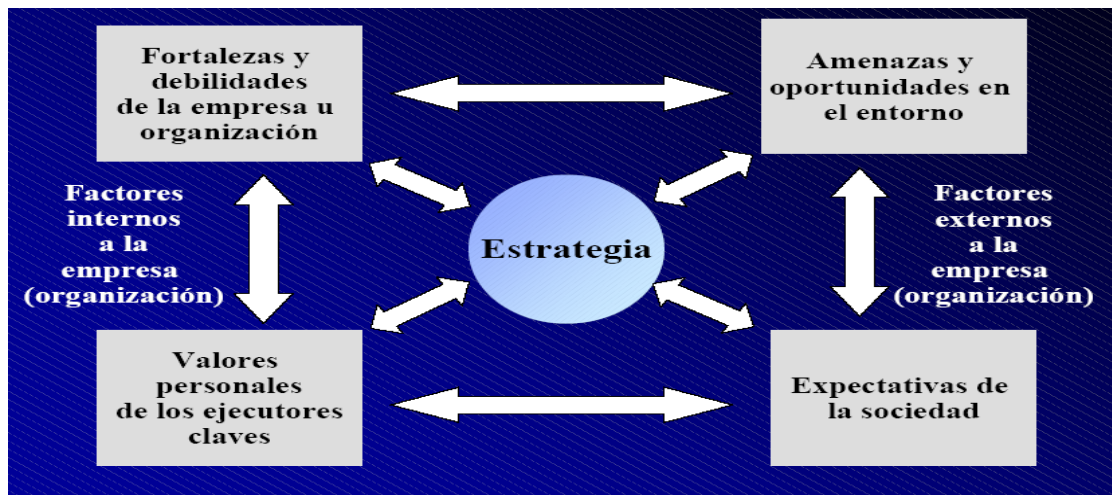
La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

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

Grafico N°5 FODA



Elaborado por: Jessenia Denise Andrade Robles

Recuperado de: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

ESTRATEGIAS

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas,

requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Si, por ejemplo, hablamos de estrategias de marketing, nos estaríamos refiriendo a estrategias relacionadas con el mercado y la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos de marketing, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Ejemplos de estrategias de marketing podrían ser el desarrollar nuevos productos, el disminuir los precios, el abrir nuevos puntos de ventas, etc.

Si, por ejemplo, hablamos de estrategias de recursos humanos, nos estaríamos refiriendo a estrategias relacionadas con el personal de la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con los recursos humanos, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Ejemplos de estrategias de recursos humanos podrían ser el contratar nuevo personal, el utilizar nuevas técnicas de motivación, el hacer uso de nuevos programa de capacitación, etc.

El término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.

- deben ser claras y comprensibles para todos.
- deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Podemos utilizar estrategias, por ejemplo:

- para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa.
- para hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo, para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia.
- para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa.
- para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.

Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>

PLAN OPERATIVO

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que

suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo

VARIABLE DEPENDIENTE

PROCESO ADMINISTRATIVO.

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Recuperado de: http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm

Gráfico N°6
Proceso Administrativo



Elaborado por: Jessenia Andrade

Recuperado de: <http://www.slideshare.net/guest0cdf95/proceso-administrativo-267115>

Planeación:

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

Organización:

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se

establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Dirección:

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Control:

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>

PLANIFICACIÓN

Según **Stoner y Goodstein** “La planificación consiste en el proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro pueda emprenderse la acción”.

Según, **Ackoff**, asegura que sirve para anticiparse a las acciones que es necesario realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido.

Por último, **Terry**, dice que es un proceso en el que se selecciona la información y se hacen suposiciones con respecto al futuro, para poder establecer los objetivos de la organización y las maneras en las que serán buscados dichas metas.

Existen varios tipos de planificación pero todos ellos responden a una misma cláusula, formas, métodos y acciones que son ideados con el fin de alcanzar ciertas metas de forma ordenada y eficiente.

En el aspecto político las planificaciones sirven para que establecer métodos de lucha en torno a un problema, formas en las que se intentará resolver determinada problemática, en qué tiempo se realizará y qué cosas se esperan al finalizar el tiempo establecido.

En una empresa la planificación sirve para obtener información y aplicarla en torno a los recursos con los que se cuenta a fin de alcanzar las metas, también pactadas al planificar la acción, y posteriormente realizar los procedimientos que se hayan escogido mirando siempre hacia el fin, intentando controlar el proceso a fin de caminar siempre hacia las prioridades establecidas apoyándose en las fortalezas de la organización.

Recuperado de: <http://definicion.de/planificacion/>

PROCESO PRODUCTIVO

Un proceso productivo, es aquel conjunto de elementos, personas, y acciones, que transforman materiales y/o brindan servicios de cualquier índole, es decir, que se agrega algún tipo de valor.

Es por ello, que resulta muy importante dominar el proceso a partir de sus componentes, el no hacerlo, puede significar que el resultado final no es el deseado, con el consiguiente derroche de materiales, energía, tiempo, y por sobre todo con la insatisfacción del cliente de dicho proceso.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos68/inspeccion-proceso-productivo/inspeccion-proceso-productivo.shtml>

Fases del proceso de producción

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

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

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

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

- Decisiones de proceso: aquellas que se relacionan con el diseño del proceso de producción:
 - Selección del tipo de proceso
 - Elección de la tecnología
 - Análisis del flujo de procesos
 - Distribución de planta

- Decisiones de capacidad: tienen por objeto dotar a la empresa de la suficiente capacidad de producción, e incluyen:
 - Decisiones de instalaciones
 - Programación temporal de actividades
 - Economía de escala

- Decisiones de insumos: aquellas relacionadas con el sistema logístico, desde la etapa de compras hasta el almacenaje de materias primas, productos en proceso de fabricación y productos terminados.

- Decisiones del trabajo: aquellas relacionadas con el aumento de productividad, diseño del trabajo y su valoración.

- Decisiones de calidad: se refiere a la planificación y al control de calidad.

Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos68/inspeccion-proceso-productivo/inspeccion-proceso-productivo.shtml>

PRODUCCIÓN

La producción es un proceso por medio del cual se crean los bienes económicos, haciéndolos susceptibles de satisfacer necesidades humanas, o sea incorporándoles utilidad. La producción es considerada como uno de los principales procesos económicos a nivel mundial, medio por el cual el trabajo humano crea riqueza; es una actividad realizada bajo el control y la responsabilidad de una unidad institucional que utiliza mano de obra, capital, bienes y servicios, para producir otros bienes u otros servicios.

Recuperado de:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_(econom%C3%ADa))

MATERIALES

Los materiales de producción son todo lo necesario para fabricar tu producto. Debes tomar en cuenta cada insumo desde los más básicos hasta los finales. Si es que se necesita algún tipo de maquinaria o herramienta especial, estas también deben estar consideradas dentro de la lista de insumos.

Los materiales de producción pueden implicar un costo fijo o variable para tu empresa. Esto dependerá de que tan seguido debas adquirir los insumos. Es importante que tengas una lista clara de los materiales y los costos que estos implicarán.

Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2084/1/CD-0601.pdf>

INSUMOS

Insumo es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción.

Por sus propias características, los insumos suelen perder sus propiedades para transformarse y pasar a formar parte del producto final. Puede decirse que un insumo es aquello que se utiliza en el proceso productivo para la elaboración de un bien.

El insumo, por lo tanto, se utiliza en una actividad productiva que tiene como objetivo la obtención de un bien más complejo o diferente tras la realización de un proceso productivo.

Recuperado de: <http://definicion.de/insumo/>

TECNOLOGÍA

La Tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, maquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse e intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

Recuperado de: <http://rosannypa.blogspot.es/i2008-05/>

MAQUINARIA

Una máquina es un conjunto de elementos móviles y fijos cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo con un fin determinado. Se denomina maquinaria al conjunto de máquinas que se aplican para un mismo fin y al mecanismo que da movimiento a un dispositivo.

Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina>

MANO DE OBRA

Se conoce como mano de obra al esfuerzo físico y mental que se pone al servicio de la fabricación de un bien, el concepto también se utiliza para nombrar al costo de este trabajo (es decir, el precio que se le paga al trabajador por sus recursos).

La mano de obra puede clasificarse en directa o indirecta. La mano de obra directa es aquella involucrada de forma directa en la fabricación del producto terminado. Se trata de un trabajo que puede asociarse fácilmente al bien en cuestión.

Recuperado de: <http://definicion.de/mano-de-obra/>

MANO DE OBRA DIRECTA

Mano de obra directa: es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios calificados de la empresa.

La mano de obra directa es la que se emplea directamente en la transformación de la materia prima en un bien o producto terminado, se caracteriza porque fácilmente puede asociarse al producto y representa un costo importante en la producción de dicho artículo.

La mano de obra directa se considera un costo primo y a la vez un costo de conversión.

Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/54551232/Diferencia-Entre-Mano-de-Obra-Directa-e-Indirecta>

MANO DE OBRA INDIRECTA

Mano de obra indirecta: es la mano de obra consumida en las áreas administrativas de la empresa que sirven de apoyo a la producción y al comercio.

La mano de obra indirecta es el trabajo empleado por el personal de producción que no participa directamente en la transformación de la materia prima, como el gerente de producción, supervisor, superintendente, etc. Esta es considerada como parte de los costos indirectos de fabricación.

Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/54551232/Diferencia-Entre-Mano-de-Obra-Directa-e-Indirecta>

2.5. HIPÓTESIS

El diseño e implantación de una planificación estratégica mejorará la producción en la Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Cualitativa	→	Planificación Estratégica	V.I.
Variable Cuantitativa	→	Producción	V.D.

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo se utilizará el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

La forma de estudiar el presente problema tiene que ser para lograr determinar con exactitud y en corto tiempo el objeto de estudio solo lo podemos lograr de una manera dinámica y holística. Analizando objetivamente se podrá encontrar posibles soluciones, siguiendo un proceso los resultados se verán reflejados en un éxito para los objetivos de la empresa y sus empleados.

La participación diaria dentro de la empresa logra un conjunto de acciones favorables para la empresa, estas acciones de igual manera van a motivar a que poco a poco se vaya viendo objetivos logrados en equipo.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente proyecto se necesita desarrollar un contacto con los hechos reales, se necesita conocer de qué manera se están produciendo estos hechos, esto significa que se realizara una investigación de campo.

También vamos a utilizar la investigación bibliográfica-documental ya que vamos a utilizar libros informes técnicos, tesis de grado de diferentes actores para respaldar la investigación realizada, con la finalidad de tener documentos para comparar y analizar diferentes criterios.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se aplicará en el presente proyecto es de tipo exploratoria, descriptiva y correlacionar, porque permite medir el grado de relación que existe entre las variables independiente plan estratégico y la variable dependiente producción y es descriptiva porque nos permite poder puntualizar el problema en tiempo y espacio.

La hipótesis esta plantada de una manera comprensible, apoyada por una población mediana que ayudará a que se desarrolle una investigación científica con la participación de actores internos y externos, para sustentar los resultados, en base a interrogantes.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

En el problema objeto de estudio de la Curtiduría Amazonas la población con la que trabajaremos es pequeña ya que son: 19 Obreros y 6 personal administrativo por lo tanto toda la población será tomada en cuenta para la presente investigación.

A continuación se presenta el marco muestral de la Curtiduría Amazonas:

Cuadro N°2
Marco muestral

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERSONAL ADMINISTRATIVO	6 personas	24%
OBREROS	19 personas	76%
TOTAL	25 personas	100%

3.4.2 Muestra

Por tratarse de un número bajo, no se aplicara fórmula de la muestra y se trabajara con todo el personal que labora en la empresa, los 25.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO No. 3 Variable Independiente: Planificación Estratégica

	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Planificación estratégica. Es el proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, mediante un análisis interno y externo de la empresa, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para lograr los objetivos y las metas, y distribuyendo los recursos para realizar dichas estrategias.</p>	Proceso	Interno Externos	¿Mediante que procesos la curtiduría evalúa las metas y objetivos?	ENCUESTA (c.i.)
	Estrategias	Operativas Del Marketing Estratégico	¿Qué estrategias son las más adecuadas a aplicarse para mejorar su producción?	ENCUESTA (c.i.)
	Objetivos	Largo plazo Mediano plazo Corto plazo	¿Considera usted que los objetivos de largo, mediano y corto plazo planteados por la curtiduría son factibles?	ENCUESTA (c.i.)

Elaborado por: Jessenia Denise Andrade Robles

CUADRO No. 4 Variable Dependiente: Producción

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Producción</p> <p>Es el proceso que genera la salida de los productos y está formado por recurso humano, maquinaria y procedimientos de trabajo.</p>	Recurso Humano	Nivel académico Experiencia Conocimiento	¿Qué factores cree usted que deben tomar en cuenta los directivos de la empresa para contratarlos?	ENCUESTA (c.i.)
	Maquinaria	Estacadora Medidora Prensadora Bombos	¿Considera usted que el espacio físico donde están ubicadas las maquinaria es la más adecuada para la producción del cuero?	ENCUESTA (c.i.)
	Procesos	Entrada Transformación o procesos salida	¿Qué etapa del proceso de producción piensa usted que debe ser mejorado?	ENCUESTA (c.i.)
	Producto	Napa Ruso Presando Tafiote	¿Cuáles son los productos de mayor demanda?	ENCUESTA (c.i.)

Elaborado por: Jessenia Denise Andrade Robles

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

CUADRO N° 4
Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Profundizar y conocer la realidad del tema investigado y así determinar las necesidades del personal interno que presta sus servicios en la curtiduría para mejorar la producción.
¿A qué personas o sujetos?	Personal interno que presta sus servicios en la curtiduría.
¿Sobre qué aspectos?	Acerca de mi investigación la planificación estratégica y la producción de en la Curtiduría Amazonas.
¿Quién?	Srta. Jessenia Denise Andrade Robles
¿Cuándo?	Durante la Elaboración del Trabajo de Graduación, de Enero /2012
¿Lugar de recolección de la información?	En la Curtiduría Amazonas ubicado en la ciudad de Ambato-Ecuador.
¿Cuántas veces?	Las veces necesarias
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario. Ficha de observación
¿En qué situación?	Cuando el personal esté disponible.

Elaborado por: Jessenia Denise Andrade Robles

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos:

CUADRO N° 6
TÉCNICA E INSTRUMENTO

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información secundaria Lectura científica Internet Información primaria Observación Encuesta	Tesis de Grado de Comercialización Libros especializados de Estrategias de marketing Páginas web Ficha de observación Cámara, filmadora Cuestionario

Elaborado por: Jessenia Denise Andrade Robles

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Se enumeraran las preguntas del cuestionario para obtener una buena codificación que facilite el proceso de tabulación. Después de haber realizado el cuestionario a los clientes externos, será necesario revisar la información obtenida por los mismos para detectar errores u omisiones.

