



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA
LA REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y
COMERCIALES DEL TALLER ARTESANAL “JOSÉ NIETO AVILA”, DE
GUAYAQUIL**

AUTORAS:

**SHIRLEY GENNY ESPINALES VILLAMAR
JUDITH JOHANNA VERA QUIMI**

TUTOR DE TESIS:

ING. ANTONIO VITERI PEREZ

GUAYAQUIL, MARZO 2015



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TEMA: Diseño de un plan estratégico de talento humano para la reorganización de los procesos productivos y comerciales del taller artesanal "José Nieto", de Guayaquil.		
REVISORES: Shirley Genny Espinales Villamar Judith Johanna Vera Quimi	REVISORES: Ing. Antonio Viteri	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN: Marzo 2015	Nº DE PÁGS.: 185	
ÁREA TEMÁTICA: <i>EL PROBLEMA; MARCO TEÓRICO; LA EMPRESA; DIAGNOSTICO SITUACIONAL; PROPUESTA</i>		
PALABRAS CLAVES: <i>INDICADORES, ANALISIS, PROCESOS, DISEÑO, PROPUESTA.</i>		
RESUMEN: El objetivo principal es diseñar nuevos procesos productivos y comerciales para la recuperación económica y desarrollo de la pequeña empresa, esto nace como respuesta a la necesidad de reorganizar y de guiar al personal del Taller Artesanal "José Nieto Ávila" en áreas específicas como son producción y comercialización. Debido a la importancia que tienen las Pymes en la actualidad ya que se han convertido en el motor principal en la economía del país, se ha realizado un diseño para la reorganización, tomando en consideración las necesidades, falencias y faltas de conocimientos que se presentan en los puestos de trabajo. Para obtener información se realizaron encuestas a los operarios del Taller Artesanal "José Nieto Ávila", y empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Como principal hallazgo destacamos que no existe una planificación estratégica basada en planes u objetivos. Una vez realizado el análisis interno y externo se elaboró la propuesta. Concluyendo que el establecimiento de estrategias relacionadas al talento humano ayudará al taller a restablecer los procesos productivos del Taller Artesanal José Nieto.		
Nº DE REGISTRO (en base de datos):	Nº DE CLASIFICACIÓN: N°	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	SI ☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTORES:	TELÉFONO: 0993340809 0939981052	E-MAIL: shir-genny@hotmail.es
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre:	
	Teléfono:	

INDICE GENERAL

CARÁTULA	I
REPOSITORIO DEL SENESCYT	II
ÍNDICE GENERAL	III
CERTIFICADO DEL TUTOR	IV
CERTIFICADO DE APROVACIÓN DE TESIS	V
CERTIFICADO DE LA GRAMATÓLOGA	VI
RENUNCIA DE DERECHO DE AUTOR	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
DEDICATORIA	XI
CERTIFICADO ANTI-PLAGIO	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	XV-XVI
ANTECEDENTES	XVII-XIX
SUMARIO ANALÍTICO	XX-XXII
SUMARIO DE CUADROS	XXIII-XXIV
SUMARIO DE GRAFICOS	XXV-XXVI



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado tutor de tesis de grado como requisito para optar por título de Ingeniería Comercial. Presentado por las egresadas: Shirley Genny Espinales Villamar con C.I # 0924191869 y Judith Johanna Vera Quimi con C.I # 0928107879.

Tema: Diseño de un plan estratégico de talento humano para la reorganización de los procesos productivos y comerciales del taller artesanal "José Nieto", de Guayaquil.

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Ing. Antonio Viteri Pérez

Tutor de tesis



Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

La presente tesis cuya autoría corresponde a la Srta. Shirley Genny Espinales Villamar y la Srta. Judith Johanna Vera Quimi, ha sido aprobada luego de su defensa pública, en la forma presente por el tribunal examinador de grado nominado por la Facultad de Ciencias Administrativas como requisito parcial previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial.

Aprobado

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembros del Tribunal

Secretaria

CERTIFICACIÓN

Para fines legales y académicos consiguientes. **CERTIFICO:** Que he revisado la redacción y ortografía del la Tesis de investigación presentado por las Egresadas. ESPINALES VILLAMAR SHIRLEY GENNY y VERA QUIMÍ JUDITH JOHANA previo a la obtención del Título de INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN TALENTO HUMANO con el tema : "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA LA REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES DEL TALLER ARTESANAL JOSÉ NIETO ÁVILA DE GUAYAQUIL"

Para tal efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto, determinando que el mismo se encuentra elaborado en forma satisfactoria.

- Se denota pulcritud en la escritura
- La acentuación es precisa.
- Se utiliza los signos de puntuación de manera acertada.
- En todos los ejes temáticos, evita los vicios de dicción.
- Hay concreción y exactitud en las ideas.
- No incurre en errores en la utilización de las letras.
- La aplicación de la sinonimia es correcta.
- Se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis.
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por tanto, de fácil comprensión.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, autorizando hacer uso de la presente para los fines pertinentes.

Atentamente,



MSc. Maritza Peñañiel Brito
Especialista en Literatura y Español

Registro # 1006-13-86-30841

Msc. Maritza Peñañiel Brito
Registro # 1006-13-860-30841

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de Espinales Villamar Shirley Genny con CI #0924191869 y Vera Quimi Judith Johanna con C.I. #0928107879. Cuyo tema es:

“Diseño de un Plan Estratégico de Talento Humano para la reorganización de los procesos productivos y comerciales del taller artesanal “José nieta”, de Guayaquil.

Derechos que renunciamos a favor de la universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

Firma Estudiante-1

Shirley Genny Espinales Villamar

C.I.0924191869

Firma Estudiante-2

Judith Johanna Vera Quimi

C.I. 0928107879

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme la vida y ser mi guía en la vida, a mi madre la Sra. Guillermina Villamar quien ha estado apoyándome desde siempre y a lo largo de mi carrera profesional, al Sr. José María Nieto Ávila del “Taller Artesanal José Nieto”, quien nos brindó información relevante y acertada para la realización de esta tesis.

A todos los maestros quienes me apoyaron a lo largo de mi carrera, al Ing. Antonio Viteri por ser nuestro soporte docente y profesor amigo en quien apoyarse.

Shirley Espinales Villamar

DEDICATORIA

En primer lugar dedico esta tesis a Dios, por darme la vida.

A mi MADRE, quien gracias a sus recomendaciones y apoyo absoluto me enseñó que con persistencia, empeño y muchas ganas puedo alcanzar mis metas.

Y a toda mi familia, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida.

Shirley Espinales Villamar

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, por la vida y por guardarme como a la
niña de sus ojos.

Al Sr. José Nieto Ávila del “Taller Artesanal José Nieto”, quien nos
permitió realizar el estudio, análisis y nos proporcionó la información
necesaria para poder realizar y terminar el trabajo con éxito.

También a mi madre, padre, hermano y sobrino, de quienes tengo el
mejor ejemplo de esfuerzo y superación cuando de verdad uno lo desea y
por su presencia en todo momento, sin flaquear siendo mi principal
motivación.

Judith Vera Quimi

DEDICATORIA

Dedico la presente principalmente a Dios por ser mi guía en todo momento.

A todas aquellas personas que estuvieron presente convirtiéndose en pilar fundamental en mi vida, quienes me enseñaron a seguir y no abandonar mis metas con cada consejo, compañía, ánimos y sobre todo por no abandonarme aun en esos momentos cuando ni yo mismo me soportaba. Por esto y por mucho más.

Judith Vera Quimi

Opera [urkund] Confirmación de: x Home - URKUND x D13373081 - TESIS 24-02 x

secure.urkund.com/view/13582268-581544-975917#q1bKLVyYfV1NtXN5YAYt5dUkNDdDaKrQJUA

URKUND

Document: [TESIS 24-02-15 JUDITH Y SHIRLEY 1.docx](#) (D13373081)

Submitted: 2015-02-26 09:08 (-05:00)

Submitted by: Vicente Salazar (vicentebarnabes@gmail.com)

Receiver: salazar.soledispa.vicente.ug@analysis.urkund.com

Message: [Show full message](#)

12% of this approx. 53 pages long document consists of text present in 4 sources.

List of sources

Rank	Path/File name
1	Urkund Report - TESIS ESPINALES-VITERI 28-10-2014.docx (D11975715).pdf
2	SI UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL L (4) (2).docx
Alternative sources	
3	https://www.dsplace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/13976/23/ANEXO%209%20...
4	TESIS PLAN ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTION CEIPM JENNY des uk.pdf
5	TESIS PLAN ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE CEIPM.pdf

0 Warnings Reset Export Share

92% Active

URKUND'S archive: UNIVERSIDAD GUAYAQUIL / Urkund Report - TESIS ESPINALES-VITERI 28-10-2014.docx 92%

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL TEMA: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO PARA LA REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES DEL TALLER ARTESANAL "JOSÉ NIETO AVILA", DE GUAYAQUIL AUTORAS: SHIRLEY GENNY ESPINALES VILLAMAR JUDITH JOHANA VERA QUIMI TUTOR DE TESIS: ING. ANTONIO VITERI REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGIA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TEMA: Diseño de un plan estratégico de talento humano para la reorganización de los procesos productivos y comerciales del taller artesanal "José Nieto", de Guayaquil. REVISORES: Shirley Genny Espinales Villamar Judith Johana Vera Quimi REVISORES: Ing. Antonio Viteri INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil FACULTAD: Ciencias Administrativas CARRERA: Ingeniería Comercial FECHA DE PUBLICACIÓN: Octubre 2014 N° DE PÁGS.: ÁREA TEMÁTICA: EL PROBLEMA: MARCO TEÓRICO: LA EMPRESA: DIAGNOSTICO SITUACIONAL: PROPUESTA PALABRAS CLAVES: INDICADORES, ANALISIS, PROCESOS, DISEÑO, PROPUESTA. RESUMEN: El objetivo principal es diseñar nuevos procesos productivos y comerciales para la recuperación económica y desarrollo de la pequeña empresa, esto nace como respuesta a la necesidad de reorganizar y de guiar al personal del Taller Artesanal "José Nieto Avila" en áreas específicas como son producción y comercialización. Debido a la importancia que tienen las Pymes en la actualidad ya que se han convertido en el motor principal en la economía del país, se ha realizado un diseño para la reorganización, tomando en consideración las necesidades, falencias y faltas de conocimientos que se presentan en los puestos de trabajo. Para obtener información se realizaron encuestas a los operarios del Taller Artesanal "José Nieto Avila", y empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil. Como principal hallazgo destacamos que no existe una planificación estratégica basada en planes u objetivos.