A continuación se procederá a categorizar las preguntas y tabular las respuestas mediante un sistema computarizado; para este caso utilizaremos el método del

CHI CUADRADO y los resultados se presentarán de forma gráfica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación en función de la hipótesis planteada. Finalmente se realizará una síntesis de los resultados que servirán para dar solución al problema objeto de estudio.

CAPITULO IV

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para recolectar la información primaria, se utilizó la investigación de campo para lo cual fue necesario la aplicación de encuestas a través del cuestionario, las mismas que recogieron información necesaria para el posterior análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

El análisis y la interpretación de datos son la base fundamental para tomar decisiones y contribuir a la empresa con datos reales. De los veinte y cinco clientes internos encuestados que corresponde al 100% de la información obtenida a la cual hemos realizado la tabulación de los resultados y análisis que se expresan a continuación.

1. ¿Mediante que procesos la curtiduría evalúa las metas y objetivos?

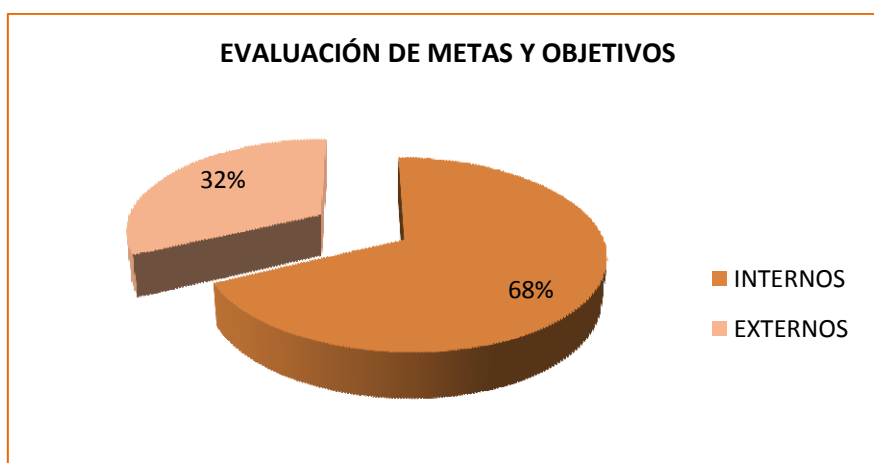
Tabla N° 1

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERNOS	17	68%
EXTERNOS	8	32%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

Del 100% del Mercado objetivo el 68% responde que los procesos continuos lo realizan mediante un análisis internos así evalúa las metas y objetivos; en cambio el 32% manifiesta de que los que los procesos continuos lo hacen mediante un análisis externos de esta forma evalúa las metas y objetivos.

Interpretación

Lo que se puede observar es que los clientes que arrojaron un porcentaje alto consideran que los procesos continuos lo realizan mediante un análisis internos así evalúa las metas y objetivos.

2. ¿Qué estrategias son las más adecuadas a aplicarse para mejorar su producción?

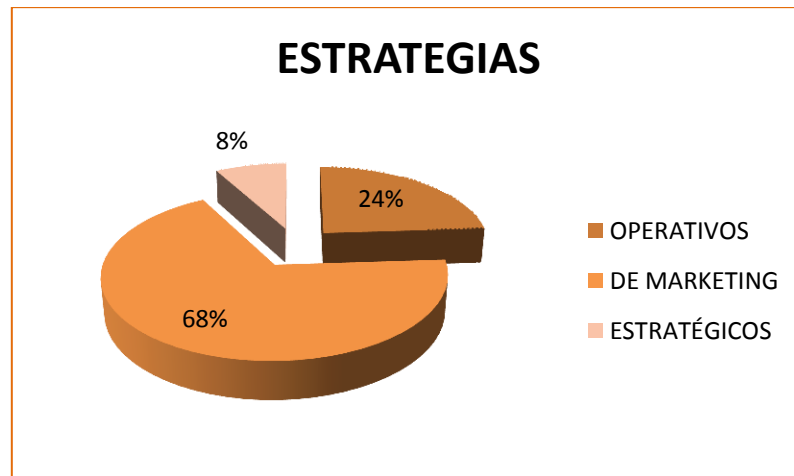
Tabla N° 2

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPERATIVOS	6	24%
DEL MARKETING	17	68%
ESTRATÉGICOS	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

De la población encuestada, se puede manifestar que el 68% dice que las estrategias operativas son las más adecuadas a aplicarse para mejorar su producción, el 24% manifiesta que las estrategias del marketing son las más adecuadas a aplicarse para mejorar su producción, mientras que el 8% dice que los estratégicos son las más adecuadas a aplicarse para mejorar su producción.

Interpretación

Podemos concluir que las estrategias operativas son las más adecuadas a aplicarse para mejorar su producción siendo así el más relevante dentro de la empresa, cumpliendo con las expectativas del personal.

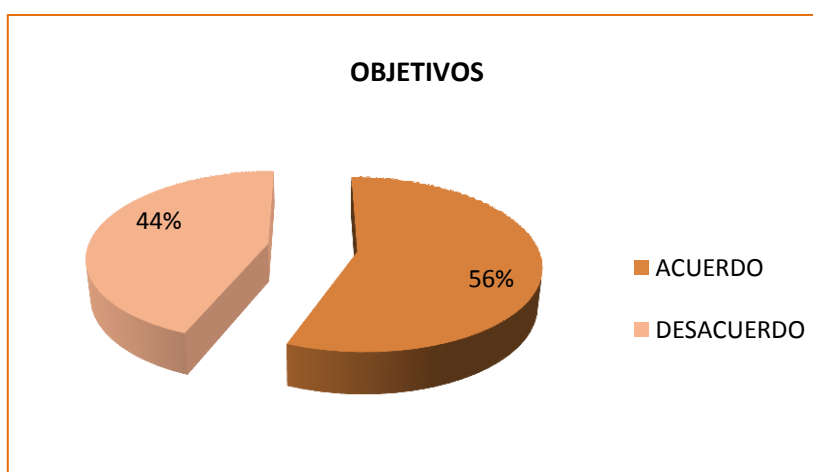
3. ¿Considera usted que los objetivos de largo, mediano y corto plazo planteados por la curtiduría son factibles?

Tabla N° 3

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACUERDO	14	56%
DESACUERDO	11	44%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

Ante la inquietud planteada el 56% responde que están de acuerdo que los objetivos de largo, mediano y corto plazo planteados por la curtiduría son factibles; en cambio el 44% manifiesta que están en desacuerdo de que los objetivos de largo, mediano y corto plazo planteados por la curtiduría son factibles.

Interpretación

De lo que se puede concluir es que el cuerpo de la Curtiduría Amazonas es que están de acuerdo que los objetivos de largo, mediano y corto plazo planteados por la curtiduría son factibles.

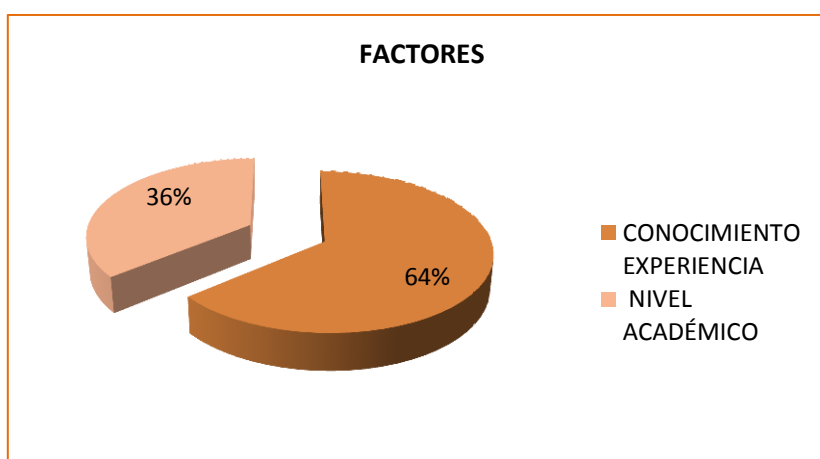
4. ¿Qué factores cree usted que deben tomar en cuenta los directivos de la empresa para contratarlos?

Tabla N° 4

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCIMIENTO EXPERIENCIA	16	64%
NIVEL ACADÉMICO	9	36%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

El 64% de los empleados de la Curtiduría Amazonas responde que deben tomar en cuenta los directivos de la empresa para contratarlos el conocimiento experiencia; mientras tanto el 36% restante manifiesta que deben tomar en cuenta los directivos de la empresa para contratarlos al personal el nivel académico.

Interpretación

De este análisis se puede concluir que la mayoría de los empleados sienten la necesidad de que el nuevo personal que forme parte de la curtiduría debe ser personal competente con un gran nivel de conocimiento y experiencia.

5. ¿Considera usted que el espacio físico donde están ubicadas las maquinarias es la más adecuada para la producción del cuero?

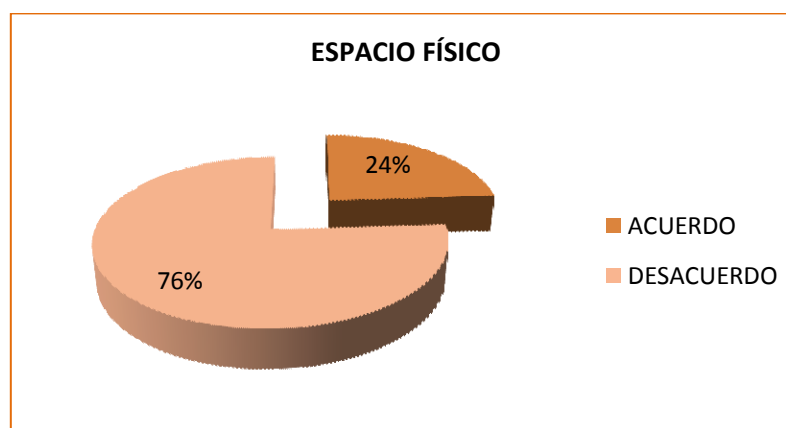
Tabla N° 5

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACUERDO	6	24%
DESACUERDO	19	76%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

El 76% de encuestados manifiesta que están de acuerdo que el espacio físico donde están ubicadas las maquinarias es la más adecuada para la producción del cuero de la Curtiduría Amazonas, por otro lado vemos reflejado un 24% que dice que están desacuerdo que el espacio físico donde están ubicadas las maquinarias es la más adecuada para la producción del cuero.

Interpretación

Los resultados confirman que están de acuerdo que el espacio físico donde están ubicadas las maquinarias es la más adecuada para la producción del cuero.

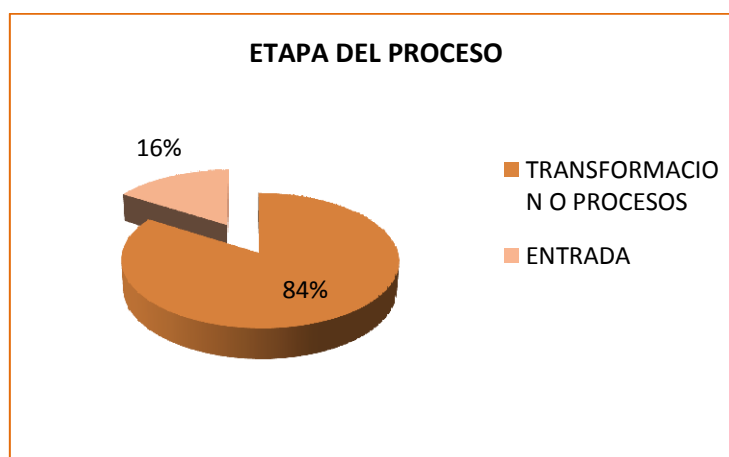
6.- ¿Qué etapa del proceso de producción piensa usted que debe ser mejorado?

Tabla N° 6

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENTRADA	4	16%
TRANSFORMACIÓN O PROCESOS	21	84%
SALIDA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

El 84% de clientes encuestados manifiestan que la etapa del proceso de transformación debe ser mejorada, mientras que el 16% dice la etapa de entrada de la materia prima debe ser mejorado.

Interpretación

De estas respuestas se puede concluir que un alto porcentaje está de acuerdo que la etapa del proceso de transformación debe ser mejorada dando a entender que es necesario que se controle los procesos actuales de producción para que no existan fallas ni desperdicios en algunos productos y evitar los contratiempos con los clientes.

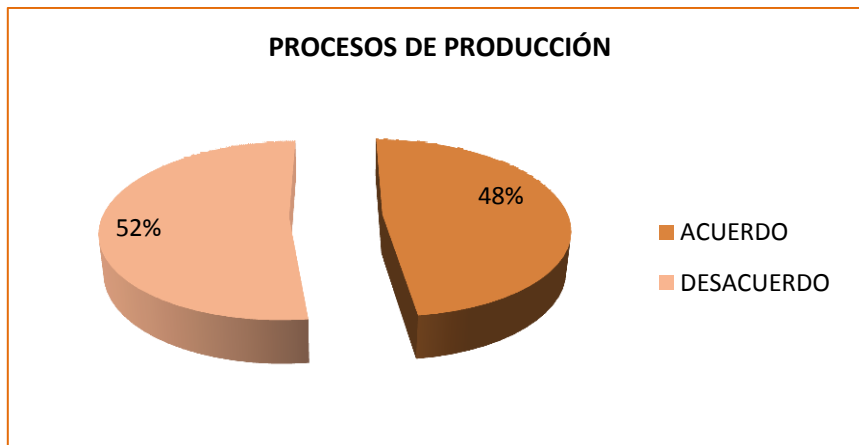
7.- ¿Los procesos que utiliza Curtiduría Amazonas para la producción son los adecuados?

Tabla N° 7

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACUERDO	12	48%
DESACUERDO	13	52%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

El 52% de clientes encuestados manifiesta de que los procesos utilizados actualmente NO son los más adecuado, el 48% restante nos manifiesta que los procesos utilizados en la actualidad SI son adecuados.

Interpretación

Se puede concluir que es necesaria la realización de una Planificación Estratégica para mejorar los procesos de producción para que se puedan seguir estos pasos de la manera más organizada para que no existan problemas al inicio y al final del proceso productivo.

8.- ¿Cuáles son los productos de mayor consumo?

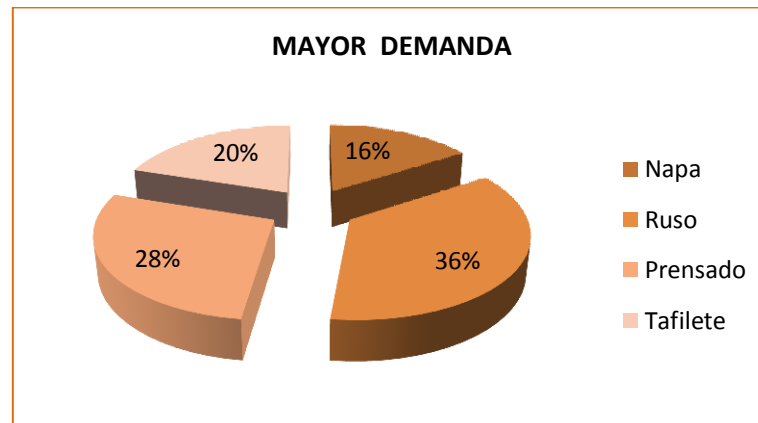
Tabla N° 8

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Napa	4	16%
Ruso	9	36%
Prensado	7	28%
Tafilete	5	20%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

Del total de clientes encuestados el 16% manifiesta que los productos de mayor consumo es Napa 36% dicen que los productos de mayor consumo es Ruso, 28% dicen que los productos de mayor consumo es Prensado 20% dicen que los productos de mayor consumo es Tafilete.

Interpretación

De lo que se puede concluir que los productos de mayor consumo es Ruso el cual debemos tomar en consideración para la aplicación de estrategias.

9.- ¿Considera usted que la curtiduría Amazonas ha aplicado una planificación estratégica para mejorar su producción?

Tabla N° 9

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACUERDO	5	20%
DESACUERDO	20	80%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Análisis

Del total de clientes encuestados el 20% manifiesta que SI ha aplicado una planificación estratégica, mientras que el 80% manifiesta que NO aplicado una planificación estratégica.

Interpretación

De lo que se puede concluir que es necesario que se haga un análisis total de la situación actual para la aplicación de estrategias.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

La prueba de independencia Chi-cuadrado, permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables de estudio.

4.3.1 Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas al azar a través del formulario de encuestas de cada una de las variables, en el cual la probabilidad de la pregunta 7 y 9 permitió efectuar el proceso de combinación, posteriormente, se eligió esta pregunta por cuanto hace referencia a la variable independiente:

7.- ¿Los procesos que utiliza Curtiduría Amazonas para la producción son los adecuados?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACUERDO	12	48%
DESACUERDO	13	52%
TOTAL	25	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

9.- ¿Considera usted que la curtiduría Amazonas ha aplicado una planificación estratégica para mejorar su producción?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ACUERDO	5	20%
DESACUERDO	20	80%
TOTAL	25	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Frecuencias Observadas

Una vez obtenidas las frecuencias observadas, se aplica la siguiente fórmula.

TABLA N°10

Valores Reales

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
PREGUNTA 7	12	13	25
PREGUNTA 9	5	20	25
TOTAL	17	33	50

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

TABLA N° . 11

Frecuencias Esperadas

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
PREGUNTA 7	8,5	16,5	25,0
PREGUNTA 9	8,5	16,5	25,0
			50,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

Modelo Lógico

Ho = El diseño e implantación de una planificación estratégica NO mejorara la producción en la Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato.

H1= El diseño e implantación de una planificación estratégica SI mejorara la producción en la Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato.

4.3.2 Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

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

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

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

TABLA N° 12

4.3.3 Caculo matemático del chi cuadrado

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

	O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)² E
PREGUNTA 7 / ACUERDO	12	8,5	3,5	12,25	1,44
PREGUNTA 7 / DESACUERDO	13	16,5	-3,5	12,25	0,74
PREGUNTA 9 / ACUEERDO	5	8,5	-3,5	12,25	1,44
PREGUNTA 9 / DESACUERDO	20	16,5	3,5	12,25	0,74
	50	50,0		X² =	4,37

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Jessenia Andrade

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

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

$$GL = 1*1$$

$$GL = 1$$

Grado de significación

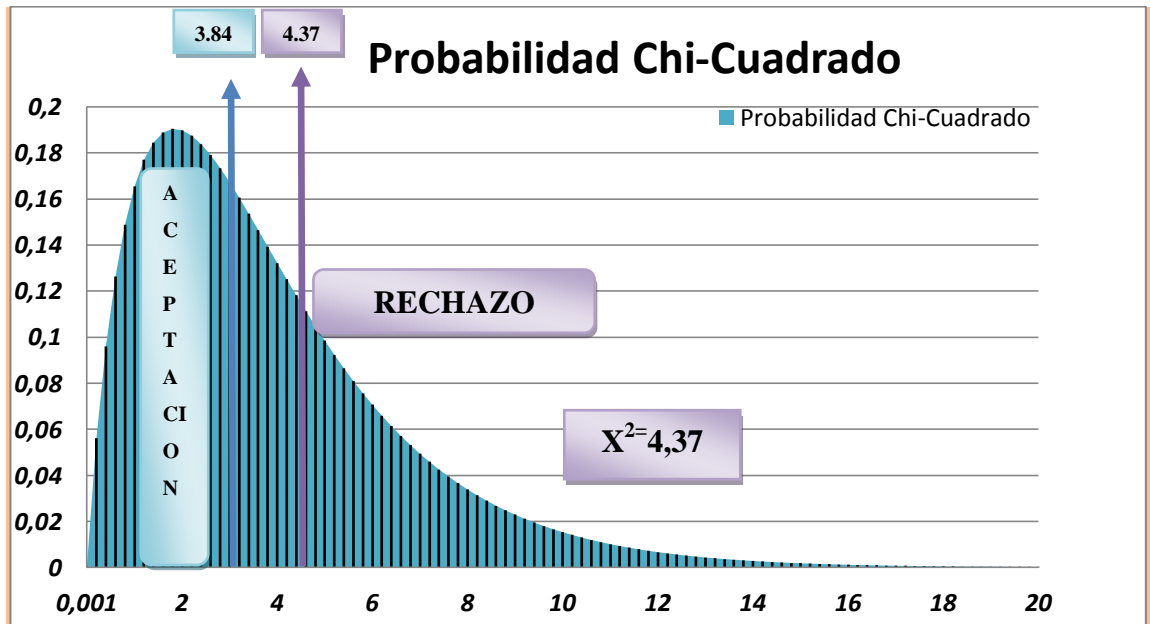
El valor tabulado de **X²** con un grado de libertad y un nivel de significación $\infty =$ 0.05 es de 3,84

4.3.4 Gráfico de Verificación

Campana de Curtiduría Amazonas

Gráfico N°. 16

Chi cuadrado



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jessenia Andrade

El valor de $X^2 t = 3,84 < X^2 c = 4,37$ de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que manifiesta: El diseño e implantación de una planificación estratégica SI mejorara la producción en la Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Mediante la presente investigación se analizó que la empresa no aplica una planificación estratégica.
- Las evaluaciones de las metas y objetivos no se lo realiza mediante un proceso continuo y sistemático, sin embargo la empresa realiza métodos empíricos mediante un análisis interno.
- Dentro del grupo de encuestados se puede evidenciar que la curtiduría no tiene determinadas las estrategias, la mayoría de los trabajadores de la empresa necesita aplicar y poner en prácticas estrategias del marketing, lo cual es necesario implementación de estrategias que permitan mejorara su producción.

- Podemos concluir que la curtiduría no tiene bien definidos los objetivos la misma que no me permite obtener el beneficio esperado, manifestándose de esta manera una producción ineficaz.
- Se puede manifestar que los directivos de la curtiduría Amazonas deben considerar los índices de experiencia y conocimiento para contratar al nuevo personal que va a laborar en la curtiduría.
- La distribución del espacio físico está en una gran mayoría acorde a las necesidades de área de producción, tomando en consideración que esta debe ser estudiada para su mejor fraccionamiento, y de esta mena mejora la producción.
- Podemos concluir que la etapa de transformación y proceso es la fase más compleja, porque tiene que controlar los tiempos de principio a fin que para que la materia prima cumpla con los requerimientos de los clientes.
- La napa el ruso son los productos de mayor demanda porque debido a su naturaleza reúnen las características de mayor calidad.

5.2 RECOMENDACIONES

- Invertir en la implementación de una planificación estratégica para mejorar los proceso de determinación de la metas y de las estrategias adecuadas.
- Realizar un proceso continuo y sistemático mediante de un análisis interno y externo de situación de la curtiduría utilizando la herramienta de análisis el FODA.
- Elaborar un programa de selección de personal para poder contratar al personal idóneo y acorde a las necesidades del puesto de trabajo.

- Realizar análisis del espacio físico que permita optimizar costo, recursos para un mejor desempeño en sus funciones de producción motivándolos a que el empleado se concientice con su trabajo.
- Diseñar e implementar un plan estratégico, que oriente a la empresa, eliminando a tiempo las falencias y dando soporte a las fortalezas con que cuenta la empresa para mejorar la producción de la curtiduría Amazonas.

CAPITULO VI

6 PROPUESTA

TITULO

Diseño e Implementación de una Planificación Estratégica para mejorar la producción de pieles de la Curtiduría Amazonas de la ciudad de Ambato.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: Curtiduría Amazonas.

Beneficiarios: Empresa Curtiduría Amazonas.

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

Teléfono: 032-451-039

Tiempo estimado para la ejecución; Inicio: Agosto 2012 **Fin:** Diciembre 2012

Equipo técnico responsable: Gerente de la empresa y el personal administrativo.

Costo: \$ 34760,00 dólares

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

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

Curtiduría Amazonas una empresa dedicada a la producción de cueros especialmente bovinos actualmente la planificación estratégica en la curtiembre se lleva a cabo de manera empírica, de manera muy seria y formal esto conlleva a una baja producción por lo que la empresa se ha visto afectada con la pérdida de algunos de sus clientes ya que sus pedidos no han podido ser entregados a tiempo.

La planeación estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes –actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

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

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

6.3 JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta se ha diseñado con el fin de brindar a la empresa, una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y a futuro la toma de decisiones adecuadas que les permita mejorar en forma más acertada el objetivo de que se adapten para conocer al mercado, es decir las necesidades de los clientes; lo mejor que se va a vender y a quienes, así como en dónde y cómo se lo hará.

El objetivo primordial del área comercial es captar y mantener clientes de manera tal que agreguen valor a las organizaciones. Por lo tanto la empresa debe hacer el esfuerzo necesario que permita establecer y definir las ventajas competitivas sostenibles del negocio. A su vez estas ventajas competitivas deberán establecer un posicionamiento que permita plantear una oferta diferenciada. La etapa de análisis mencionada se debe materializar en una metodología estructurada que permita desarrollar la planificación estratégica de la empresa y concretar éste en un documento gerencial que se pueda plasmar en él las actividades a desarrollar, incluyendo cuantificación, así como los plazos y responsables de éstas.

La planificación estratégica es una herramienta empresarial para gestionar adecuadamente la producción en la cual el papel principal lo tienen cada uno de los empleados y sobre todo de los directivos de la empresa. La creciente competencia y la rápida evolución de los mercados, obligan a toda la cadena del sector curtidor, a actuar con flexibilidad y anticipación; es preciso desarrollar un plan estratégico de producción que satisfagan las nuevas tendencias y necesidades.

El plan estratégico constituye una herramienta poderosa para la producción, es el resultado de una acción sistemática y un esfuerzo coherente de todos y cada uno

de los integrantes de la empresa en función de objetivos comunes y una visión conjunta.

La implementación de una planificación estratégica en la Curtiduría Amazonas permitirá mejorar la capacidad de producción, pero sobre todo respondiendo las necesidades del mercado y a la estrategia empresarial de producción adoptada, mejora en forma permanente sus procesos, selecciona metódicamente la materia prima, investiga y utiliza los mejores materiales y especializa su mano de obra que le permita producir con calidad y acrecentar su prestigio en el mercado.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo de investigación es diseñar una planificación estratégica con la finalidad de mejorar la producción de pieles en la Curtiduría Amazonas.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar e implementar una planificación estratégica para mejorar la producción de pieles en la Curtiduría Amazonas.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA que permita identificar los factores internos y externos de la Curtiduría Amazonas.
- Determinar los tiempos y procesos de producción para mejorar la producción de pieles de curtiduría.
- Seleccionar estrategias operativas y de marketing más adecuadas para mejorar la producción en la Curtiduría Amazonas.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La factibilidad del diseño de una Planificación Estratégica se fundamenta particularmente en la visión de cambio, así como en la colaboración de cada uno de los miembros de la institución, con la única finalidad de buscar desarrollo institucional, rompiendo paradigmas tradicionales con nuevas ideas de cambio que otorguen al incremento de competitividad.

Factibilidad Operativa.

Aprovechar las oportunidades que se presentan debido al marco político y económico en el cual se encuentra inmersa la Curtiduría Amazonas, las restricciones a las importaciones, la imposición de salvaguardias y más barreras arancelarias incentivan a la producción nacional de calzado, lo cual beneficia directamente a las curtiembres ya que son las proveedoras de cuero esto ha presentado un incremento considerable en la demanda de pieles por tal motivo la empresa se ha visto en la necesidad de implementar una planificación estratégica para mejorar la producción y poder entregar sus pedidos.

Factibilidad Social.

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

En el aspecto socio cultural.- Curtiduría Amazonas., se preocupa por el aspecto socio cultural, manteniendo buenas relaciones, con el cliente interno y externo, incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las

preferencias y comportamientos básicos de la sociedad como por ejemplo los hábitos de compra.

En el aspecto Tecnológico.- A pesar de las restricciones a las importaciones no se ha visto afectada, sin embargo ha podido adquirir los Cueros necesarios para la comercialización, esto hace que sea competitivo en el mercado.

En el aspecto Organizacional.- Desde el punto de vista administrativo, cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa, siendo el soporte central para el desarrollo y ejecución de esta propuesta. Las personas que integran Curtiduría Amazonas., se encuentran con la disposición de adaptarse a cambios y nuevos retos que exige el mercado actual, todos estos aspectos ayudarán a la ejecución de los objetivos propuestos y al diseño de un plan estratégico.

Los factores medio ambientales.- Que pueden influir directamente en la presente propuesta, son la implementación de normas medio ambientales y cuidado de los recursos que el gobierno exige a las empresas.

Aspecto Económico – Financiera.- Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía como: la Evolución del Producto Interno Bruto, la tasa de inflación, la política monetaria que tiene el país, si bien esto no es una cifra demasiado alta pero afecta a cierta parte de la población especialmente en el poder adquisitivo de las personas.

En el factor legal.- Curtiduría Amazonas., está regida a cumplir con todas las leyes, decretos, estatutos, resoluciones determinadas por el gobierno nacional la aplicación de un plan estratégico depende en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político.

La presente propuesta no tiene ninguna resistencia con las normas de la empresa ya que va ser un beneficio para la misma, por consiguiente es aplicable y

adicionalmente por estar regida por la superintendencia de compañías, cumple con todos los requisitos legales.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La planificación estratégica

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

Recuperado de: <http://www.infoservi.com/index.php/management/20-el-control-de-gestion>

Fundamentalmente, en la planificación estratégica los directivos analizan todos los aspectos relacionados con la empresa, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, y las estructuras que la empresa tiene diseñada para cumplir con todos estos procesos. Parte importante de la planificación estratégica es que la empresa hace todo este tipo de análisis sobre sus competidores también, comparando y contrastando las distintas formas de trabajar para aprender cómo hacerlo mejor analizando toda la información disponible.