Una vez realizado el análisis interno y externo se elaboró la propuesta. Concluyendo que el establecimiento de estrategias relacionadas al talento humano ayudará al taller a restablecer los

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN TALENTO HUMANO TEMA: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO PARA LA REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES DEL TALLER ARTESANAL "JOSÉ NIETO AVILA", DE GUAYAQUIL AUTORAS: SHIRLEY GENNY ESPINALES VILLAMAR JUDITH JOHANA VERA QUIMI TUTOR DE TESIS: ING. ANTONIO VITERI REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGIA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TEMA: Diseño de un plan estratégico de talento humano para la reorganización de los procesos productivos y comerciales del taller artesanal "José Nieto", de Guayaquil REVISORES: Shirley Genny Espinales Villamar Judith Johana Vera Quimi REVISORES: Ing. Antonio Viteri INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil FACULTAD: Ciencias Administrativas CARRERA: Ingeniería Comercial FECHA DE PUBLICACIÓN: Octubre 2014 N° DE PÁGS.: ÁREA TEMÁTICA: EL PROBLEMA: MARCO TEÓRICO: LA EMPRESA: DIAGNOSTICO SITUACIONAL: PROPUESTA PALABRAS CLAVES: INDICADORES, ANALISIS, PROCESOS, DISEÑO, PROPUESTA. RESUMEN: El objetivo principal es diseñar nuevos procesos productivos y comerciales para la recuperación económica y desarrollo de la pequeña empresa, esto nace como respuesta a la necesidad de reorganizar y de guiar al personal del Taller Artesanal "José Nieto Avila" en áreas específicas como son producción y comercialización. Debido a la importancia que tienen las Pymes en la actualidad ya que se han convertido en el motor principal en la economía del país, se ha realizado un diseño para la reorganización, presentando una propuesta con un enfoque moderno e innovador, tomando en consideración las necesidades, falencias y faltas de conocimientos que se presentan en los puestos de trabajo. Para obtener información se realizaron encuestas a los operarios del Taller Artesanal "José Nieto Avila" (un total de 13 personas), y 124 empresas que fueron tomadas como muestra de la base de datos del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil. Como principal hallazgo de la investigación destacamos que no existe una planificación estratégica basada en planes u objetivos.

los fines legales pertinentes, CERTIFICO que la tesis "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO PARA LA REORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES DEL TALLER ARTESANAL "JOSÉ NIETO AVILA", DE GUAYAQUIL" perteneciente a los estudiantes: SHIRLEY GENNY ESPINALES VILLAMAR Y JUDITH JOHANA VERA QUIMI tiene un 1% de similitud según el informe del sistema de coincidencias URKUND.

Antonio Viteri
OR

RESUMEN

El objetivo principal es diseñar nuevos procesos productivos y comerciales para la recuperación económica y desarrollo de la pequeña empresa, esto nace como respuesta a la necesidad de reorganizar, capacitar y de guiar al personal del Taller Artesanal “José Nieto Ávila” en áreas específicas como son producción y comercialización.

Debido a la importancia que tienen las Pymes en la actualidad ya que se han convertido en el motor principal en la economía del país, se ha realizado un diseño para la reorganización, presentando una propuesta con un enfoque moderno e innovador, tomando en consideración las necesidades, falencias y faltas de conocimientos que se presentan en los puestos de trabajo.

Para obtener información se realizaron encuestas a los operarios del Taller Artesanal “José Nieto Ávila” (un total de 13 personas), y 124 empresas que fueron tomadas como muestra de la base de datos del sector metalmecánico de la ciudad de Guayaquil.

Como principal hallazgo de la investigación destacamos que no existe una planificación estratégica basada en planes u objetivos. No existen objetivos organizacionales definidos. No posee un diseño organizacional de talento humano. No están bien definidas las funciones y perfiles de trabajo de cada departamento u área de la empresa, Hay una mala organización de procesos productivos pero lo que marca la diferencia en esta organización es la vasta experiencia en el área de la electromecánica del director el Sr. José Nieto Ávila y los conocimientos empíricos adquiridos por los trabajadores.

Una vez realizado el análisis interno y externo se elaboró la propuesta. Concluyendo que el establecimiento de estrategias relacionadas al talento humano ayudará al taller a restablecer los procesos productivos del Taller Artesanal José Nieto Ávila.

ABSTRACT

The main objective is to design new production and business processes for economic recovery and development of the company, it was created in response to the need to reorganize and provide direction to staff Craft Workshop "José Nieto Avila" in specific areas such as production and marketing.

Because of the importance of PYMES today as they have become the main engine in the economy, there has been a design for the reorganization, by submitting a proposal with a modern and innovative approach, taking into consideration the needs, shortcomings and knowledge gaps that occur in the workplace.

For information surveys to operators of Artisan Workshop "Nieto José Ávila" (a total of 13 people), and 124 companies that were taken as a sign of database engineering sector of the city of Guayaquil.

The main finding of the research note that there is a strategic planning based on plans or objectives. There are no defined organizational objectives. The roles of each member of the company are not well defined. There is a poor organization of production processes but what makes the difference in this organization is the vast experience in the area of electro-director José Nieto Avila.

Once the internal and external analysis made the proposal was developed. Concluding that the establishment of strategies related to human talent to help restore workshop Craft Workshop production processes José Nieto Ávila.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas industriales constituyen actualmente la base para el desarrollo y crecimiento económico del país porque son la fuente de generación de empleo y forman parte de los proveedores de insumos a utilizar en las grandes corporaciones para la producción en gran escala y es el caso del taller José Nieto Ávila domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

Es conocido que la empresa industrial nace con la invención de la máquina a vapor en el siglo XVIII donde se promueve un cambio en el modo de producción del trabajo artesanal el uso de la fuerza motriz que en sus comienzos al iniciarse la actividad mecanizada, el dueño del taller asume la tarea de dirigir y comercializar los bienes producidos, que en muchos casos se mantiene en la actualidad, pero con el paso del tiempo por la necesidad de aprovechar el talento humano y el uso de las máquinas y con el fin de abaratar los costos y desarrollar la empresa, ha sido necesario dividir el trabajo creando la especialización.

A finales de la edad moderna se plantea una distribución del trabajo y se constituyen los gremios. En los talleres artesanales encontramos una división jerárquica constituida por el maestro los oficiales y los aprendices.

Con el avance de la tecnología, se impulsó el desarrollo de la producción a gran escala y se requiere que la producción se realice en forma sincronizada para obtener una mayor productividad con el fin de satisfacer el desarrollo de la demanda, como resultado se hace necesario la división del trabajo y la necesidad de organizar el proceso productivo.

Las empresas para mantener un desarrollo sostenido deben combinar los conocimientos, la dirección del talento humano, los bienes materiales y sistemas tecnológicos a fin de lograr sus objetivos.

Al existir una planificación de actividades servirá de guía al empresario para el logro de las metas propuestas y al mismo tiempo facilitara el control.

Por otra parte se debe implementar un plan estratégico analizando los hechos pasados y el presente para proyectar hacia el futuro estableciendo los diferentes escenarios en el cual la empresa se va a desarrollar a fin de que las estrategias planteadas nos lleve al cumplimiento de los objetivos propuestos para diferentes periodos asignando los recursos humanos y financieros necesarios.

Al desarrollar este proyecto se pretende que sirva no solo para determinar los problemas del taller de José Nieto Ávila y plantear soluciones sino para todas aquellas empresas involucradas en la producción de insumos para otras actividades y que cuenten con un estudio profesional sobre el manejo de este tipo de negocios y así mejorar la gestión de talento humano.

Con este trabajo pretendemos contribuir a la matriz productiva planteada por el actual gobierno a fin de sustituir importaciones, pero pese a ello debemos contar con la ayuda de las instituciones financieras mediante créditos que se requiere para iniciar nuevos procedimientos y tecnificar la producción.

ANTECEDENTES

LA EMPRESA



RESEÑA HISTÓRICA.

La pequeña empresa José Nieto Ávila dedicada a la fabricación de tubos conduit, ubicada actualmente en José de Antepara 4931, entre Francisco Segura y Sedalana al sur de la ciudad Guayaquil, se ha mantenido en el mercado como una pequeña industria aportando al sector eléctrico desde el año 1977.

La pequeña empresa desde su inicio ha sido un negocio familiar, siendo así sus actuales administradores el maestro artesano José Nieto y su esposa la Señora Celia Antepara de Nieto.

En sus primeros años como pequeña empresa en el mercado, a medida que aumentaba la demanda de este tipo de materiales eléctricos el negocio crecía según la misma, ya con mayor número de clientes y una excelente rentabilidad se importaron tres máquinas (la cortadora, roscadora y dobladora), que permitía ofrecer un trabajo completo, pudiendo doblar directamente tuberías de distintas medidas”

En la actualidad, debido al nacimiento de más empresas dedicadas a la fabricación de tubos conduit las cuales poseen más preparación y conocimientos técnicos para esta actividad y por otro lado los problemas financieros y comerciales que ha venido adquiriendo el taller José Nieto Ávila, son algunos de los factores por los cuales el negocio se enfrenta a diversos conflictos y se ha visto en la necesidad de disminuir gastos entre estos recortar el personal.

TIPO DE EMPRESA.

Este negocio, debido a que su actividad económica principal que es la fabricación de estructuras metálicas, pertenece al sector metalmecánico y está calificado como “Taller Artesanal” y Según la ley de defensa del artesano se considera:

- **Taller Artesanal:** Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:
1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
 2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayores de cinco; ...
 3. Que la dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller.
 4. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta General de Defensa del Artesano.¹

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

Actualmente el taller artesanal “José Nieto” no cuenta con una estructura organizacional y no tiene establecido funciones específicas para su personal, por lo que no podemos describir las funciones que cada trabajador desempeña en el taller.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO DE VENTA.

Las tuberías conduit son ductos galvanizados de sección circular diseñados para alojar el cableado eléctrico de una instalación.

El Taller Artesanal y Comercial “José Nieto”, se encarga de la elaboración de dos tipos de tuberías conduit como son:

¹ Ley de Defensa Del Artesano, Junta Nacional de Defensa Del Artesano

- **Tuberías metálicas rígidas conduit.-** La tubería rígida conduit es fabricada en acero de alta calidad de la cual se obtiene una maleabilidad que facilita el doblado y roscado del producto. Se utiliza en subestaciones eléctricas, tiendas departamentales, edificios, bodegas, aeropuertos, centro de convenciones, parques industriales etc. Una de las ventajas es que puede ser sometida a grandes esfuerzos mecánicos.
- **Tuberías metálicas emt conduit.-** Los tubos conduit EMT (Electrical Metallic Conduit) están diseñados para proteger cables en las instalaciones eléctricas visibles u ocultas en lugares de ambiente seco no expuestas a humedad.² Se utiliza en instalaciones industriales, comerciales, y en general en todo tipo de instalaciones no residenciales. Este tipo de tubería no debe utilizarse en lugares sometidos a grandes esfuerzos mecánicos.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA TUBERÍA.

1. Corte y roscado

Antes del proceso de galvanizado la tubería tiene que ser cortada a la medida requerida y luego se debe proceder a realizar el acabado de roscado en las puntas.

Para lo cual se utiliza una herramienta eléctrica como lo es la maquina roscadora.³

2. Proceso de galvanizado.

El método de recubrimiento metálico que se utiliza en el taller es el galvanizado al frio.

Consiste en la impregnación de una capa de zinc mediante una solución salina que se aplica sobre la pieza de acero, esta capa deberá contener 95% de zinc, una vez seca la pieza se procede a revestirla de una capa de pintura anticorrosiva.

²http://www.electrocastillo.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=93&Itemid=133

³ Anexo # 4

INDICE DE CAPITULO

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.	1
1.2 Formulación del problema.	2
1.3. Objetivos de la investigación.	2
1.3.1 Objetivo general.	2
1.3.2 Objetivos específicos.	2
1.4 Justificación de la investigación.	3
1.5 Viabilidad.	3
1.6 Limitaciones.	4

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación.	5
2.2 Bases teóricas.	8
2.2.1 La pequeña empresa.	9
2.2.2 Importancia de la pequeña empresa.	10
2.2.2.1 Importancia del sector metalmecánico en el desarrollo económico del país.	11
2.2.3 Problemas de la pequeña empresa.	11
2.2.3.1 Problemas de la pequeña empresa dentro del aspecto administrativo.	11
2.2.4 Planeación estratégica en las pymes.	12
2.2.4.1 Estrategia.	12
2.2.4.2 Gestión del talento humano.	13
2.2.4.3 Planeación estratégica de talento humano.	16
2.2.4.4 El desarrollo del personal.	17
2.2.4.5 La inducción.	17
2.2.4.6 La capacitación.	18
2.2.4.7 Proceso de capacitación.	19
2.3 Definición de términos.	22
2.4 Hipótesis de la investigación.	24

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

3.1 Diseño de la investigación.	25
3.2 Población y muestra.	25
3.3 Diagnostico y análisis de resultados.	29

3.4 Análisis general de resultados.	73
3.5 Análisis externo.	75
3.5.1 Análisis del entorno.	75
3.5.2 Análisis del sector.	77
3.5.3 Subsectores de la actividad del sector metalmecánico.	78
3.5.4 Análisis del sector metalmecánico con la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter.	79
3.6 Análisis interno del taller “José Nieto Ávila”	82
3.7 Diagnostico situacional FODA del taller artesanal y comercial “José Nieto Ávila”.	84

CAPÍTULO V PROPUESTA

4.1 Estructura de la propuesta.	87
4.2 Justificación.	87
4.3 Objetivo de la propuesta.	88
4.3.1 Objetivos específicos.	88
4.4 Beneficiarios.	88
4.5 Decisiones estratégicas.	89
4.5.1 Definición de objetivos organizacionales.	89
4.5.1.1 Propuesta de misión.	89
4.5.1.2 Propuesta de visión.	89
4.5.1.2.1 Propuesta de objetivos del taller artesanal José Nieto Ávila.	89
4.5.2 Propuesta del cambio del proceso del galvanizado.	90
4.5.3 Estrategia de comercialización por internet y redes sociales.	95
4.5.4 Estrategia de formación y desarrollo.	96
4.5.4.1 Análisis costo-beneficio de la implementación del proceso de galvanizado y gastos de capacitación.	101
4.5.5. Propuesta de estructura organizacional.	102
4.5.5.1 Reasignación de funciones de trabajo del taller “José Nieto Ávila”	104
4.5.6 Uso y distribución del espacio físico de planta	120
4.5.7 Políticas propuestas	123
4.6 Conclusiones	125
4.7 Recomendaciones	126
Bibliografía	127
Anexos	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1	Parámetros para identificar Pymes.	9
Cuadro # 2	Población y muestra del sector metalmecánico de la ciudad de Guayaquil.	26
Cuadro # 3	Datos para determinar el tamaño de la muestra.	28
Cuadro # 4	Nivel de instrucción de estudios de los administradores de las pymes del sector metalmecánico.	30
Cuadro # 5	Conocimientos en la actividad electromecánica.	31
Cuadro # 6	Títulos que acreditan los conocimientos en la actividad electromecánica de los administradores del sector metalmecánico.	32
Cuadro # 7	Organización jerárquica.	34
Cuadro # 8	Causas de la falta de organización jerárquica en ciertas empresas.	35
Cuadro # 9	Cantidad de trabajadores que conforman a las Pymes del sector metalmecánico.	37
Cuadro # 10	Capacitación de los trabajadores en el área de trabajo donde se desempeñan.	39
Cuadro # 11	Posibles causas por las que no son capacitado a los trabajadores.	40
Cuadro # 12	Problemas que se han presentado en las empresas desde el inicio de sus actividades.	42
Cuadro # 13	Posibles problemas que se han presentado a las empresas al inicio de sus actividades.	44
Cuadro # 14	Estrategias para el crecimiento del negocio.	47
Cuadro # 15	Estrategias empleadas para el crecimiento del negocio.	48
Cuadro # 16	Estrategias que han empleado las empresas del sector metalmecánico para el crecimiento de su negocio.	49
Cuadro # 17	Incremento en las ventas en los últimos tres años de empresas del sector metalmecánico de Guayaquil.	51
Cuadro # 18	Factores por que han ayudado al incremento de las ventas.	52
Cuadro # 19	Posibilidad de invertir en un plan estratégico.	54
Cuadro # 20	Tiempo de trabajo en la empresa de los empleados del taller José Nieto Ávila.	57
Cuadro # 21	Nivel de instrucción de estudio de los trabajadores del taller José Nieto Ávila.	59
Cuadro # 22	Conocimientos de actividades electromecánicas de los trabajadores del taller José Nieto Ávila.	60
Cuadro # 23	Capacitaciones de los trabajadores del taller José Nieto Ávila.	61

Cuadro # 24	Puestos de trabajos fijos.	63
Cuadro # 25	Cargos específicos de los trabajadores de la empresa "José Nieto Ávila".	63
Cuadro # 26	Posibles causas por la falta de estabilidad en los puestos.	65
Cuadro # 27	Motivación y conformidad en el trabajo que realiza.	67
Cuadro # 28	Posibles causas de la falta de motivación y conformidad con el trabajo.	68
Cuadro # 29	Identificación de problemas en el taller "José Nieto Ávila".	70
Cuadro # 30	Problemas presentados en el taller "José Nieto Ávila"	71
Cuadro # 31	Análisis sectorial.	74
Cuadro # 32	Análisis PEST del sector metalmecánico.	76
Cuadro # 33	Análisis de productos sustitutos.	80
Cuadro # 34	Análisis FODA del sector metalmecánico.	86
Cuadro # 35	Utilización del galvanizado en caliente, diferencia de la producción por hora.	91
Cuadro # 36	Ventas taller "José Nieto Ávila" últimos tres años.	92
Cuadro # 37	Compras de materiales para galvanizado en frío en el año 2014.	95
Cuadro # 38	Compras de materiales para galvanizado en caliente proyectado para el 2015.	95
Cuadro # 39	Presupuesto de creación de página web.	96
Cuadro # 40	Contenido del programa de capacitación de inducción a nuevos operarios.	97
Cuadro # 41	Contenido del programa de capacitación y desarrollo a los trabajadores.	98
Cuadro # 42	Costos de capacitación proyectada.	100
Cuadro # 43	Relación costo-beneficio.	101

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico # 1	La cadena de valor.	15
Gráfico # 2	Gestión del talento humano en la empresa.	16
Gráfico # 3	Pymes según sectores industriales de Guayaquil.	27
Gráfico # 4	Representación porcentual del nivel de instrucción de estudios.	30
Gráfico # 5	Representación porcentual de conocimientos de la actividad electromecánica.	32
Gráfico # 6	Representación de títulos que acreditan los conocimientos en la actividad electromecánica de los administradores	33
Gráfico # 7	Representación porcentual de la organización jerárquica.	35
Gráfico # 8	Representación porcentual de las principales causas de la falta de organización en ciertas empresas del sector metalmecánico.	36
Gráfico # 9	Representación porcentual del número de trabajadores en las Pymes del sector metalmecánico.	38
Gráfico # 10	Representación porcentual de la capacitación de los trabajadores.	39
Gráfico # 11	Representación porcentual de causas por las que no son capacitados los trabajadores.	41
Gráfico # 12	Representación porcentual de las empresas que han presentado problemas desde el inicio de sus actividades.	42
Gráfico # 13	Representación porcentual de los posibles problemas que afectaron a las empresas.	45
Gráfico # 14	Representación porcentual de las estrategias que han empleado las empresas para el crecimiento de su negocio.	47
Gráfico # 15	Representación porcentual de las estrategias utilizadas por las pymes del sector metalmecánico de Guayaquil.	49
Gráfico # 16	Representación porcentual del incremento en ventas de empresas del sector metalmecánico de Guayaquil.	51
Gráfico # 17	Representación porcentual de factores que han ayudado al incremento de ventas.	53
Gráfico # 18	Representación porcentual de la posibilidad de invertir en un plan estratégico.	55
Gráfico # 19	Representación porcentual del tiempo que tiene laborando en la empresa los trabajadores del taller José Nieto Ávila.	58
Gráfico # 20	Representación porcentual de los niveles de estudio de los trabajadores del taller José Nieto Ávila.	59
Gráfico # 21	Representación porcentual de los trabajadores capacitados del taller José Nieto Ávila.	62
Gráfico # 22	Representación porcentual de la estabilidad de los trabajadores en los puestos de trabajo.	64