Además, fundamental en este análisis es la evaluación de lo que puede impactar el futuro de la empresa y de su forma de trabajar; las nuevas tecnologías, nuevas formas de fabricar, nuevas tendencias en las distintas áreas de la empresa y cómo los cambios gubernamentales impacta, tanto lo que la empresa está haciendo como su futura actividad. Cambios potenciales futuros en las políticas gubernamentales, en las formas de trabajar, en las tecnologías, incluso en los

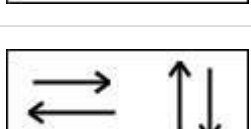
precios y disponibilidad de los distintos recursos impactan continuamente el plan estratégico.

Recuperado de: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-planificacion-estrategica>

Simbología del proceso productivo

Para la simbología del proceso productivo se tomara en cuenta el diagrama de bloques es la representación gráfica del funcionamiento interno de un sistema, que se hace mediante bloques y sus relaciones, y que, además, definen la organización de todo el proceso interno, sus entradas y sus salidas.

Gráfico N°. 17

	Inicio o fin del programa
	Pasos, procesos o líneas de instrucción
	Operaciones de entrada y salida
	Líneas de flujo
	Anotación

Fuente: Diagrama de bloques.

Elaborado por: Jessenia Andrade.

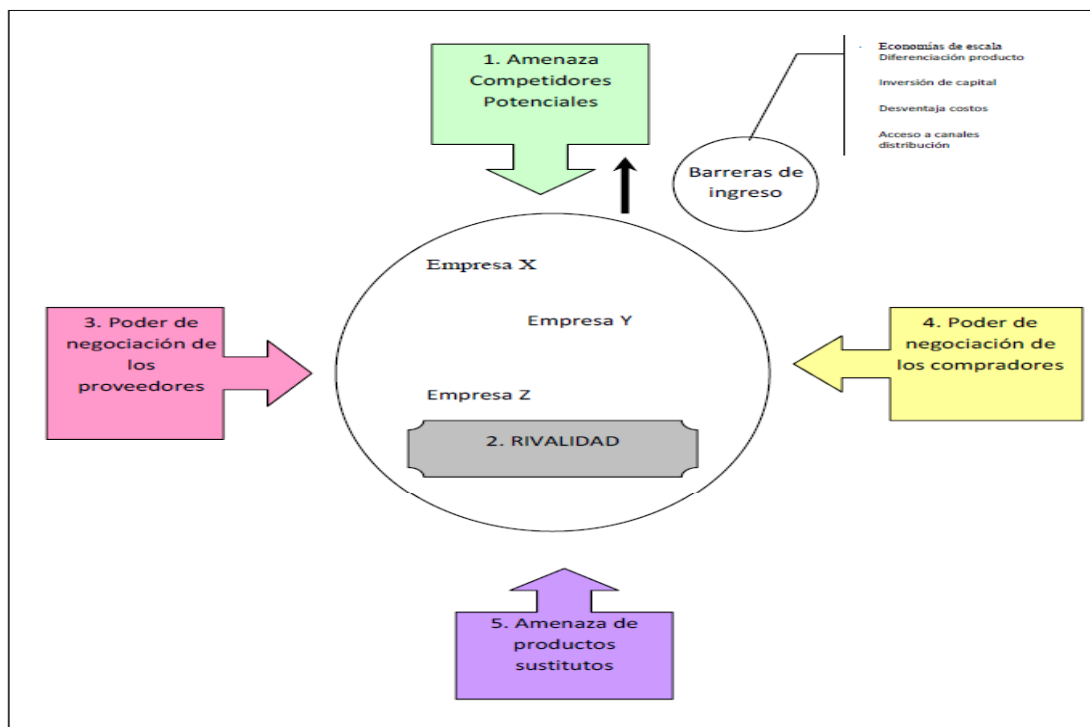
Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_bloques

6.6.1 Análisis del entorno Específico

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

Como se mencionó anteriormente, se debe elegir un método de análisis centrado en los actores de la industria y en las interacciones entre ellos. El modelo de las cinco fuerzas competitivas planteado por Michel Porter recoge estas características.

Gráfico 18: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Ventaja Competitiva de Michael Porter.

Elaborado por: Jessenia Andrade.

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a

precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Recuperado de:

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>

6.6.1.1 Análisis Externo

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

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

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

6.1.2 Análisis Interno

Perfil de la Capacidad Interna (PCI)

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

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

El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías:

La capacidad directiva

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

La capacidad competitiva

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

La capacidad financiera

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

La capacidad tecnológica

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

La Capacidad del talento humano

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

La capacidad administrativa

Se analiza desde cuatro puntos de vista; planeación, organización, dirección y control. Con las categorías definidas y en ellas definidos también los atributos relevantes, se procede a confeccionar la llamada “Matriz PCI”.

Grafico N° 19 MATRIZ PCI

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

Elaborado por: Jessenia Andrade.

Fuente: Planificación Estratégica, Humberto Serna

Con este sistema se identifican las fortalezas y debilidades de la organización clasificadas según su relevancia e impacto. <http://biblioteca.universia.net>.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

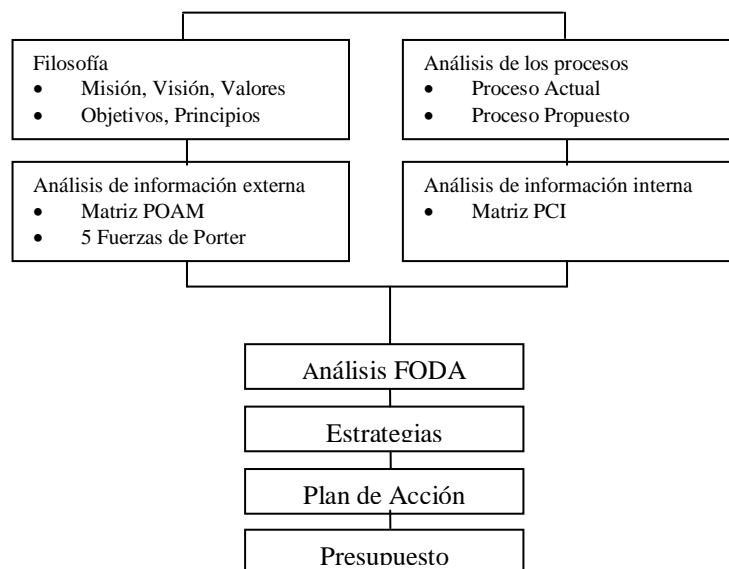
Delimitación del negocio

La actividad que desarrolla la Curtiduría Amazonas es de gran importancia para la colectividad, porque de una u otra forma, aporta con la económica de la Ciudad de Ambato.

La Curtiduría Amazonas es una entidad privada que promueve el crecimiento económico, y el desarrollo comercial con la capacidad de mejorar el sector comercial, ofreciendo productos de calidad y variedad.

Esquema de la Planificación Estratégica

Gráfico N°. 20



Elaborado por: Jessenia Andrade.

Fuente: Planificación Estratégica, Vicente M.

Resumen ejecutivo

Kotler y Armstrong (2008), Presenta un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones del plan para que lo revise la dirección; dicho resumen ayudará a la alta dirección a identificar rápidamente los principales puntos del plan.

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

MISION Expresa la razón de ser de una empresa para lo cual es importante determinar sus objetivos y estrategias.

VISION Define en términos generales a donde queremos que vaya la organización.

VALORES Conjunto de principios, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía y el soporte de la cultura empresarial.

Análisis de la situación

Kotler y Armstrong (2008) Describe el mercado objetivo y la posición de la empresa dentro de éste, incluye información sobre el mercado, los resultados del producto, competencia y la distribución.

Análisis FODA

Kotler y Armstrong (2008) Evalúa las principales oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas para el producto o servicio, ayudando a la dirección a anticipar acontecimientos importantes, positivos o negativos, que podrían tener un impacto que podrían tener un impacto en la empresa y en sus estrategias.

Estrategias de Marketing

Kotler y Armstrong (2008) Describe las líneas generales de la lógica de marketing global con la que la unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos de marketing y especifica los mercados objetivos.

Programas de acciones

Kotler y Armstrong (2008) Describe cómo se van a traducir las estrategias de marketing en programas de acción específicos que responderán a las siguientes preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer? y ¿Cuánto va a costar?

Presupuesto

Kotler y Armstrong (2008) Detalla un presupuesto de marketing que es, fundamentalmente, una cuenta estimada de pérdidas y ganancias, los costes esperados (de producción, distribución y marketing). La diferencia es el beneficio previsto. Una vez aprobado por la alta dirección, el presupuesto pasa a ser la base para comprar materiales, programar la producción, planificar el personal, y emprender las acciones establecidas.

6.7.1 FILOSOFÍA

Misión

Curtiduría Amazonas es una empresa dedicada a la producción y distribución de pieles bovinas que busca satisfacer las necesidades de los demandantes brindándoles calidad y variedad en el producto.

Visión

Ser una empresa líder en la producción y distribución de pieles bovinas en el mercado nacional brindando a los clientes un producto excelente en calidad y precios

OBJETIVOS CORPORATIVOS.

- Posicionar la imagen de la empresa en el mercado.
- Servir con alta calidad a nuestros clientes.
- Propender la continuidad del empleo al personal.
- Innovar.
- Generar rentabilidad.

VALORES

Los valores de la empresa están dirigidos para toda la organización y así lograr el respeto tanto para la empresa como para los clientes.

- **Calidad:** Nuestra empresa ofrecerá calidad tanto en servicio como en el producto para una mejor satisfacción de los clientes.
- **Innovación:** Desarrollo de diferentes estrategias que nos permitan aplicar procesos de negociación innovadores para ofrecer un amplio portafolio de productos y servicios a nuestros clientes.
- **Puntualidad:** En la entrega de los pedidos que nos solicitan nuestros clientes, cumpliendo a cabalidad con los tiempos que estipulemos en el momento que realizamos la transacción. También este valor involucra a la puntualidad de los empleados de nuestra empresa para la máxima realización de las actividades.
- **Responsabilidad:** toda la organización está comprometida a responder por sus actividades que realizan dentro y fuera de la empresa lo que nos permitirá dar una buena imagen de nuestra empresa.
- **Compromiso:** Con nuestros clientes, al brindar un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad en familias de nuestro personal, y con el medio ambiente.

PRINCIPIOS

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

ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL DE LA CURTIDURIA AMAZONAS

Gráfico N°. 21

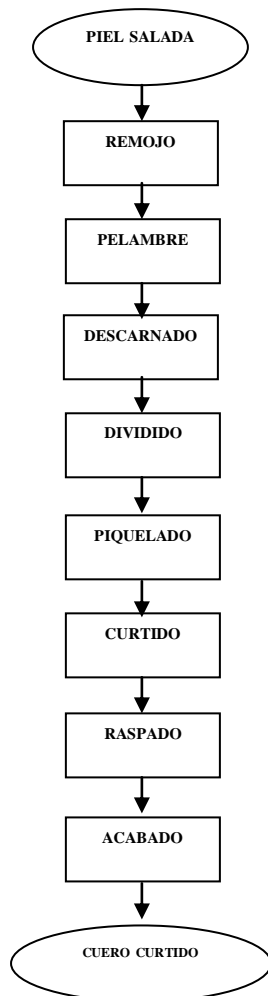


Tabla N°. 13

PROCESO	TIEMPO
REMOJO	4 h
PELAMBRE	4,50 h
DESCARNADO	2 h
DIVIDIDO	2 h
PIQUELADO	6,25 h
CURTIDO	10,50 h
RASPADO	1,30 h
ACABADO	16,30 h
TOTAL	46,85 h

Elaborado por	Aprobado por	Fecha de elaboración	Referencias
Jessenia Andrade	Lic. MBA Jorge Cerón	26-07-12	<p>○ Inicio/Fin</p> <p>▭ Procesos</p> <p>↓ Línea de Flujo</p>

Según la *Curtiduría Amazonas*, para la elaboración y fabricación de sus productos sigue una variedad de niveles de procesos para obtener el producto final:

Remojo

Es el primer proceso a seguir, y al que son sometidas las pieles. El mismo que tiene el propósito de quitar la sal, sangre, estiércol y de restablecer el contenido de la humedad de la piel, además de remover otras impurezas adheridas en la misma, esta operación se la realiza en los bombos.

Pelambre

Para este proceso las pieles son cortadas y pesadas para luego ser colocadas en los bombos de una solución de cal y sulfuro de sodio, pasando en un período de movimiento y reposo por un día. Proceso por el cual se retira el pelo de la piel de los vacunos.

Descarnado

Una vez que se ha terminado el pelambre, las pieles son sacadas de los bombos, para luego ser retirados los restos de carnes y tejidos grasosos, para ello las pieles pasan por una máquina llamada descarnadora, estas grasas son almacenadas en una esquina en el interior de la planta y luego los residuos son retirados una vez por semana.

Piquelado

Este proceso es el precurtido de las pieles y sirve para preparar el curtido de las mismas, para lo cual utiliza cloruro de sodio (sal), formiato de sodio y ácido sulfúrico, en algunas ocasiones acompañado de un humectante y bactericidas.

Curtido

El objetivo de esto es producir un material durable y resistente. El curtido se efectúa por una reacción entre el colágeno de la piel y el cromo III

Raspado

En este proceso se define con exactitud el calibre o grosor de la piel dependiendo del producto a elaborar, tal proceso se realiza mediante la pulida de la piel húmeda

Acabado

En este último proceso se utilizan ligantes, pinturas y penetrantes que consisten en el proceso de pintado. Al final su proceso cuenta con un total de 46 horas 85 minutos para la producción de pieles de inicio a fin.

PROCESO PROPUESTO PARA CURTIDURIA AMAZONAS

Gráfico N°. 22

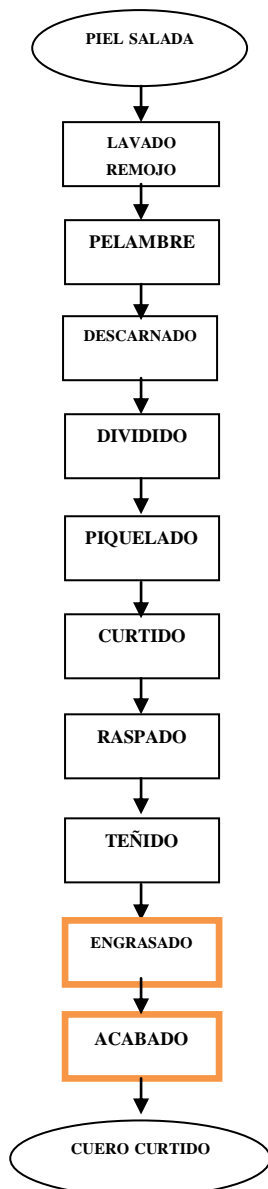


Tabla N°. 14

PROCESO	TIEMPO
LAVADO-REMOJO	4,00 h
PELAMBRE	4,50 h
DESCARNADO	2,00 h
DIVIDIDO	2,00 h
PIQUELADO	6,25 h
CURTIDO	10,50 h
RASPADO	1,30 h
TEÑIDO,ENGRASADO	6,30 h
ACABADO	16,30 h
TOTAL:	53,30 h

Elaborado por	Aprobado por	Fecha de elaboración	Referencias
Jessenia Andrade	Lic. MBA Jorge Cerón	26-07-12	○ Inicio/Fin □ Procesos ↓ Línea de Flujo

Lavado y remojo

Es el primer proceso a seguir, y al que son sometidas las pieles. El mismo que tiene el propósito de quitar la sal, sangre, estiércol y de restablecer el contenido de la humedad de la piel, además de remover otras impurezas adheridas en la misma, esta operación se la realiza en los bombos.