Gráfico # 23	Representación porcentual de las posibles causas de la inestabilidad en los puestos de trabajo.	66
Gráfico # 24	Representación porcentual de la motivación y conformidad de los empleados con el trabajo que realiza.	67
Gráfico # 25	Representación porcentual de las posibles causas de la falta de motivación y conformidad con el trabajo.	69
Gráfico # 26	Representación porcentual de los problemas internos de la empresa.	70
Gráfico # 27	Representación gráfica de los problemas que se han presentado en la empresa.	72
Gráfico # 28	Evolución de exportaciones sector metalmecánico.	77
Gráfico # 29	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	81
Gráfico # 30	Proceso de galvanizado por inmersión en caliente.	94
Gráfico # 31	Estructura organizacional propuesta.	103
Gráfico # 32	Croquis de la distribución física de la planta de producción del taller José Nieto por áreas de especio.	120
Gráfico # 33	Croquis Propuesto “Distribución física de la planta de producción del taller José Nieto por áreas de especialización”.	122

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El taller José Nieto Ávila es un negocio ubicado en la ciudad de Guayaquil, fundado en 1977 dedicado a la fabricación de tuberías metálicas para proteger el cableado eléctrico.

El taller se ha mantenido como una pequeña industria la cual no se ha desarrollado debido a que su propietario administrador no tiene una preparación en el área administrativa.

El negocio tuvo excelentes utilidades en sus primeros años pero frente al mal manejo económico en el año 2013 tuvo un declive en sus ventas, incrementando sus deudas.

Las posibles causas del problema surgen por no plantearse objetivos, limitándose a proyectar metas mensuales de producción y ventas, no logrando cubrir el déficit económico que se presenta mes a mes, sin dejar de mencionar la falta de interés en el desarrollo, ubicación, entrenamiento y crecimiento del talento humano que es un pilar fundamental en el éxito del negocio.

Hemos podido constatar que los trabajadores no tienen tareas específicas por lo que no se puede controlar su productividad, además no existe una buena dirección ocasionando problemas de dirección y control.

Consideramos que frente a la implementación de la matriz productiva al eliminar algunas importaciones el sector industrial tiene una gran posibilidad de incrementar su participación en el PIB por lo que la empresa José Nieto Ávila tiene una oportunidad para su progreso y tiene que cambiar su actual modo de administración y prepararse para su desarrollo.

El problema que se presenta en el taller artesanal “José Nieto Ávila” nos ha llevado a interesarnos en realizar la presente investigación y plantear soluciones que permitan a este negocio salir adelante, ampliar su segmento de mercado a cualquier otro negocio similar que permita mantener y generar fuentes de trabajo en beneficio de la sociedad y del país.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Determinación de las causas que inciden en el desarrollo del taller industrial de elaboración de tuberías metálicas José Nieto Ávila de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2013-2014.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar los nuevos procesos productivos y comerciales basados en el desarrollo del talento humano que respondan a la recuperación económica y crecimiento de la empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- 1.** Identificar los problemas del proceso productivo y comercial.
- 2.** Establecer el nivel de preparación del personal de la empresa.
- 3.** Determinar las diferencias administrativas y de desarrollo de la dirección del taller “José Nieto Ávila”.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se realiza a fin de establecer un plan estratégico enfocado a la reorganización del proceso productivo y comercial de la empresa José Nieto Ávila, mejorando el desempeño de trabajadores, generando mayor organización a fin de recuperar el negocio en el mercado de tuberías metálicas.

El estudio permitirá aplicar los conocimientos sobre la organización de las pequeñas y medianas industrias que constituye uno de los aspectos más críticos ya que en este sector no están debidamente estructuradas presentándose dificultades en la administración de sus recursos del control, la planificación y la toma de decisiones.

Esta investigación permitirá guiar a los dueños, administradores de las pequeñas industrias para que no solo apliquen el tipo de reorganización lineal sino también para que mejoren e implementen controles administrativos (entendiendo como control...una función del proceso administrativo que nos permite comparar lo planificado con lo situación real de la empresa) apropiados a su actividad y entrenen el recurso humano para lograr la máxima eficiencia en sus puestos de trabajos.

La pequeña y mediana industria son fuentes de desarrollo que contribuyen a la ocupación laboral y generan innovaciones constituyéndose en un mecanismo de desarrollo activo propulsando la economía del país y el progreso social.

1.5. VIABILIDAD.

El principal factor que impulsa el crecimiento y desarrollo de toda empresa es el talento humano. El taller “José Nieto” quien por medio de su experiencia en la producción de tuberías metálicas ha logrado ocupar un segmento en el mercado, ha venido presentando problemas desde su creación, debido a la ausencia de desarrollo de capacidades,

conocimientos y especialización en cuanto a la mano de obra, factores que han impedido al taller crecer como pequeña empresa, por tal motivo existe la necesidad de diseñar un plan estratégico con bases en el talento humano que responda a los problemas que actualmente afectan al negocio y los cuales lo podrían llevar a su desaparición.

Desarrollar un plan estratégico del talento humano implicaría capacitaciones, reestructuración de funciones en la empresa, mano de obra especializada, e implementación de nuevas políticas en la empresa.

El diseño de este plan necesitará una inversión de parte del taller, para cubrir costos de capacitadores y demás especialistas en el tema de desarrollo del talento humano, maestros técnicos en el área de producción de tuberías y galvanoplastia y cambio de la infraestructura del taller para su debida organización.

Este plan ayudará al taller en su desarrollo como pequeña, y el resultado servirá como muestra de aplicación para los demás negocios en crecimiento del sector metalmecánico en beneficio de la sociedad.

1.6. LIMITACIONES.

En la actualidad algunos administradores de pequeños negocios industriales por falta de conocimientos o falta de práctica ven innecesario invertir en un plan estratégico (que consiste en un...conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo)⁴ para impulsar el crecimiento de sus negocios ya que no están acostumbrados o no tienen noción en temas de elaboración y aplicación e estrategias en un negocio.

⁴ DANIELA MARTÍNEZ, ARTEMIO MILLA GUTIÉRREZ, *“La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”*, 2012, pág. 9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Sobre este proyecto el problema planteado ha sido objeto de muchas investigaciones, algunas de ellas hemos considerado como aporte al presente trabajo con el fin de sustentar nuestros criterios.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) define a las pymes como “...el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”.

Hugo Jácome y Katiuska King (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*, mencionan: “...las pymes tienen un enorme potencial para generar producción, empleo, ingresos y podrían constituirse en el motor del desarrollo, alcanzando mayores niveles de participación en el mercado internacional”

Según la Cámara de la Pequeña Industria “El Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico, es uno de los sectores más numerosos... al contar al momento con 253 empresas activas en Guayaquil;...el sector está conformado por los siguientes subsectores: metalmecánica, siderúrgica, no ferrosos/polímeros, fundición, electricidad, electrónica, automotriz

(carrocerías, accesorios), mobiliario (estructuras y construcciones), metalurgia galvanizada”.

El taller José Nieto Ávila considerado como pequeña industria pertenece al sector metalmecánico.

En el artículo 277 de la constitución manifiesta “Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado en el numeral 5...“Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley”.

El gobierno se ha propuesto el cambio de la matriz productiva contemplando en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, una de las estrategias que presenta es impulsar el desarrollo de las pymes sustituyendo importaciones, debido a la negativa que presenta la balanza comercial del sector metalmecánico en el que indica según datos del *Banco Central del Ecuador* (2010) el consumo de materias primas de este sector corresponde a un 74% importaciones y un 26% de producto nacional.

Esta balanza comercial negativa nos demuestra, que si suplimos importaciones por producción nacional, representaría una gran oportunidad del sector metalmecánico para producir bienes y servicios de calidad que compitan exitosamente con los importados.

Según datos del *Banco Central del Ecuador* (2010) El sector metalmecánico generó un VAB (valor agregado bruto) de 149.3 millones ubicando al sector en el quinto lugar de importancia de la industria manufacturera del Ecuador.

Considerando estos antecedentes, y teniendo una visión de la oportunidad que tienen las pymes para su desarrollo dentro del mercado nacional consideramos que con un adecuado plan estratégico basado en el talento humano, será posible reorganizar los procesos productivos y

comerciales del taller José Nieto Ávila con el fin de crecer en el mercado y generar un aporte favorable al sector metalmecánico de la pequeña industria.

Olson y Bokor (1995), señalan que el crecimiento de las pequeñas empresas está influenciado por la interacción de la planificación formal (proceso de la estrategia “formulación e implantación”) y la innovación de producto o servicio (contenido de la estrategia “tipo de decisión”).⁵

La base teórica para sustentar el tema en estudio, es la relativa a la planeación estratégica en talento humano de la pequeña empresa, se considera que “... estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.”⁶

Para Steiner (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.⁷

El taller José Nieto Ávila al aplicar la planeación estratégica direccionada al desarrollo del talento humano obtendrá mejores resultados, y estará en condición de competir con las demás empresas de su misma actividad, sabrá cómo actuar y responder a las amenazas que se le presentan gracias al plan estratégico, y al mismo tiempo reduce las debilidades que tiene.

Conceptualmente, los procesos de desarrollo y capacitación “son empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración”.⁸ El propósito de este proceso es “...garantizar la eficacia y

⁵ Olson, Philip D.; Bokor, Donald W., *Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small Start-Up Firms*, 1995, pág. 39-40

⁶ PÉREZ BRITO, A. E. Y BOJÓRQUEZ ZAPATA, M. I. (2014). *La importancia de la estrategia en la competitividad de las organizaciones y el valor compartido*. *Gestión & Sociedad*, pág.131.

⁷ El buzón de Pacioli, *Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora*, 2013, pág. 7

⁸ *Ibidem*, p. 14.

eficiencia del personal”.⁹ Es decir, lograr la cohesión armónica y estable entre los objetivos individuales y los organizacionales.