Pelambre

Para este proceso las pieles son cortadas y pesadas para luego ser colocadas en los bombos de una solución de cal y sulfuro de sodio, pasando en un período de movimiento y reposo por un día. Proceso por el cual se retira el pelo de la piel de los vacunos.

Descarnado

Las pieles son sacadas de los bombos, para luego ser retirados los restos de carnes y tejidos grasosos, para ello las pieles pasan por una máquina llamada descarnadora.

Desencalado

Este proceso se realiza con la finalidad de eliminar la cal, el sulfuro de sodio, etc. y producir el deshinchamiento de la piel, y retirar los productos de degradación de las proteínas.

Dividido

Luego del proceso de desencalado, se procede con el dividido de las pieles, cuyo proceso consiste en separar en dos capas la piel, siendo estas la capa superior, la cual es utilizada para todo tipo de cuero para vestimenta, calzado, y la capa inferior dependiendo de su tratamiento es llamada también descarne o carnaza, la misma que es utilizada para el gamuzón y para el proceso de la gelatina.

Piquelado

Este proceso es el precurtido de las pieles y sirve para preparar el curtido de las mismas, para lo cual utiliza cloruro de sodio (sal), formiato de sodio y ácido sulfúrico, en algunas ocasiones acompañado de un humectante y bactericidas.

Curtido

El objetivo de esto es producir un material durable y resistente. El curtido se efectúa por una reacción entre el colágeno de la piel y el cromo III.

Raspado

Este proceso se realiza mediante la pulida de la piel húmeda a través de una máquina llamada raspadora.

Teñido

Para este proceso y dependiendo del color se añaden anilinas para la pigmentación de la piel.

Engrasado

En este proceso y dependiendo de la finalidad del cuero se utiliza grasas importadas.

Acabado

En este último proceso se utilizan ligantes, pinturas y penetrantes que consisten en el proceso de pintado; y para su brillo se adiciona tiñer y lacas.

Al final este proceso cuenta con un total de 53 horas con 30 minutos para la producción de pieles de inicio a fin pero se debe tomar en consideración que la diferencia de 6 horas con 45 minutos comparado con el proceso anterior sirven de mucho porque estos últimos procesos (**Raspado, Teñido, Engrasado, Acabado**) proporcionan las características deseadas del cuero según sea su uso final es por esta razón que se debe considerar estos dos pasos para mejorar el producto.

6.7.2 ANALÍTICA

ANÁLISIS MACRO Y MICRO AMBIENTE

El análisis situacional es el primer paso de la Planificación estratégica, ofrece una imagen completa de las situaciones actuales y futuras de la organización respecto de tres entornos: interno, del cliente y externo, permitiendo conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa.

ANÁLISIS MACRO AMBIENTE

Constituye todos los elementos externos a una organización, los mismos que no son controlables para las organizaciones y que, resultan relevantes para su operación, incluso factores de acción directa e indirecta.

Un análisis del macro ambiente permitirá monitorear a la empresa y las fuerzas externas a las que está expuesta, de igual forma conocer los posibles efectos que se presenten por la variación de ellas.

El estudio de este escenario es muy importante ya que incurre directamente en los movimientos del área de marketing, cualquier cambio de este entorno puede tener serias repercusiones en las actividades de la empresa.

FACTOR POLÍTICO – LEGAL

El Ecuador vive hoy una crisis política debido a las diferentes ideologías de los diversos partidos que existen, y la permanente confrontación de los medios de comunicación del Ecuador con el Presidente Rafael Correa; los mismos que en las últimas semanas en bases de hechos de escándalos han tenido al país pendientes de estas confrontaciones.

Los factores políticos son determinantes para el sector empresarial, el plan de marketing depende en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político. Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

El escenario político del país en los últimos 10 años ha sido muy cambiante pero con el gobierno actual, la protección a la industria nacional es lo que ha primado, actualmente las leyes para facilitar las importaciones y exportaciones no han variado mucho lo que si se ha dado es una serie de decretos que dificultan las importaciones que afecten a la producción nacional.

FACTOR TECNOLÓGICO

El escenario tecnológico es un poco más complicado de definir. Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Los proveedores de equipos, conscientes de este giro de los nuevos mercados y de las necesidades de las maquinarias, se han concentrado en la creación de equipos que incrementen la productividad, competitividad impensable que permiten a sus dueños ingresar con éxito en los nichos de mercado.

FACTOR ECONÓMICO

El negocio de la comercialización de Cuero al igual que muchos otros depende en gran parte de las variables económicas, la diferencia primordial es que en muchos de los casos la crisis muestra un repunte en este tipo de negocios.

Entre los factores económicos más relevantes para este negocio están:

❖ PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Este indicador mide la cantidad de productos y servicios producidos por una economía en un período de tiempo determinado, la Evolución del Producto Bruto Interno que se ha visto claramente en crecimiento en los últimos 10 años para lo cual tomamos como referencia el crecimiento del año 2010 que es de 3.6%, mientras que para el 2011, el Banco Central del Ecuador (BCE) prevé una tasa del 5,06%, indico el presidente del directorio del organismo Diego Borja. En comparación del 2009 el Producto Interno Bruto creció a un ritmo del 0,36% es todo afectado por la crisis financiera internacional, el cierre del 2010 con un 3,6% lo que representa una recuperación de más de tres puntos.

Este mercado está directamente relacionado con la inversión que las empresas de los diferentes sectores realizan en mercadeo y publicidad, la cual depende del tipo de bienes y servicios que estas promueven y el tipo de empresa. Ecuador, en los últimos años ha presentado un fortalecimiento del sector, lo que se refleja en mayores tasas de crecimiento de este sector frente a otros de la economía, lo cual ofrece expectativas de incremento en la demanda de material publicitario pudiendo manifestar que económicamente este sector está en progreso.

❖ INFLACIÓN

La inflación en concepto es el alza sostenida de los precios en un periodo determinado. Según la cifras publicadas al año 2009 la inflación acumulada presenta una disminución ubicándose en 4,10%, este indicador afecta de forma directa al mercado empresarial puesto que el incremento de precios ocasiona el encarecimiento de las materias primas, mano de obra y servicios; la tasa de inflación tomada a diciembre del 2010 que fue de 3.33% convirtiéndose en una de las más bajas de América.

Gráfico N° 23 Inflación Últimos años



Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación más alta registrada el año anterior fue del 4,31% en el mes de Diciembre, mientras que el mes de diciembre de 2010 la inflación registrada fue de 3,33%; es decir que el porcentaje de incremento de la inflación se ha desacelerado.

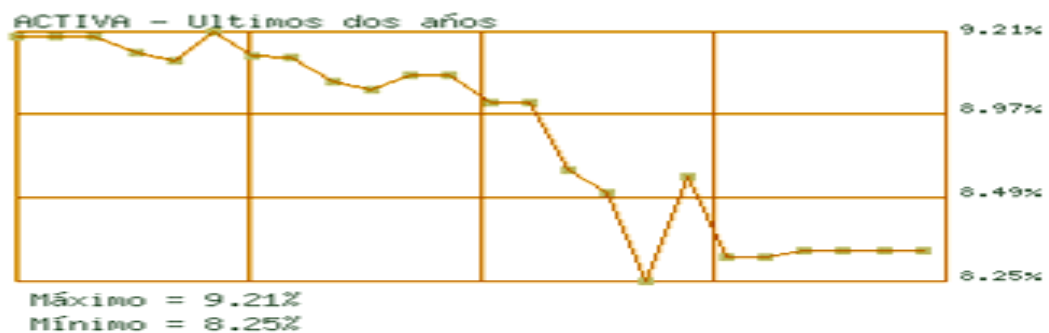
❖ VALOR AGREGADO BRUTO:

El Valor Agregado Bruto (VAB) o Valor Añadido Bruto es una macro magnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un país, en definitiva recoge los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo. En la economía empresarial, el valor añadido de una empresa es la diferencia entre el importe de las ventas de la empresa y las compras hechas a otras empresas sin incluir la depreciación del capital fijo durante el período. Al deducir la depreciación se obtiene el Valor Agregado Neto.

❖ TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el porcentaje al que se está invirtiendo un capital en una unidad de tiempo, es fijada por el Banco Central a los otros bancos. La Tasa de Interés Activa, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es mayor que la tasa de interés pasiva, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Gráfico No. 24 Tasa de Interés Activa



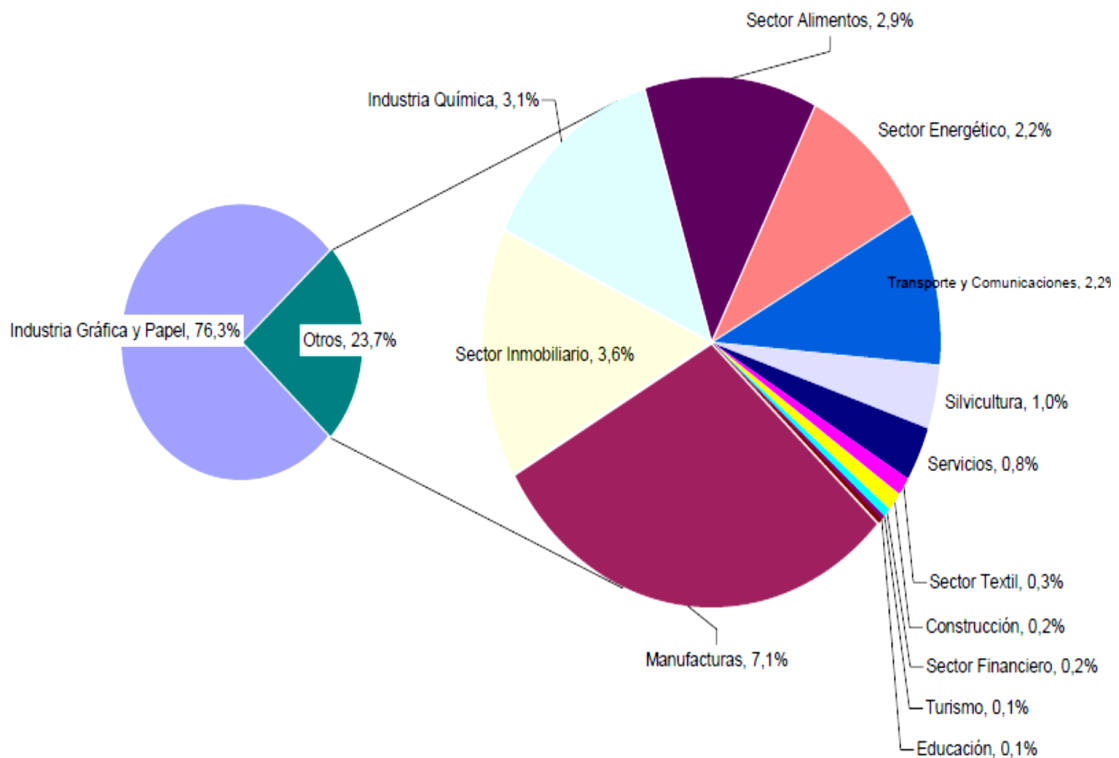
Fuente: Banco Central del Ecuador

La política económica que el gobierno está aplicando causará la disminución del circulante, las tasas de interés tendrán una tendencia de alza, provocando que los créditos sean más costosos.

SECTOR AL QUE PERTENECE Y CRECIMIENTO

Curtiduría Amazonas. es una empresa que pertenece al sector de transporte, la industria ecuatoriana y particularmente la industria de la comercialización de Cuero ha sido sin duda alguna uno de los sectores más afectados y golpeados por 20 años de política de ajuste, por la apertura económica, por la globalización y la crisis de la economía global. El Ecuador cuenta con 365 empresas registradas entre Quito y Guayaquil, se estima que estas mueven más del 95% del mercado.

Gráfico No. 25
Participación Porcentual del Mercado



Fuente: INEC

FACTORES SOCIO CULTURAL

Todos los países tienen sus propias culturas, las mismas que los hacen ser diferentes de otras existentes en el mundo, nuestro país posee una amplia gama de culturas, el cual abre sus puertas al intercambio comercial y cultural, esto ha hecho que se den cita muchos inversionistas y empresarios de otras naciones.

Las costumbres de compra que ha adquirido la sociedad ecuatoriana en su mayoría son influenciadas por el precio de los productos ya que al existir mucha competencia, el cliente tiene la posibilidad de escoger un precio accesible. Las personas, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento.

Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de las empresas. Es importante considerar esto para comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en las actividades de cada organización, debido a que cada sus compras se verán influenciadas por este factor, importante en el momento de cualquier adquisición.

FACTOR AMBIENTAL

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

De los derechos colectivos Sección segunda del medio ambiente

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

Sección tercera de los consumidores

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

Las personas que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la prestación del

servicio, así como por las condiciones del producto que ofrezcan, de acuerdo con la publicidad efectuada y la descripción de su etiqueta. El Estado auspiciará la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, y adoptará medidas para el cumplimiento de sus objetivos.