En este contexto, “Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación”.¹⁰ Esto será logrado con la capacitación sobre el puesto de los trabajadores del área comercial, de manera que se constituyan en la estrategia que permita superar las complicaciones financieras que afronta en la actualidad.

Si bien el análisis situacional preliminar de la empresa permite identificar otras debilidades y falencias más fuertes, se considera que la capacitación resulta una respuesta efectiva, oportuna y viable por su costo frente al beneficio, aunque este se daría a mediano plazo.

Entonces, el estudio se enfocará en la capacitación y organización del personal del Taller José Nieto para mejorar los procesos productivos y comerciales, lo que posibilitará el incremento de sus ventas y facilitara los procesos productivos y así evitar su cierre.

2.2. BASES TEÓRICAS.

Para poder explicar el problema planteado y dar soporte a la investigación en curso, procederemos a definir conceptos, teorías y aspectos generales relacionados al talento humano en la pequeña y mediana industria.

⁹ WERTHER, W, DAVIS, K. 2000, *Administración de personal y recursos humanos*, México, Edit. McGRAW-HILL.

⁵ Edición, p. 241

CHIAVENATO, Idalberto: *Op. Cit.*, p. 302.

2.2.1 LA PEQUEÑA EMPRESA.

Según el *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: *Real Academia Española*, vigésima segunda edición, 2001, define a las pequeñas y medianas empresas (pymes) como: “Empresa mercantil, industrial... compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”

Para el término *PYME* no existe una definición exacta, solo ciertos parámetros que permiten identificarlas, como son: el volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, su nivel de producción y activos.

La resolución 1260 de la Comunidad Andina, indica la *Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadísticos*¹¹ de *PYME* la cual nos muestra los siguientes parámetros:

Cuadro # 1
Parámetros para identificar Pymes

Variables	CONJUNTO A Estrato I	CONJUNTO B Estrato II	CONJUNTO C Estrato III	CONJUNTO D Estrato IV
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

Fuente: Resolución 1260, Disposición técnica para la transmisión de Datos de Estadística

(*) Margen comercial para las empresas comerciales.

¹¹ Resolución 1260 - Comunidad Andina, *Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadística* - 2009

Esto nos indica que el promedio de trabajadores que ocupa una microempresa es de 1 a 9 trabajadores, la pequeña empresa ocupa de 10 a 49, las medianas empresas ocupan de 50 a 99, y por último las empresas grandes suelen tener de 100 a 199 trabajadores promedio, y para las macro-industrias de 200 en adelante no existe límite de trabajadores para estas empresas.

En nuestro país la mayoría de las empresas pequeñas se dedican a la producción de bienes y servicios, predominando la manufactura, siendo la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando, comprando, o añadiendo valor agregado. Según el último Censo Nacional Económico del 2010, cerca de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de pyme, y por cada 100 dólares generados en el tejido empresarial ecuatoriano, por concepto de ventas, 39 dólares son aportados por las pyme, lo que nos demuestra que la participación de las pequeñas empresas es relevante en un país en vías de desarrollo como lo es Ecuador.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Es indudable que las pymes tienen un aporte significativo dentro del sistema industrial ecuatoriano, no solo son las máximas generadoras de empleos sino que además sirven de apoyo a las grandes empresas, ya que en muchas ocasiones, otorgan sus productos a dichas empresas.

La pequeña empresa representa una salida laboral para un desempleado o ama de casa. La elaboración de artesanías, gastronomía y consultoría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de pequeñas empresas. Lo que genera más campos de empleo y beneficia a la sociedad.

2.2.2.1 Importancia de las pymes del sector metalmecánico en el desarrollo económico del país.

Este sector es de suma importancia y constituye un pilar fundamental en la cadena productiva del país, por su alto valor agregado, componentes tecnológicos y su articulación con diversos sectores industriales.

Este sector es un pilar fundamental en el desarrollo de proyectos estratégicos y gran generador de empleo ya que necesita de operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros e ingenieros en su cadena productiva.¹²

2.2.3 PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Algunos de los problemas que afectan a la pequeña empresa son:

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- Insuficiente capacitación del talento humano.
- Insuficiencia de financiamiento.
- Insuficiente cantidad productiva.¹³

2.2.3.1 Problemas de la pequeña empresa dentro del aspecto administrativo.

Los administradores de las pequeñas industrias generalmente asumen el papel de jefes de producción, vendedores, publicistas y están sumergidos en tantas actividades laborales que pueden atravesar por problemas de gran importancia desarrollando una administración deficiente, como por ejemplo: falta de planificación, falta de control de calidad, equipamiento de tecnología insuficiente, nivel bajo de productividad entre otros, todo esto

¹² Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. Metalmecánica. Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/metalmecanica/>

¹³ Juan Borbón Gracia, Pauline Meza García, Dr. Francisco Espinoza Morales " EL IMPACTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA REGIONAL "

debido a la falta de conocimientos en administración que es uno de los mayores problemas que puede atravesar una pequeña empresa debido a que sus administradores no son especialistas en el tema.

Otro problema que presentan las pymes es que la mayoría de estas empresas son familiares, es decir que la toma de decisiones va a depender de ellos, pudiéndose producir en ocasiones desacuerdos en la aplicación de las mismas.

2.2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES.

Para poder empezar a detallar como es la planificación en las pequeñas empresas, es necesario definir ciertos criterios:

2.2.4.1 Estrategia.

El termino estrategia proviene del griego *strategos* que significa conducir un ejército, por lo tanto estrategia seria la habilidad de conducir un ejército “antes del combate”.¹⁴

A continuación alguna definiciones de estrategia según varios autores:

Según (Stephen Hamill Wheeler, Davis – 1999)

La estrategia puede ser definida con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.¹⁵

Según (Kenneth, Andrew – 1991)

La estrategia es el conjunto de misiones, objetivos principales y metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados

¹⁴Informe: “Como hacer un plan estratégico de Recursos Humanos”, Jesús Granjo Aguilar

¹⁵ ING. SERGUEI ALEJANDRO MARTÍN, *Planeación Estratégica*, pág. Web: <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.¹⁶

Según (H. Koontz, Estrategia – 2009)

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

Concluimos que estrategia “Es plantear objetivos y metas de la empresa a largo plazo y el diseño de planes de acción necesarios para lograrlos”.

2.2.4.2 Gestión del Talento Humano.

Para definir la Gestión del Talento Humano hemos citado la opinión de ciertos autores que nos dicen lo siguiente:

Chiavenato Idalberto (2009)

Define la Gestión del Talento humano como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evolución de desempeño”.¹⁷

Dessler Gary (2006)

Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los trabajadores de la compañía.¹⁸

¹⁶ Ibidem

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto (2009): *Gestión del talento humano*, Edit. McGraw Hill, Colombia, p. 5.

¹⁸ DESSLER GARY(2006): *Administracion de personal*, Edic.6ta. pág. 2.

Eslava Arnao Edgar (2004)

Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades, y habilidad en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.¹⁹

Definimos entonces la Gestión del Talento Humano como: Políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas: reclutamiento, selección, capacitación, remuneraciones y evaluación del desempeño. Función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, Evaluación y remuneración de los trabajadores. Conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que Influyen en la productividad de los trabajadores y las organizaciones.

Actualmente la diferencia competitiva que puede darse entre una u otra empresa recae en el talento humano y en la forma de dirigir este recurso.

Michael E. Porter posiciono hace más de 20 años incluyo a la Dirección de Recursos Humanos dentro de la cadena de generación de valor de la empresa, aunque no aparece como una dirección operativa en esa cadena aparece como una dirección funcional de soporte.²⁰

¹⁹ ESLAVA ARNAO (2008), *Gestión Del Capital Humano*, pág. Web: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-clima-laboral-mercado-global/gestion-clima-laboral-mercado-global.pdf>

²⁰ Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

Grafico # 1

La cadena de valor



Fuente: La cadena de valor –Michael Porter (1987)

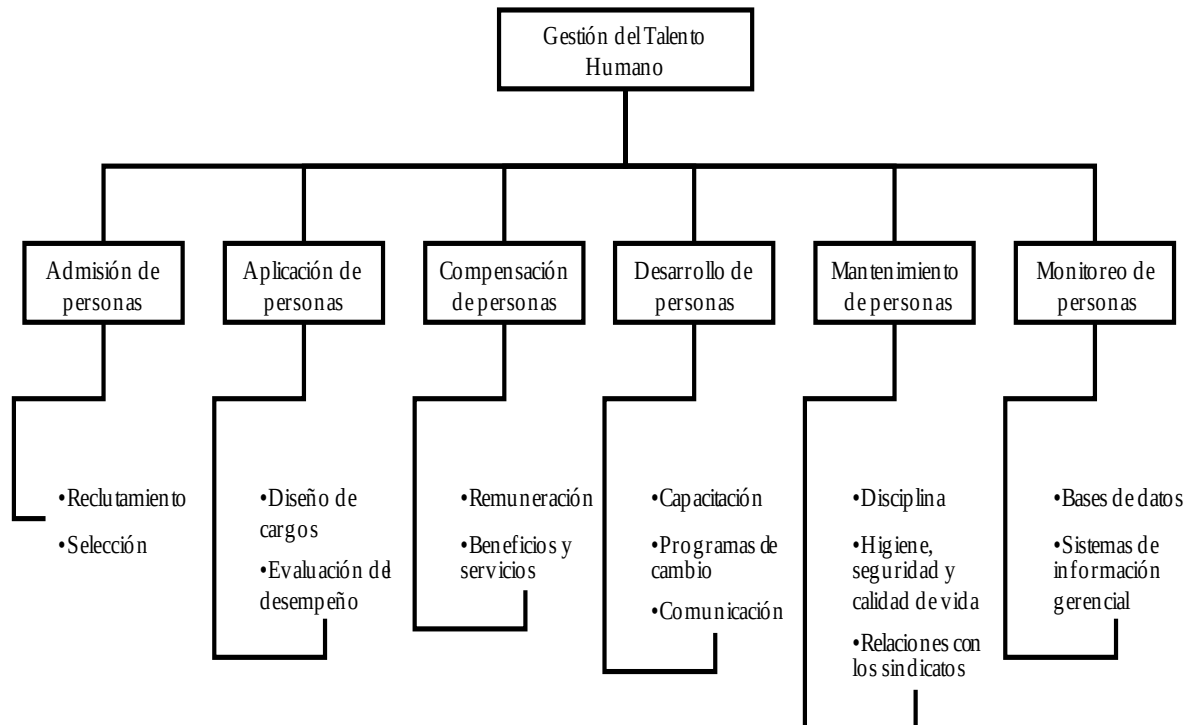
En esta cadena de valor Michael Porter nos muestra que la Gestión de Talento Humano es una actividad de apoyo a todas las actividades que realiza la empresa.