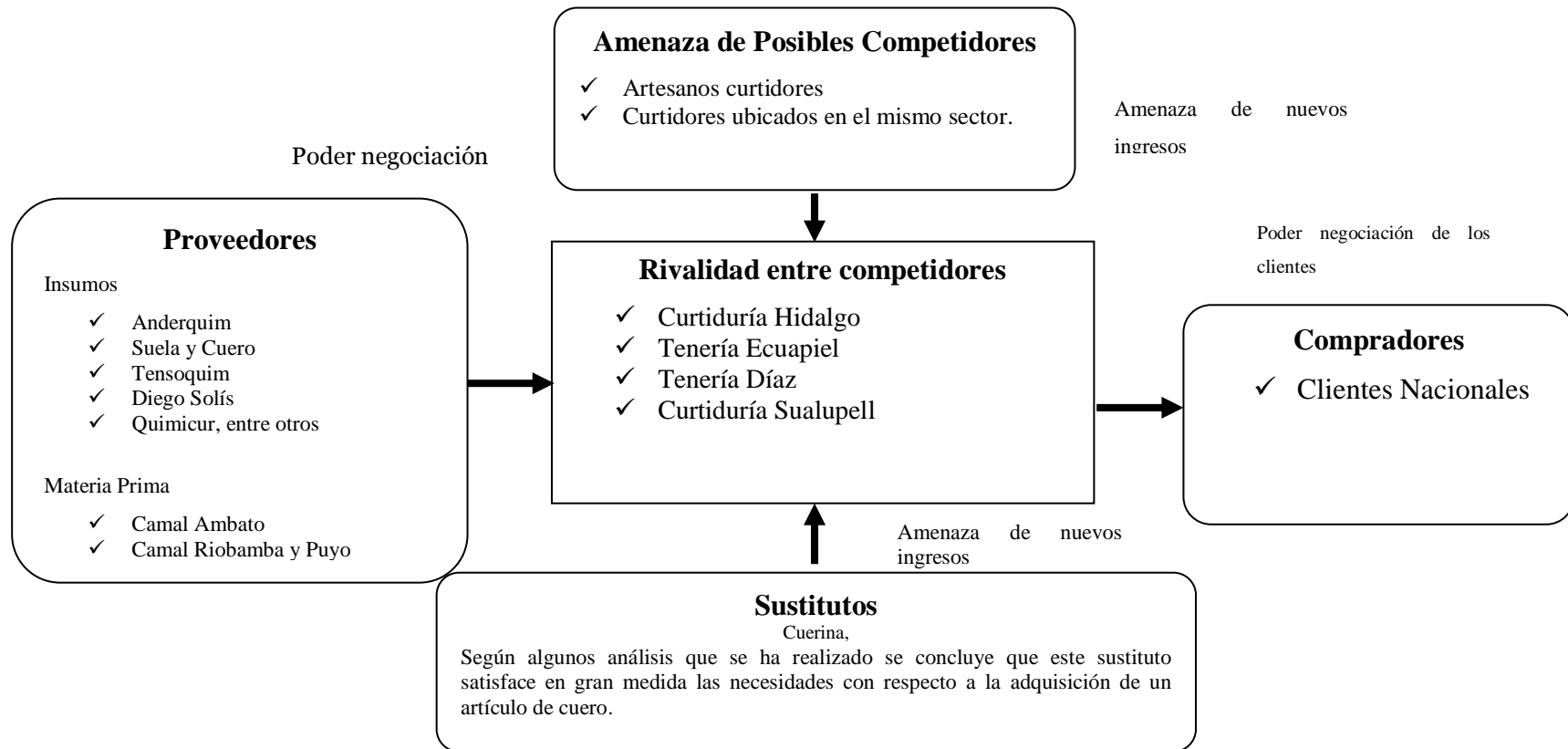
Para el permiso de funcionamiento Curtiduría Amazonas tiene los respectivos permisos que la ley le exige, estos son:

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

FACTOR DEMOGRÁFICO

La creciente población en el Ecuador y por lo tanto en cada provincia del país, exige a las familias a encontrar su sustento económico, por lo que en la actualidad la apertura de negocios es cada vez mayor, por lo que la provincia de Tungurahua y la ciudad de Ambato no son la excepción, dando así apertura de mercado con oportunidades de crecimiento de artículos demandados por los componentes de cada segmento.

Cuadro N°7 Matriz Porter



Fuente: Ventaja Competitiva de Michael Porter.

Elaborado por: Jessenia Andrade

Cuadro N°8: Matriz PCI-Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Medio Ambiente			X				X		
2. Planificación estratégica				X			X		
3. Administración				X			X		
4. Delegación de autoridad		X						X	
5. Evaluación y control de procesos				X			X		
6. Tecnología cambiante				X			X		
7. Agresividad para enfrentar la competencia		X						X	

Elaborado por: Jessenia Andrade.

La Curtiduría Amazonas y todas las empresas dedicadas a la producción de cuero tienen la obligación de cumplir con ciertas normativas para proteger al medio ambiente, es por ello que es una fortaleza con cierto grado bajo pero con un gran impacto al medio ambiente.

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

Cuadro N° 9: Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Experiencia laboral			X					X	
2. Estabilidad laboral		X						X	
3. Personal sobresaliente					X			X	
4. Delegación de autoridad				X			X		
5. Motivación e incentivo	X						X		
6. Clima laboral	X						X		

Elaborado por: Jessenia Andrade.

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

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

Cuadro N°10: Capacidad Competitiva

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

Elaborado por: Jessenia Andrade

El primer elemento a considerar es la calidad del producto que entrega la empresa. En este sentido, Curtiduría Amazonas posee una fortaleza, pese a la competencia que existe en este sector. Esto tiene un alto impacto, ya que la relación que la empresa posee con sus clientes, es de una larga duración. Sin embargo, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en mantener esta fortaleza ya que si experimenta un crecimiento, corre el riesgo de perder esta fortaleza, transformándola en una debilidad.

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

Cuadro N° 11: Capacidad Financiera

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

Elaborado por: Jessenia Andrade.

La capacidad financiera que mantiene la empresa en cuestión a la liquidez muy sustentable con un impacto medio, por otra parte la rentabilidad en la producción del cuero es muy aceptable, los costos de la materia prima son accesibles con los factores mencionados anteriormente, esto nos da a entender que la empresa tiene una buena capacidad de endeudamiento.

Cuadro N° 12: Matriz POAM (análisis externo)

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
MACRO AMBIENTE									
Económico									
Inflación					X			X	
PIB		X						X	
Desempleo				X			X		
Política laboral		X						X	
Tasa activa						X			X
Político / legal									
Inestabilidad política				X			X		
Legal				X			X		
Socio culturales									
Competencia				X			X		
Demanda	X						X		
Tecnología									
Automatización	X						X		
MICRO AMBIENTE									
Participación mercado				X				X	
Oferta				X			X		
Proveedores	X						X		
Costos						X			X

Elaborado por: Jessenia Andrade.

La inflación es una amenaza porque afecta de forma directa en la adquisición de materia prima para la producción del cuero en la Curtiduría Amazonas ya que como vemos en lugar de disminuir a aumentado, razón por la cual la empresa ha tenido que aumentar sus costos de producción y sus las materias primas han subido de precio.

El desempleo constituye una amenaza ya que impone un costo en la economía como un todo, debido a que se producen menos bienes y servicios. Cuando la economía no genera suficientes empleos para contratar a aquellos trabajadores que están dispuestos y en posibilidades de trabajar, ese servicio de la mano de obra desempleada se pierde para siempre. En un sistema económico, uno de los factores fundamentales es el suministro de recursos humanos.

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

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

Curtiduría Amazonas tiene un segmento de mercado específico; que son las empresas dedicadas al negocio de calzado, marroquinería, vestimenta, que están penetrando últimamente y es la población más numerosa y con un nivel medio de recursos económicos. Curtiduría Amazonas se encuentra en un mercado de competencia perfecta debido a que presenta las siguientes características:

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

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

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

Una oportunidad es la demanda que existe de cuero, tanto a nivel nacional como internacional, ya que el producto que se ofrece es en la actualidad muy demandado para la elaboración de prendas de vestir, para zapatos, para tapicería y otros, además su precio es moderado y por ello genera grandes beneficios tanto para la empresa como para la persona que lo comercializa o distribuye y otro punto importante es que la demanda actual tiende a crecer.

La línea de productos que se ofrece de parte de los proveedores es una oportunidad ya que es muy extensa y está conformada por un sin número de productos, en este caso los químicos, los cuales son recomendados por los consumidores, que ayuda a la mejor de la calidad del producto. (Anexo 7)

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

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El análisis de segmentación permitirá delimitar el campo de acción e identificar los factores claves a examinar. La empresa debe tener una orientación del mercado ya que es de suma importancia definir espacio en el cual se desenvuelve.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Cuadro N°13 Segmentación de mercado

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICOS	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
País	Ecuador
Región	Sierra
Población	En el 2010 la población ecuatoriana es 14'306.876 en Ambato es de 441.034
Urbana	188.327
Rural	252.707
Gentilicio	Ambateño
Lugar de la empresa	Ambato
DEMOGRÁFICO	
Industria	Los productos de cuero están dirigidos a todos los sectores industriales, comerciales, y personas naturales de la ciudad de Ambato.
Tamaño de las empresas	Grandes, pequeñas y medianas empresas
Ubicación	Zonas Norte, Sur y Centro de Ambato.

Elaborado por: Jessenia Andrade.

Análisis FODA

El FODA es principalmente un instrumento de análisis organizacional, el ambiente externo está representado por las oportunidades y las amenazas o riesgos; el entorno interno considera el análisis de las fortalezas y debilidades.

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

6.7.2.7 Análisis FODA

Cuadro N° 14: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Matriz de Análisis FODA</p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Estabilidad Laboral ◆ Motivación e incentivos ◆ Excelente ambiente laboral ◆ Calidad del producto ◆ Experiencia Laboral ◆ Capacidad endeudamiento 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Inexistencia de una planificación estratégica. ◆ Tecnología ◆ Administración ◆ Evaluación y control de procesos ◆ Medio Ambiente
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Alta demanda de consumo de cuero ◆ Participación en el mercado ◆ Incremento de la cartera de clientes ◆ Automatización del proceso productivo 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS (FO)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita realizar el proceso de producción en menos tiempo y a mayor cantidad. (F6, O4) 2. Mejorar los procesos de producción del cuero de manera que se optimice tiempo y recursos con la ayuda de la información y cursos que provee ANCE. (F1, F3, O2) 3. Incurrir en mayores oportunidades de crédito, lo cual garantizara el incremento de la producción. (F6, O5, O4) 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS (DO)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una planificación estratégica para mejorar el proceso productivo evitando desperdicios (D1;O4) 2. Mantener un excelente ambiente laboral, permitiendo que los empleados aporten con sus ideas para incrementar la cartera de clientes.(D3,O3) 3. Proponer alianzas estratégicas con la finalidad de mejorar los procesos.(D4,O3)
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Desempleo ◆ Inestabilidad política ◆ Inestabilidad legal ◆ Competencia ◆ Inflación ◆ Tasas de intereses 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS (FA)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar la rotación de personal, con el fin de que los empleados puedan adquirir conocimientos de diferentes áreas, esto ayudara a que el personal sea competitivo.(F1,A1) 2. Brindar motivación al Recurso Humano incentivándolos y logrando que sienta a la empresa como suya. (F2,F3,A1) 3. Medir y corregir el proceso productivo para garantizar el incremento de la oferta en la Curtiduría.(F4.A5) 4. Promover la experiencia laboral para contrarrestar la competencia .(F5, A4) 5. Capacitar al personal periódicamente en los aspectos político y legal para estar a la vanguardia de lo que sucede en la actualidad. (F5, A2, A3) 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS (DA)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar los recursos materiales, humanos y sobre todo el tiempo de los procesos mediante la implementación de una planificación estratégica.(D1, D4, A4) 2. Influir en el área administrativa para determinar funciones de acuerdo al nivel de jerarquía que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.(D3,A4) 3. Adquirir tecnología avanzada para optimizar procesos con el fin de contribuir con el medio ambiente, evitando desperdicios y contaminación excesiva. (D2, D4, D5, A3)

Elaborado por: Jessenia Andrade

6.7.2.8 ESTRATEGIAS

Estrategias FO

Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita realizar el proceso de producción en menos tiempo y a mayor cantidad. (F6, O4)

Mejorar los procesos de producción del cuero de manera que se optimice tiempo y recursos con la ayuda de la información y cursos que provee ANCE. (F1, F3, O2)

Incurrir en mayores oportunidades de crédito, lo cual garantizara el incremento de la producción. (F6, O5, O4)

Estrategias FA

Implementar la rotación de personal, con el fin de que los empleados puedan adquirir conocimientos de diferentes áreas, esto ayudara a que el personal sea competitivo. (F1, A1).

Brindar motivación al Recurso Humano incentivándolos y logrando que sienta a la empresa como suya. (F2, F3, A1).

Medir y corregir el proceso productivo para garantizar el incremento de la oferta en la Curtiduría. (F4.A5)

Promover la experiencia laboral para contrarrestar la competencia. (F5, A4).

Capacitar al personal periódicamente en el aspecto político y legal para estar a la vanguardia de lo que sucede en la actualidad. (F5, A2, A3)

Estrategias DO

Diseñar una planificación estratégica para mejorar el proceso productivo evitando desperdicios (D1; O4)

Mantener un excelente ambiente laboral, permitiendo que los empleados aporten con sus ideas para incrementar la cartera de clientes. (D3, O3)

Proponer alianzas estratégicas con la finalidad de mejorar los procesos. (D4,O3)

Estrategias DA

Optimizar los recursos materiales, humanos y sobre todo el tiempo de los procesos mediante la implementación de una planificación estratégica. (D1, D4, A4)

Influir en el área administrativa para determinar funciones de acuerdo al nivel de jerarquía que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. (D3, A4)

Adquirir tecnología avanzada para optimizar procesos con el fin de contribuir con el medio ambiente, evitando desperdicios y contaminación excesiva. (D2, D4, D5, A3)

6.7.3 PLAN DE ACCIÓN

Cuadro N° 15

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADORES	RESULTADOS	METAS
Optimizar el tiempo de fabricación del producto utilizando nuevos procesos	Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita realizar el proceso de producción en menos tiempo y mayor cantidad	<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar información electrónica de los avances tecnológicos en el campo de la curtiembre - Revisar catálogos de maquinaria y pedir asesoramiento. - Seleccionar proveedores en base a la experiencia y capacidad instalada. <p>Política</p> <p>Invertir en maquinaria que garantice su utilidad de vida Satisfacer la demanda de cuero, garantizando su producto Definir requerimientos de adquisiciones de maquinaria</p>	GERENTE COMERCIAL	25500,00	Presentar un informe de adquisición de maquinaria	Obtener tecnología avanzada para realizar los procesos en un tiempo determinado reduciendo desperdicios.	15 días
Mejorar el desempeño laboral en actividades relacionadas con la producción.	Brindar motivación al recurso humano, incentivando y logrando sentido de pertenencia.	<p>Actividades</p> <p>Charlas y conferencias de capacitación semestralmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de incentivos económicos anuales. - Revisión y reubicación de cargos (asensos). <p>Políticas</p> <p>Premiación a los empleados que hayan superado las metas de producción establecidas, mediante bonos. Económicos (5% de su sueldo) Capacitación del equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar prioridad al elemento interno para llenar una vacante. 	GERENTE COMERCIAL	\$800 capacitación semestral	Evaluación de desempeño	Obtener resultados de conocimientos en cuanto a su función de trabajo, y s ves tener la ventaja de capacitarlos para que superen sus expectativas	Un mes antes de cada temporada

<p>Mejorar la producción en estándares de calidad optimizando costo y tiempo</p>	<p>Medir y corregir el proceso productivo para garantizar el incremento de la oferta en la Curtiduría Amazonas a través de la implementación de un planificación estratégica</p>	<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar una evaluación de la producción tanto en los materiales como en la maquinaria, cada 6 meses - Realizar un control de inventarios en materiales (químicos y pieles crudas) cada fin de mes. - Mantenimiento de maquinaria y reposición de piezas desgastadas cada 6 meses o cuando sea necesario. - Realizar una clasificación del producto (Ruso (bueno), Suelas y Garrapata) <p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación permanente de los procesos productivos. - Control permanente de insumos y materiales en stock. - Asesoramiento en el uso y mantenimiento de la maquinaria. 	<p>ASESORES COMERCIALES</p>	<p>Humanos (Gerente, Jefe de Producción, Responsables operativos) Económicos \$5.000 reposición de piezas</p>	<p>Presentar un informe de los tiempos y recursos de los procesos de producción del cuero.</p>	<p>Revisión continua de la empresa para evaluar la parte técnica de producción, y evitar posibles interferencias</p>	<p>SIEMPRE</p>
---	--	---	------------------------------------	--	--	--	----------------

Elaborado por: Jessenia Andrade

6.7.4 PRESUPUESTO

TABLA N° 15

Descripción	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	TOTAL	ABR.	MAY.	JUN.	TOTAL
MAQUINARIA											
PRENSA		10000,00					10000,00				10000,00
DIVIDIDORA		7000,00					7000,00				7000,00
ESCURRIDORA		2500,00					2500,00				2500,00
LIJADORA		6000,00					6000,00				6000,00
CAPACITACIÓN											
Seminario	280,00					280,00	560,00				560,00
Herramientas y recursos necesarios	100,00					140,00	240,00				240,00
GASTOS VARIOS											
Refrigerios	90,00					90,00	180,00				180,00
Materiales de Oficina		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	100,00			20,00	120,00
Mantenimiento de maquinaria											5000,00
										Sub total	31600,00
										10% imprevisto	3160,00
										Total	34760,00

Elaborado por: Jessenia Andrade Robles

6.7.5 FINANCIAMIENTO

El financiamiento para la aplicación de la planificación estratégica será propio, es decir el desembolso lo realizará la empresa de sus utilidades. La duración de la propuesta será de un año.