Lo que se pide a la dirección es que apoye y asegure el talento humano en la empresa ya que cada departamento como producción, marketing, ventas, entre otros necesitan talento humano para poder generar valor dentro y hacer competitiva la empresa.

En el siguiente gráfico se ilustra el proceso de la gestión del talento humano en la empresa:

Grafico # 2

Gestión del talento humano en la empresa



Fuente: CHIAVENTO, Idalberto, 2002, Gestión del talento humano. México, Edit. Mc Graw Hill, Pág. 13.

2.2.4.3 Planeación estratégica de talento humano.

Según conceptos definidos anteriormente definimos a la planificación estratégica en talento humano como: “Un proceso de análisis por medio del cual se analizan políticas y prácticas para prever el futuro de la empresa y así desarrollar estrategias que ayuden al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa”.

El taller José Nieto Ávila ha dejado al talento humano a un lado, ya que no lo consideran como una herramienta competitiva, lo que ha ocasionado en la mayoría de los casos reemplazos innecesarios en puestos de trabajo y altos costos en mano de obra. Lo que se pretende es integrar al talento humano como parte del plan estratégico de mejoramiento de la empresa.

El talento humano es muy importante para el funcionamiento de una organización, si el personal de la empresa no está dispuesto a colaborar con la compañía, está simplemente no funcionará, en conclusión se debe prestar atención al talento humano, aplicando los conceptos y principios básicos del proceso administrativo para lograr su máxima eficiencia.

La selección de personal, capacitación y motivación son elementos fundamentales para garantizar el éxito o fracaso de una compañía.

La planificación en una pyme no es igual a la de una gran empresa puesto que las grandes empresas cuentan con los recursos económicos, materiales y talento humano necesario para planificar sus objetivos en cambio las pequeñas empresas no poseen las condiciones económicas, ni el mercado, ni los recursos humanos y financieros para hacerlo.

2.2.4.4 EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

El desarrollo del personal se refiere a los procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus trabajadores. ²¹ Para lograrlo es necesario elaborar programas de capacitaciones, inducciones, entre otros, y alinearlos a los objetivos organizacionales.

2.2.4.4.1 Importancia del desarrollo del personal

El personal necesita actualizar y desarrollar sus habilidades y conocimientos constantemente no sólo para enseñarles a realizar sus funciones asignadas, sino también para instruirlos acerca de los productos y servicios nuevos del mercado.

²¹ PALLAB DUTTA, Definición del desarrollo del personal, pág. web:
http://www.ehowenespanol.com/definicion-desarrollo-del-personal-hechos_444047/

2.2.4.5 La inducción

El personal nuevo así como también el personal que es trasladado de un departamento a otro y al cual le asignan nuevas funciones, necesitan de programas de inducción en donde se les proporciona información básica de los antecedentes de la compañía, políticas, reglamentos, y demás patrones de conducta esperados por la empresa, e información acerca de sus nuevos puestos de trabajo.

La mayoría de los casos las empresas cuentan con programas internos de inducción los cuales son dictados por el personal que ha sido capacitado anteriormente y que posee mayores años de experiencia.

2.2.4.6 La capacitación

Chiavenato define la capacitación como “la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada”.²² Además, señala que este proceso es aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual “las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”.²³

Los programas de capacitación dentro de la empresa son muy importantes para garantizar la eficacia y eficiencia del personal. Por ello, es necesario que la gerencia preste atención en este tema, ya que los empleados, sean nuevos o no, necesitan una orientación debido a que “en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso

²² WERTHER, W, DAVIS, K. 2000, Administración de personal y recursos humanos, México, Edit. McGRAW-HILL. 5ª Edición, Pág. 241.

²³ Ídem.

entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo”.²⁴

Los términos *capacitación* y *desarrollo* tienen diferencias en su marco conceptual, aunque ayuden de igual modo al individuo, la una fundamentalmente en la actualidad y la otra en el futuro. Esto se interpreta en el sentido de que “la *capacitación* auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de *desarrollo*, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales”.²⁵

Siendo las personas uno de los recursos más importantes de la organización, ésta debe pensar en cómo mejorar los beneficios que recibe de ella, para esto es muy importante la capacitación porque “La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización”.²⁶

2.2.4.7 Proceso de capacitación

1. Evaluación de las necesidades de capacitación:

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

²⁴ WERTHER, W, DAVIS, K. 2000, Administración de personal y recursos humanos, México, Edit. McGRAW-HILL. 5ª Edición, Pág. 241.

²⁵ Ídem.

²⁶ Ibídem, Pág. 242.

Así, tenemos el caso de que un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación, como por ejemplo mejorar un proceso productivo crea una necesidad de capacitación del nuevo proceso.

2. *Objetivos de capacitación y desarrollo:*

Los objetivos de capacitación “deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual”.²⁷

3. *Contenido del programa:*

El contenido del programa es determinado tomando en cuenta la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido “puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes”.²⁸

Por tanto, en el proyecto que se formula debe tomarse en cuenta que si los participantes no perciben el programa diseñado como una actividad y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje probablemente no satisfará las expectativas de los organizadores del curso, por lo cual se debe mantener la relación entre los contenidos y las necesidades de aprendizaje detectados.

4. *Métodos de evaluación de la capacitación:*

En cualquier método de capacitación que se emplee, es importante formular e identificar los indicadores de evaluación. Conceptualmente, estos indicadores tienen diversas denominaciones, pero el siguiente criterio podría ayudar a clarificar sus características e importancia: “Un indicador es una medida específica del desempeño de un programa seguida, a través del tiempo, por un sistema de monitoreo. Incluyen las dimensiones de

²⁷ Ídem.

²⁸ Ibídem. Pág. 248.

cantidad y calidad, permitiendo vigilar el progreso. Los que cubren cantidad, son más fáciles de establecer e incluyen elementos como los suministros, cantidad de personal capacitado o supervisado y la cobertura del programa. Los aspectos cualitativos son más difíciles de medir pero sin embargo deben ser incluidos.²⁹

Especificando la atención en los métodos para la evaluación, podemos clasificar a estos en los siguientes:

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.
- Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.
- Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.
- Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.
- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

²⁹ MALBRÁN, Carlos: Indicadores para el monitoreo y la evaluación de las actividades de control de la tuberculosis, en:
http://www.redbioquimicasf.com.ar/bibliografia/bacterio/curso_tbc/curso_tbc_4_lectura_2.pdf, p. 2.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

Planes:

Son los diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro. Los planes son el resultado del proceso de planeación; estos en cuanto al periodo establecido para su realización.

Planeación:

Es el proceso de establecer metas, objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos.

La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es el proceso de analizar los factores internos y externos antes de tomar una decisión.³⁰

Estrategia:

Koontz, Weihrich, Cannice (2012), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.³¹

Análisis situacional.-

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.³²

³⁰Russell Ackroff, profesor en Wharton Business School

³¹Koontz, Weihrich, Cannice (2012) Administración una perspectiva global y empresarial, 14ava edición, México. Pág. 111, editorial McGraw Hill

³² Yuni Maritza Melchor H. "Estudio de las condiciones situacionales de la organización" <http://es.slideshare.net/itzamelchorh/analisis-situacional-de-la-orgnizacin>

Capacidad de producción.-

La capacidad de producción o capacidad productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial porque permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de mejorarlos.³³

Microempresas:

Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontando edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

Talleres artesanales:

Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

Pequeña Industria: Puede tener hasta 50 trabajadores.

Mediana Industria: Alberga de 50 a 99 trabajadores, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

Grandes Empresas: Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

Mipymes: El termino se refiere al grupo de micro, pequeñas y medianas empresas.

Pymes manufactureras:

Las pequeñas empresas manufactureras realizan actividades de transformación. Es decir, reciben materias primas que complementan por

³³ http://es.wikipedia.org/wiki/Capacidad_de_producci%C3%B3n

medio de procesos y les agregan valor, para transformarlos en productos terminados.³⁴

Personal Ocupado:

Comprende a los trabajadores que perciben un ingreso por prestar sus servicios en los distintos procesos productivos. Esta medición incluye anualmente el número de ocupaciones promedio remuneradas que se requirió en cada una de las actividades económicas. Por consiguiente, como las personas pueden tener más de una ocupación dentro de la misma o en alguna otra actividad, los totales obtenidos por rama y para el país pueden contener algunas duplicaciones de las mismas.³⁵

Organización jerárquica:

Es una estructura organizativa donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única.³⁶

2.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de nuevas estrategias administrativas beneficiara el desarrollo del taller “José Nieto Ávila”, reorganizando sus procesos productivos y comerciales que permitirá a la empresa incrementar sus ventas.

Variable independiente (causa): Diseño de un plan estratégico.

Variable dependiente (efecto): Reorganización de procesos productivos y comerciales del Taller Artesanal “José Nieto” de Guayaquil.

Espacio: Taller Artesanal “José Nieto” de Guayaquil (José de Antepara 4931 y Sedalana Esq.).

³⁴<http://www.quiminet.com/empresas/empresas-manufactureras-2741459.htm>

³⁵ <http://www.definicion.org/personal-ocupado>

³⁶ Organización jerárquica, Enciclopedia financiera, pág. web:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Investigación descriptiva

Mediante esta investigación pretendemos establecer las respuestas a los problemas de desarrollo de las pequeñas industrias, evaluando diversos aspectos y determinando como incide la falta de conocimientos administrativos que tienen sus dirigentes, evaluando los resultados a fin de describir y medir los mismos, para plantear las innovaciones en los procesos de administración, producción, y la capacidad de innovación, aplicando la técnica de recolección de datos y utilizando para ello la encuesta y las entrevistas.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

En este análisis se ha segmentado la población considerando las pequeñas empresas industriales de la ciudad de Guayaquil dedicadas a la elaboración de bienes a utilizar en el sector metalmecánico. Según datos de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil.