6.8 ADMINISTRACION

GERENTE

Entre sus principales funciones están:

- Representar legalmente a la compañía, y responder por el cumplimiento de las leyes vigentes y los contratos suscritos.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión empresarial.
- Encargado de la toma de decisiones.
- Aprobación de negocios y adquisición.
- Administración de la empresa.

CONTADOR GENERAL

- Manejo Contable y Tributario

GERENTE COMERCIAL Y VENTAS

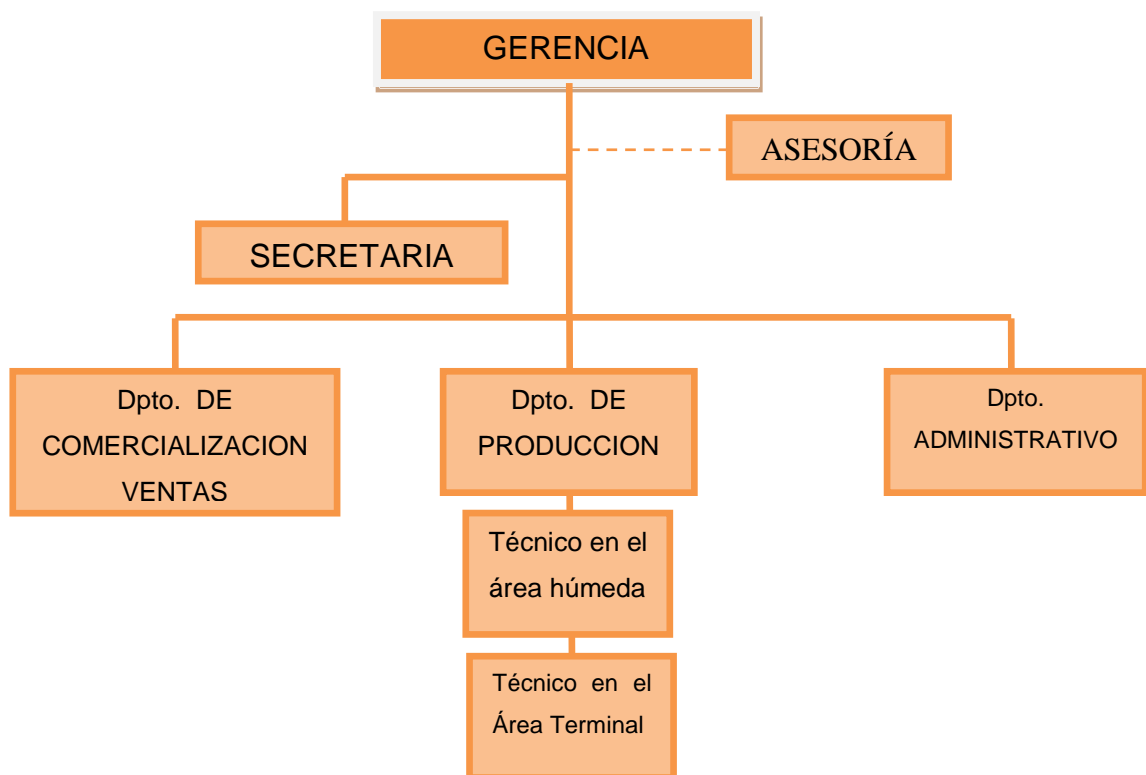
- Supervisión de puntos de ventas
- Manejo de negocios
- Aprobación de créditos
- Control de cumplimiento de las metas (ventas-objetivos)

JEFE DE PRODUCCION

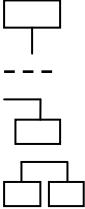
- Controla los procesos de producción
- Manejo de productos químico
- Inspección de la calidad del productos
- Realiza los procesos de producción.
- Control de inventarios de los productos

6.8.1 Organigrama

Gráfico N° 26: Organigrama Estructural de la Curtiduría Amazonas



Cuadro N° 16: Cuadro de Referencias

Elaborado por	Aprobado por	Fecha de elaboración	Referencias
Jessenia Andrade	Lic. MBA Jorge Cerón	26-07-12	 <p> Línea de Autoridad Línea de Asesoría Línea Auxiliar Línea de relación </p>

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Preguntas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la empresa Curtiduría Amazonas
¿Por qué evaluar?	Se debe evaluar el plan, ya que es muy importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta, y comparar los resultados del nivel de ventas de los meses anteriores.
¿Para qué evaluar?	Para medir los resultados de las actividades planteadas en la propuesta
¿Qué evaluar?	El cumplimiento de las actividades establecidas en la propuesta, durante el periodo de su duración y con la ayuda de todos los recursos
¿Quién evalúa?	El personal adecuado que designe el gerente para esta actividad
¿Cuándo evaluar?	Al finalizar la aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Se evaluará a través de matrices de control y de encuestas de satisfacción.
¿Con que evaluar?	Mediante el análisis del estado de resultados y la investigación de campo a través de encuestas.

Elaborado por: Jessenia Andrade

Para recolectar la información primaria, se utilizó la investigación de campo para lo cual fue necesario la aplicación de encuestas a través del cuestionario, las mismas que recogieron información necesaria para el posterior análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

El análisis y la interpretación de datos son la base fundamental para tomar decisiones y contribuir a la empresa con datos reales.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, F. “Técnicas de investigación”, Ed. Trillas, 3ra. Ed. Madrid-España.

SALAZAR, V, “Conoce a tu empresa”, Ed. PISA, Ambato, Págs. 2-30

Enciclopedia practica de ventas (2009). Grupo Cultural. Madrid.

HATTON, A. (2000). La guía definitiva del plan de marketing. Editorial Prentice Hall. España

OCEANO “Diccionario de la Lengua Española Océano”. España. 2000.

HERNANDEZ, C. (2000). El plan de marketing. Talleres gráficos vigor. España

HERNÁNDEZ, OLMO (2000). Plan de Marketing Estratégico. Gestión 2000. Barcelona.

KLOTTER, P. (2004). Marketing. Decimal Edición. Pearson Educación. Madrid.

PORTER, M. (2001). Estrategia Competitiva. Continental. México.

<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=MERCADO>

http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_definicion.htm

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion>

http://es.mimi.hu/economia/competencia_monopolista.html

<http://www.scribd.com/doc/882474/administracion-de-la-fuerza-de-ventas>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Mobiliario>

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

<http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

<http://www.comercialización directa.com>

http://www.metrologicmexico.com/contenido1/aplicaciones/punto_de_venta.php

<http://www.estrategiaynegocios.net/busqueda.aspx?pa=1&search=SECCIONES>

<http://www.tumercadeo.com/2010/05/que-es-comercializar.html>

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

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2084/1/CD-0601.pdf>

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/308/1/85T00130.pdf>

ANEXOS

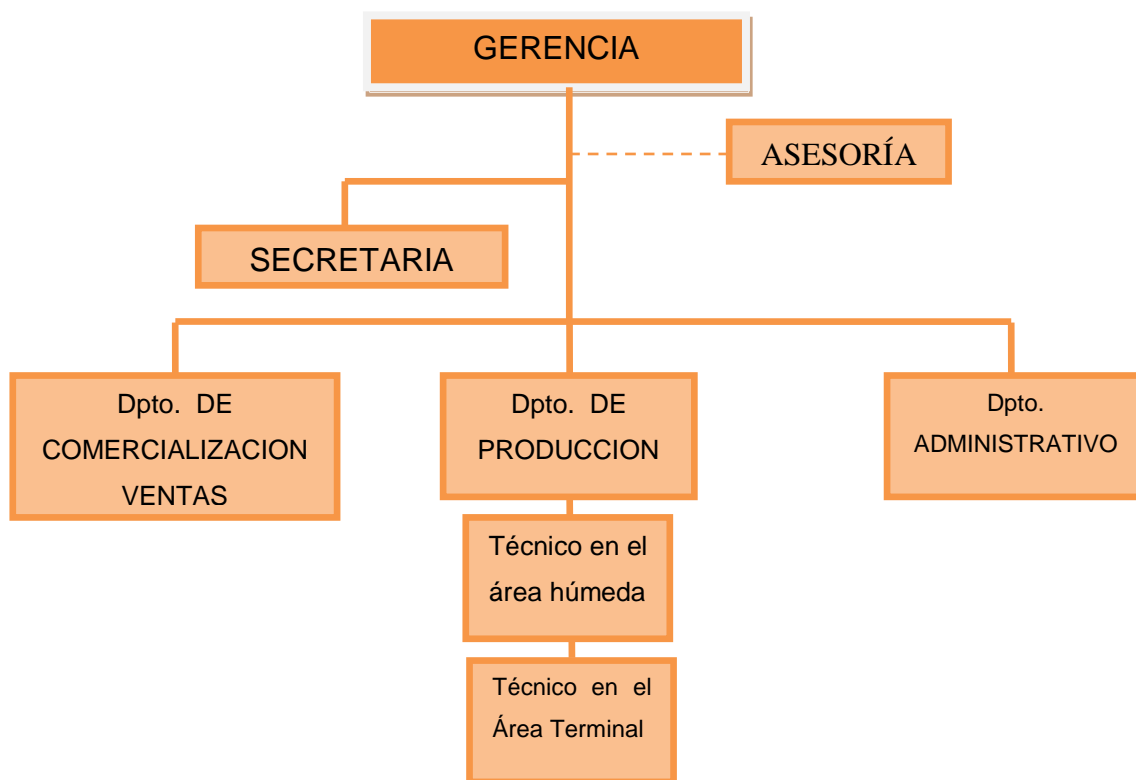
Anexo 1: Nómina de Obreros

NOMBRE	Núm. CEDULA
Cornelio Floresmilo Freire Barro	180309012-3
Ángel Patricio Andrade Pérez	180218321-8
Cesar Rafael Viera Arroba	180308456-3
Luis Efraín Cherres Santa cruz	180171428-6
Jorge Geovanny Chávez Álava	171954207-6
Basilio Ángel Flores Flores	180261812-2
Satlin José Laaz Conforme	080251540-3
Jorge Ernesto Gavilanes Villacis	180245033-6
Italo Orlando Oñate Bayas	180434044-7
Roberto Mauricio Aldaz Sánchez	180214359-2
Verónica Vanessa Santillán Ansatunia	180354109-1
Marcia Paola Teneda Angamarca	180299885-4
Jenny Dilia Tascon Caicedo	180254814-5
Mauricio Edison Andrade Pérez	180240446-5
Pablo Xavier Valdez Paucar	180325061-2
Byron Andrés Chiriboga Jácome	180309148-5
Eliana Alejandra Villalva Izurieta	180425371-4
Paulo Jefferson Andrade Robles	200007126-2
Jorge Eduardo Calvapeña Sánchez	180398996-5





Anexo N° 2: Nómina del Personal Administrativo

NOMBRE	Núm. CEDULA
Wilson Oswaldo Andrade Pérez	100167559-2
Edith Fabiola Paucar Benalcazar	180321251-5
Jessenia Denise Andrade Robles	200006757-5
Karen Alejandra Santamaría Moposita	180508798-6
Mirian del Rocío Montenegro Salinas	180271778-3
Mirian Jaqueline Montesdeoca Tello	050187359-0

Anexos N° 3: Organigrama Estructural de la Curtiduría Amazonas



Cuadro de Referencias

Elaborado por	Aprobado por	Fecha de elaboración	Referencias
Jessenia Andrade	Lic. MBA Jorge Cerón	26-07-12	 Línea de Autoridad  Línea de Asesoría externa  Línea Auxiliar  Línea de relación

Anexos N°4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°.....

ENCUESTA SOBRE EL CONOCIMIENTO QUE TIENEN LOS DIRECTIVOS INTERNOS DE LA CURTIDURIA AMAZONAS CON RESPECTO A LA HERRAMIENTA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

OBJETIVO:

Determinar si la falta de un plan estratégico influye en la baja producción de la curtiduría amazonas.

Instrucciones:

Distinguido Empleado:

Las respuesta que usted facilite al presente cuestionario son de mucha importancia para determinar la situación actual de la empresa, por consiguiente se le pide que sea lo más sincero posible en sus respuestas, lea detenidamente y marque con una X lo que crea conveniente.

Gracias por su colaboración

Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

1 ¿Mediante que procesos la curtiduría evalúa las metas y objetivos?

Interno

Externos

2 ¿Qué estrategias son las más adecuadas a aplicarse para mejorar su producción?

Operativas

Del Marketing

Estratégico

3 ¿Considera usted que los objetivos de largo, mediano y corto plazo planteados por la curtiduría son factibles?

Largo plazo

Mediano plazo

Corto plazo

4 ¿Qué factores cree usted que deben tomar en cuenta los directivos de la empresa para contratarlos?

Nivel académico

Experiencia Conocimiento

5 ¿Considera usted que el espacio físico donde están ubicadas las maquinaria es la más adecuada para la producción del cuero?

ACUERDO

DESACUERDO

6 ¿Qué etapa del proceso de producción piensa usted que debe ser mejorado?

Entrada

Transformación o procesos

Salida

7 ¿Cuáles son los productos de mayor demanda?

Napa

Ruso

Presando

Tafilete

8.- ¿Los procesos que utiliza Curtiduría Amazonas para la producción son los adecuados?

ACUERDO

DESACUERDO

9.- ¿Considera usted que la curtiduría Amazonas ha aplicado una planificación estratégica para mejorar su producción?

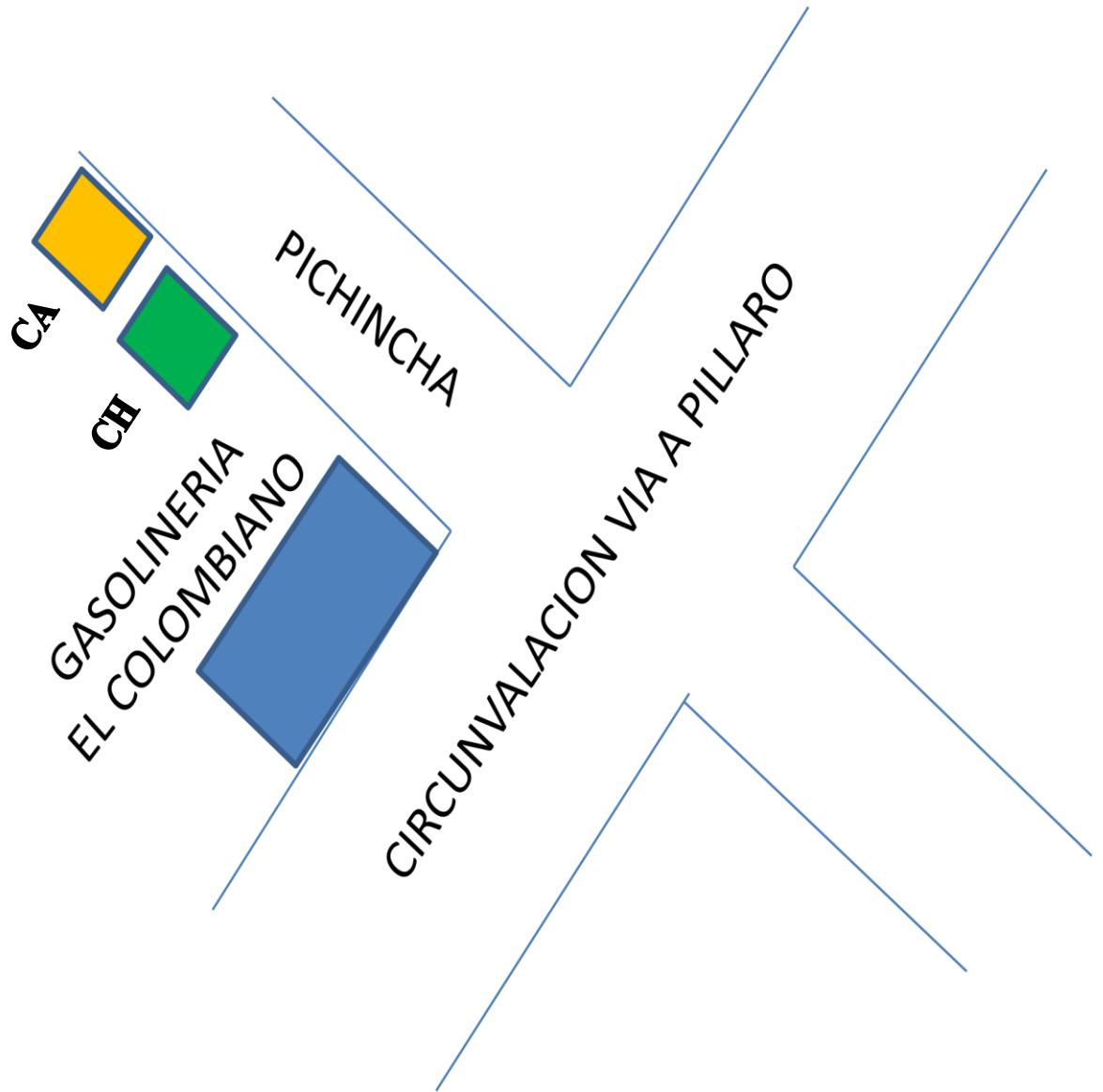
ACUERDO

DESACUERDO

Anexos N° 5 Árbol de Problemas



Anexo N°6 Ubicación de la empresa.



Anexo 7

Lista de proveedores

PRODUCTO	PROVEEDOR
Pieles crudas (rusos, suelas)	38 Ángel Tusa
Pieles crudas (rusos, suelas)	66ch Rosario Moposita
Pieles crudas (rusos, suelas)	59 Ricardo Enríquez
Pieles crudas (rusos, suelas)	16 Marco Cobo
Pieles crudas (rusos, suelas)	46 Mauricio Escobar
Pieles crudas (rusos, suelas)	27 Cesar Yanchasiliqui
Pieles crudas (rusos, suelas)	66w Wilson Guaman
Pieles crudas (rusos, suelas)	51 Marcelo Aldas
Pieles crudas (rusos, suelas)	66 Saúl Medina
Pieles crudas (rusos, suelas)	PV Vilma Paca
Pieles crudas (rusos, suelas)	SM Oswaldo Gonzales
Pieles crudas (rusos, suelas)	51 Patricio Cobo
Pieles crudas (rusos, suelas)	XX Gonzalo Cabezas
Pieles crudas (rusos, suelas)	X2 Galo Cabezas
Pieles crudas (rusos, suelas)	33 Oswaldo Pazmiño
Pieles crudas (rusos, suelas)	104 Juan Carlos Santamaría
Pieles crudas (rusos, suelas)	104X Washington Averos
Caretas	Gladis Medina
Caretas	Elina Torres
Químicos	Fundimega
Químicos	Ander Quim
Químicos	Producurti
Químicos	Tensoquim
Químicos	Representaciones Diego Solís
Químicos	Quimicurtex
Químicos	Suela y Cuero

Químicos	Tec. Quimicos A.B.C
Químicos	Clariant
Químicos	Quim Cuero
Químicos	Quimicur
Químicos	Gulmens
Químicos	Ferretería la Competencia
Químicos	Interoc
Químicos	Imcalvi
Químicos	Qimasoc

Anexo N°8

Productos que oferta.

Wet Blue	Softy Grueso
Waxy o Boss	Softy Delgado
Plenaflor Natural	Taniflex Buffy
Forro Guante	Taniflex
Napa Fionero	Taniflex Hidrofugado
Napa Fiore	Craquelado
Napa Grafito	Nubuk
Softy Grueso	Mocasin Selecto
Floater	Mocasin Tipo B

GLOSARIO DE TERMINOS:

Wet Blue: Cuero tratado en varios procesos de remojo, pelambre, desencalado, purga, piquelado y curtido. Este sirve para todo tipo de semiproceso para importación y exportación del mismo. (Azul)

Waxy o Boss: Piel corregida para calzado escolar, calzado industrial. (Negro, Miel, Beige)

Plenaflor Natural: Alta selección, alto brillo aspecto muy natural de mucha transparencia para vestimenta.

Forro Guante: Baja selección. El forro guante es de una elevada suavidad, de muy bajo peso, diseñado especialmente para su utilización como forro interno de calzado (Negro, Miel, Beige)

Napa Fionero: Piel corregida. Este cuero presenta buen desempeño en el proceso de fabricación de calzado especialmente en el armado de las puntas a mano o maquina. Cuero para calzado tipo escolar de dama, casual, y fabricación de cinturones (Negro, Blanco, Café, Azul, Rojo, Colores cítricos, Colores pastel)

Napa Fiore: Alta selección. Las características de esta napa la hacen útil en una amplia gama de artículos puesto que presenta una superficie muy uniforme, sin perder la naturalidad de un cuero plena flor, buenas resistencias físicas. Calzado casual y formal de hombre y mujer. Botas y botines de mujer, marroquinería en general (Negro, Blanco, Cocoa, Nuez, Tabaco, Naranja, Azul)

Napa Grafito: Alta selección. Esta napa ha sido desarrollada específicamente para fabricación de botas finas de mujer. Los calibres son más delgados que los comunes, sin embargo las resistencias del cuero son altas (Negro)

Softy Grueso: Alta selección. Cuero diseñado para aportar gran suavidad al calzado con una gran variedad de usos. Buenas solidesces al frote y a la flexión su quiebre fino garantiza larga duración del calzado (envejecimiento). Calzado casual de hombre y mujer, calzado formal de hombre donde se requiera suavidad. Marroquinería. (Negro, Miel, Ron, Coñac, Azul, Blanco)

Floater: Piel corregida selección media. Cuero apto para varias aplicaciones destacándose la uniformidad y aprovechamiento de la banda. Calzado tipo deportivo, cortes combinados y de seguridad industrial. (Blanco, Negro, Azul, Rojo, Tonos pardos, Colores cítricos, Colores pastel)

Softy Delgado: Alta selección. Cuero diseñado para aportar gran suavidad al calzado, buena solidez al frote y a la flexión, su quiebre fino garantiza larga duración del calzado (envejecimiento) ideal para calzado de confort de hombre y mujer y también para calzado deportivo, calzado casual de hombre y mujer (Negro, Blanco, Rojo, Azul, Naranja, Celeste, Rosado, Amarillo).

Taniflex Buffy: Corregido de selección media es una opción más económica que su versión en Plena Flor, destaca su superficie muy aprovechable y apariencia elegante que lo hace útil para varios tipos de calzado. Presenta alta resistencia en el acabado, destacándose el frote (seco y húmedo) calzado casual de hombre, botas de seguridad industrial, botas militares, correas y cinturones (Negro, Café)

Taniflex: Alta selección. Es un cuero de gran elegancia y uniformidad siendo útil para una gran variedad de artículos donde se requiere un calibre grueso, calzado casual y formal de hombre, botas de seguridad industrial, calzado tipo escolar, calzado tipo tubular, correas y cinturones(Negro, Naranja, Maíz, Canelo).

Taniflex Hidrofugado: Alta selección. Resalta el nivel de hidrofugación del cuero, ya que este es logrado en la parte húmeda y no solo en el acabado, los valores de hidrofugación cumple normas internacionales, garantizando una gran impermeabilidad en el zapato, botas de trabajo y seguridad industrial donde se requieran altas especificaciones(Negro, Café)

Craquelado: Acabado por el revés. El craquelado es un artículo cuyo particular acabado lo hacen útil para la elaboración del calzado de moda, ya sea utilizándolo solo con la combinación con cueros de apariencia más lisa, al usarse esta combinación se abarata, caros si se combina con cueros Plena Flor, calzado casual, deportivos de hombre y mujer, botas de mujer. Tipos de combinación (Pardo Medio, Pardo/Negro, Mármol, Pardo Amarillo, Rojo, Rojo/Negro).

Nubuk: Lijado, Alta Selección, Resalta la alta solidez del cuero especialmente a la migración del color puesto que consta con la más alta calidad y no lleva ningún tipo de acabado, calzado casual de hombre, botas de trabajo y seguridad industrial, calzado tipo tubular (Guaba, Rojizo, Nazca, Miel, Trigo, Madera, Musgo).

Mocasin Selecto: Corregido, selección alta. Este cuero presenta buen desempeño en el proceso de fabricación de calzado, especialmente en el armado de las puntas

a mano o a máquina, calzado tipo escolar y de seguridad industrial (Negro, Blanco, Café, Azul, Rojo, Verde).

Mocasin Tipo B: Corregido Baja selección. Este cuero posee buen desempeño en el proceso de fabricación de calzado, sin embargo puede presentar defectos visibles al ser estirado en el armado de las puntas en máquina. Calzado tipo escolar y de seguridad industrial (Negro).

Anexo N°9

Productos químicos.

PRINCIPALES PRODUCTOS QUÍMICOS:

1. **RIBERA:** Bactericidas, ácido sulfúrico, ácido acético, ácido fórmico, sulfato de sodio, hidróxido de amonio, hidróxido de calcio (cal apagada), tensoactivos, clorato de sodio, enzimas, ácido bórico, ácido láctico, agua.
2. **CURTIDO:** Sal de cromo, tanino vegetal, tanino sintético, sal de cromo enmascarada, sal de cromo auto-basificante, formiato de sodio, extracto tanino vegetal (quebracho, mimosa, acacia), sales de aluminio, sales de zirconio, sales de hierro, agua
3. **RECURTIDO:** Sales de cromo, sales de aluminio, sales de zirconio, tanino vegetal, resina acrílica, tanino sintético, bicarbonato de aonia, formiato de sodio, colorante ácido, colorante básico, colorante complejo-metálico, aceite crudo, tensoactivo no iónico, oleos sulfatados, oleos sulfonados, parafinas cloradas, alcohol graso sulfatado, parafina sulfoclorada, oleo mineral y agua.
4. **ACABADO:** Pastas pigmentadas, colorantes complejo-metálicos, ligantes naturales (caseína y albumina), ligante acrílico, ligante butadiénico, ligantes poliuretánicos, copolímeros de ácidos acrílicos y metacrílicos, ceras, filler, agentes de toque, agua, jabón orgánico (thiner, alcohol) penetrantes.

Anexo N°10

Procesos



Anexo N°11

Principales artículos fabricados con la materia prima (Cuero)

CALZADO



MARROQUINERIA



VESTIMENTA



ANEXO 11

Modelo de proceso Pelambre de La Empresa

Ramojo-Pelambre Cuero SERRANO FRESCO
 Fecha: 5 ago 09
 Proveedor: SERRANO RESPONSABLE: DIEGO SOLÍS
 No. Pieles: 100 CULO
 Bombo No.: 1 FLAVOPADE B WA
 Peso: 2500 kg.

Proceso	Producto	%	Cant.	Temp	Tiempo	Observaciones
LAVADO	Agua a calder	200	5000,00	60	30	repaso 30
DESAL						
LAVADO	Agua a calder	150	3750,00	30F		
DESAL						
	SOLOLA 200	0,05	1,25			
	SOLOLA 200	0,05	1,25		30	
			0,00			
	Agua a calder	100	2500,00	30F		
DESAL	PELLIT KAPY	0,3	7,50			
	ABACU DA	0,1	2,50	30		
	SOLOLA 200	0,05	1,25			
	SODA CAUSTICA (1-20)	0,1	2,50	30	180	Nota en Automática
			0,00			repaso 30
	AGUA A CALDE CORTE		40,00			
DESAL						
	PELLIT 200	0,3	7,50			
	SOLOLA 200	0,05	1,25			
	SULFURO DE SODIO	0,3	7,50			
	CAI	0,2	5,00		30	Para 30 ver nota de la
	SULFURO DE SODIO	0,3	7,50		30	
	SULFURO DE SODIO	0,3	7,50		30	
	AGUA QUE CORRA	50	1250,00			
	CAI	1	25,00		30	
	AGUA QUE CORRA	50	1250,00			
	CAI	1,5	37,50		30	Para 30
	SODA CAUSTICA (1-20)	0,2	5,00		30	
						Nota Automática
DESAL						
	Agua	100	2500,00			
				60		
	CAI	0,5	12,50		20	
VACIAR						