Cuadro # 2

Población y muestra del sector metalmecánico de la Ciudad de Guayaquil

Subsectores	Total de empresas	%
Metálicas básicas	16	9%
Muebles metálicos	19	11%
Mantenimiento y reparación de maquinarias industriales	4	2%
Venta de maquinarias eléctricas	4	2%
Cubiertas metálicas	8	4%
Talleres de soldadura	17	9%
Carpintería metálica	13	7%
Perfiles estructurales	13	7%
Perfiles laminados	15	8%
Codos y uniones para tuberías metálicas	18	10%
Sistemas metálicos	11	6%
Varilla de construcción	8	4%
Repuestos de maquinarias navales	3	2%
Construcción de embarcaciones navales	2	1%
Carrocería para vehículos	13	7%
Productos primarios de hierro y aceros	15	8%
Total de pymes del sector metalmecánico de Guayaquil	179	100%

Fuente: Cámara de la pequeña Industria de Guayaquil: " Empresas según sectores"

Grafico # 3

Pymes Según sectores industriales de Guayaquil



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria

Para determinar el tamaño de la muestra y obtener una información válida y confiable se aplicó la siguiente fórmula estadística finita:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Simbología

N	tamaño de la muestra
PQ	constante de la varianza poblacional (0,25)
N	tamaño de la población
E	error máximo admisible
K	coeficiente de corrección del error

Cuadro # 3

Datos para determinar el tamaño de la muestra

N	X
PQ	0,25
N	179
E	5%
K	2

Fuente: Cámara de la pequeña Industria - Guayaquil

$$n = \frac{0.25 (179)}{(179 - 1) \frac{0.05^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{44.75}{(178) \frac{0.0025}{4} + 0.25}$$

$$\frac{44.75}{0.11125 + 0.25}$$

$$n = \frac{44.75}{0.36125}$$

$$n = 124$$

El tamaño de la muestra resultante de la fórmula aplicada es de 124 establecimientos económicos con el 5% de error máximo admisible.

La selección de los establecimientos económicos a los cuales se les aplicará las encuestas se realizará al azar.

Se consideró necesario realizar dos tipos de encuestas la encuesta (A) dirigida a los administradores de las empresas del sector metalmecánico cuya muestra se determinó anteriormente, y la encuesta (B) dirigida a los trabajadores de la empresa “José Nieto Ávila” para efectos de análisis interno y externo de la organización.

3.3 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

ENCUESTA (A)

Encuesta sobre la planeación estratégica aplicada en la pequeña industria del sector metalmecánico.

Dirigido a los administradores de las pequeñas empresas del sector metalmecánico de Guayaquil.

Objetivo: obtener opiniones acerca de la organización, oportunidades, y amenazas del sector, información que nos permitirá diseñar un plan estratégico para la reorganización de los procesos productivos y comerciales de la pequeña industria del sector metalmecánico.

Nota: Por motivos de confidencialidad hemos prometido no mencionar ninguna empresa en particular.

PREGUNTA # 1

Marque su nivel de instrucción de estudios

Primaria	☐
Secundaria	☐
Superior	☐

Cuadro # 4

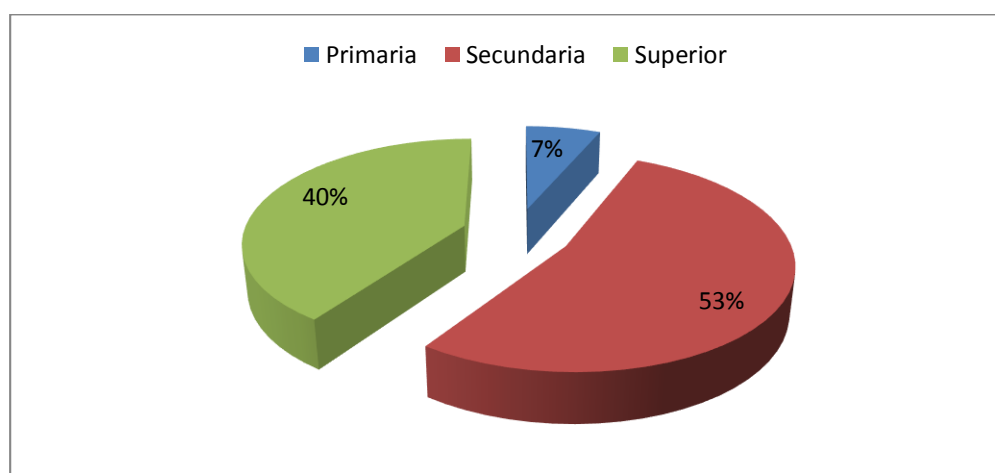
Nivel de instrucción de estudios de los administradores de las pymes del sector metalmecánico

	X	%
Primaria	8	6%
Secundaria	66	53%
Superior	50	40%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 1

Gráfico # 4

Representación porcentual del nivel de instrucción de estudios



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 1

Análisis pregunta-1:

En la encuesta realizada a los administradores del sector de empresas metalmecánicas observamos que el 53% tiene instrucción secundaria, que representan 66 de 124 administradores encuestados, 50 de ellos quienes representan el 40% nos muestran que su nivel de estudios superior, y el 6% nos dicen tener solo instrucción primaria. Esto nos demuestra que la mayoría de los administradores tienen un nivel de estudios secundario.

PREGUNTA # 2

Sus conocimientos en la actividad electromecánica están basados en:

Experiencia ☐

Título que lo acredite ☐

Ambas ☐

Mencione el título
obtenido:

Cuadro # 5

Conocimientos en la actividad electromecánica

	X	%
Experiencia	112	90%
Título que lo acredite	9	7%
Ambas	3	3%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada al sector metalmecánico de Guayaquil.

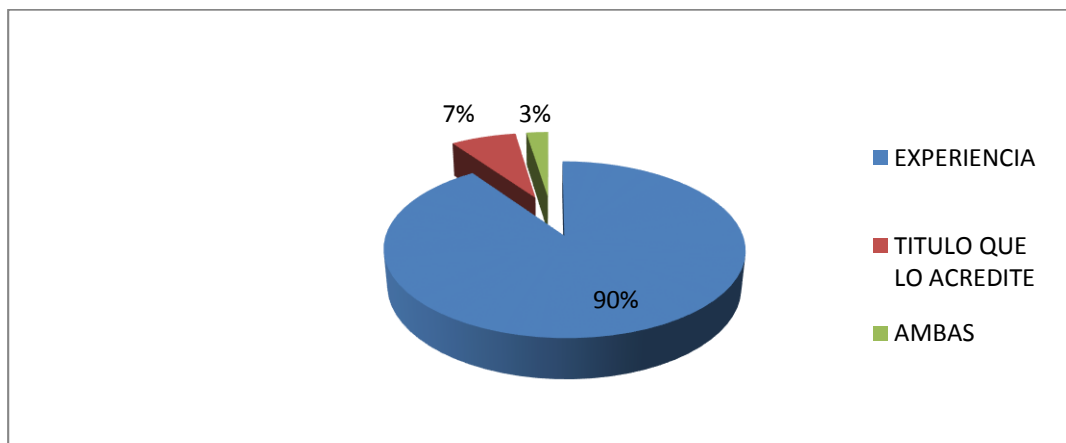
Pregunta 2

Cuadro # 6
Títulos que acreditan los conocimientos en la actividad
electromecánica de los administradores del sector metalmecánico

Técnico en Mecanización Agropecuaria	1	8%
Carpintero Metálico y de PVC	2	8%
Programador y Operador de Máquinas Comandadas a CNC para el Conformado de Materiales	1	8%
Mecánico Electricista	8	76%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada al sector metalmecánico de Guayaquil.
Pregunta 2

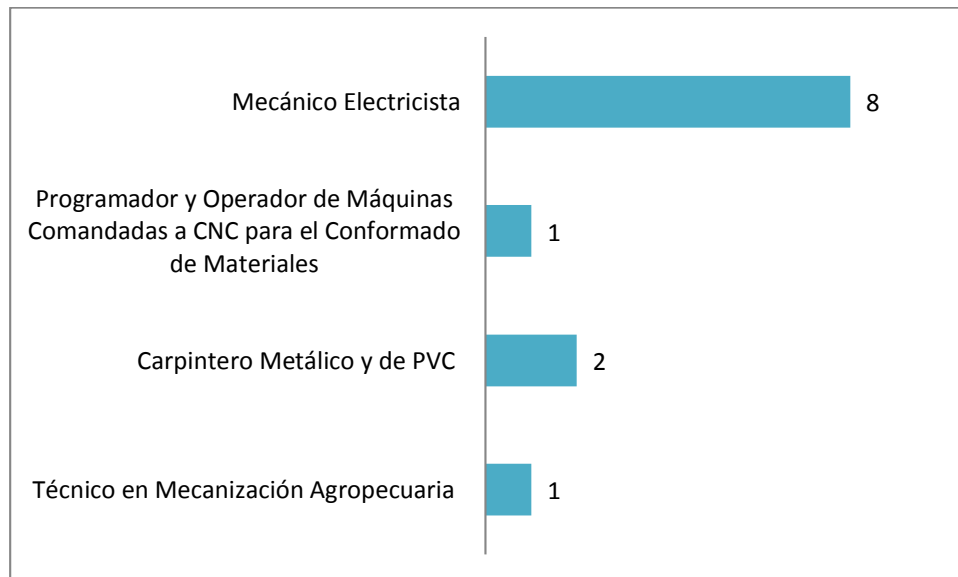
Grafico # 5
Representación porcentual de conocimientos de la actividad
electromecánica



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 2

Grafico # 6

Representación de títulos que acreditan los conocimientos en la actividad electromecánica de los administradores



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 2

Análisis pregunta-2:

Según resultados de las encuestas realizadas a los administradores notamos que el 90% de los encuestados basan sus conocimientos de electromecánica en la experiencia con un total de 112 administradores, y que el 7% tienen un título que lo acredite siendo así los siguientes títulos: 8 administradores indican tener título de Mecánico Electricista, 1 Administrador menciona tener título de Técnico en Mecanización Agropecuaria, 2 encuestados nos dicen que tiene título de Carpintero Metálico y de PVC, y otro administrador nos menciona un título de Programador y Operador de Máquinas Comandadas a CNC para el Conformado de Materiales, y un total de 9 administradores que representan el 3% de los encuestados nos muestran que basan sus conocimientos de electromecánica en la experiencia y en un título.

PREGUNTA # 3

¿Cuenta su empresa con una organización jerárquica (entendiéndose a esta como la clasificación de puestos de trabajo desde un rango superior a uno inferior)?

Si ☐

No ☐

Si respuesta es negativa marque a continuación las posibles causas:

Fallas en procesos internos de definiciones jerárquicas ☐

Cargos no definidos ☐

Rotación en puestos de trabajo ☐

Falta de estrategia en Recursos Humanos ☐

Cuadro # 7

Organización jerárquica

	X	%
SI	26	21%
NO	98	79%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada al sector metalmecánico de Guayaquil.
Pregunta 3

Cuadro # 8

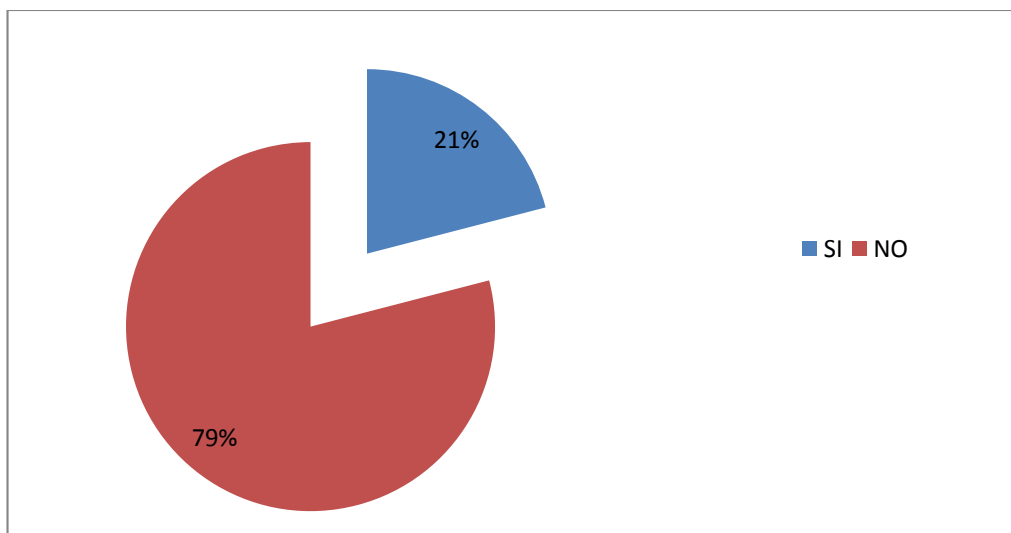
Causas de la falta de organización jerárquica en ciertas empresas

Fallas en procesos internos de definiciones jerárquicas	57	58%
Funciones en puestos de trabajo no definidos	19	19%
Rotación en puestos de trabajo	2	8%
Falta de estrategia en Recursos Humanos	4	15%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 3

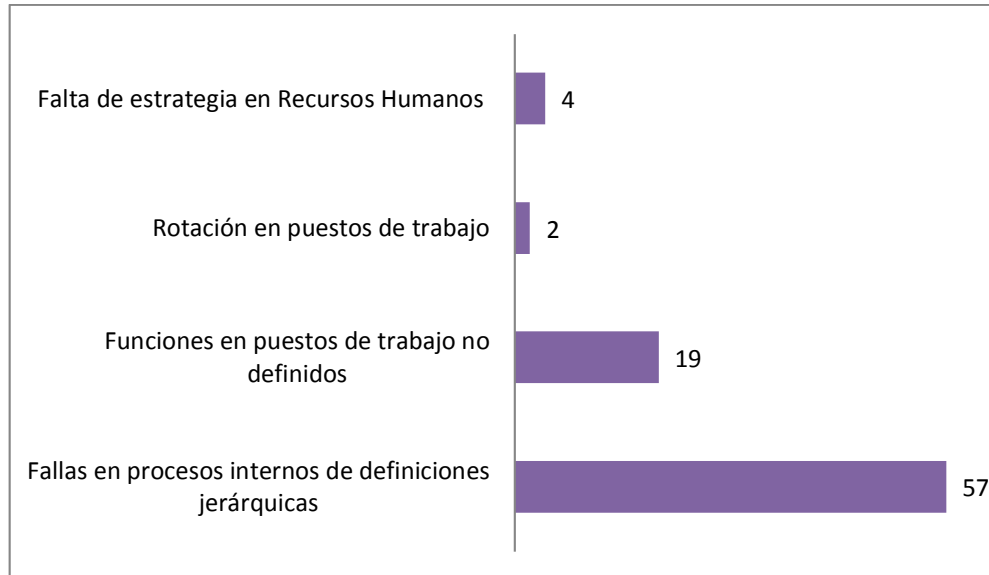
Grafico # 7

Representación porcentual de la organización jerárquica



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 3

Grafico # 8
Representación porcentual de las principales causas de la falta de organización en ciertas empresas del sector metalmecánico.



Fuente: Encuesta realizada empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 3

ANÁLISIS-3:

Con relación a la organización jerárquica (...que representa la cadena de mando dentro de una organización) de las empresas del sector metalmecánico observamos que el 79% no cuenta con una organización jerárquica empresarial, y que el 21% si cuenta con uno, cabe destacar que las posibles causas según análisis de las encuestas nos indican que son por motivos de fallas en procesos internos de definiciones jerárquicas, cargos no definidos, rotación en puestos de trabajo y falta de estrategia en Recursos Humanos.

PREGUNTA # 4

¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?

1 – 9

☐

10 – 49

☐

50 – 99

☐

100 – 199

☐

Cuadro # 9

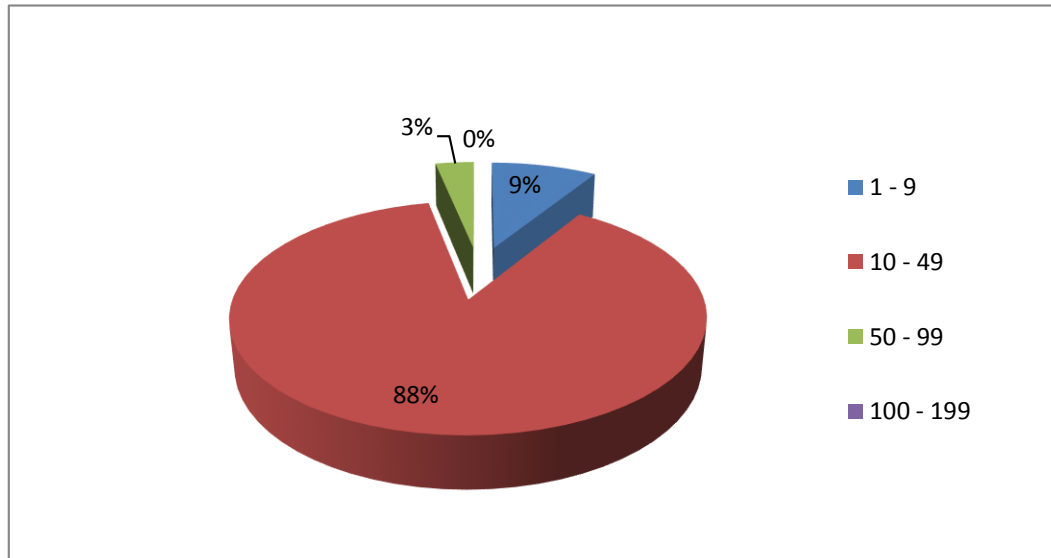
**Cantidad de trabajadores que conforman a las Pymes del sector
metalmecánico**

	X	%
1 – 9	11	9%
10 – 49	109	88%
50 – 99	4	3%
100 – 199	0	0%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 4

Gráfico # 9

Representación porcentual del número de trabajadores en las Pymes del sector metalmecánico.



Fuente: Encuesta realizada empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 4

Análisis pregunta-4:

Observamos que 88% de las empresas del sector metalmecánico tienen un rango de 10 a 49 empleados, 11de las empresas encuestadas que representa el 9% indica que tienen un rango de 1 a 9 trabajadores y el 3% respondieron que tienen un rango de 50 a 99 empleados. Es importante aclarar que los resultados nos demuestran que la mayoría de las empresas del sector metalmecánico son pequeñas empresas.

PREGUNTA # 5

Los empleados ¿son capacitados referentes al área de trabajo donde se desempeñan?

SI

☐

NO

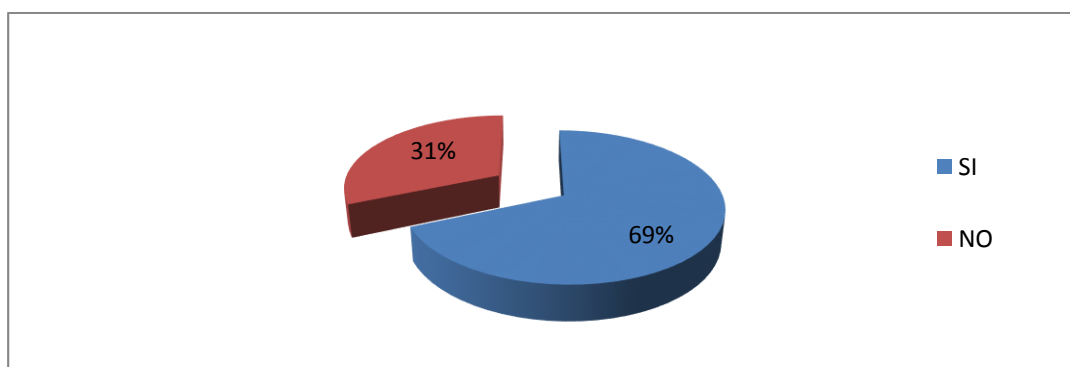
☐

Cuadro # 10
Capacitación de los trabajadores en el área de trabajo donde se desempeñan

	X	%
SI	85	69%
NO	39	31%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil. Pregunta 5

Gráfico # 10
Representación porcentual de la capacitación de los trabajadores.



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil. Pregunta 5

PREGUNTA # 6

En caso de no haber sido capacitados, ¿cuáles son las principales razones?

- Falta de recursos ☐
- Falta de tiempo ☐
- No era necesario ☐
- Falta de información ☐

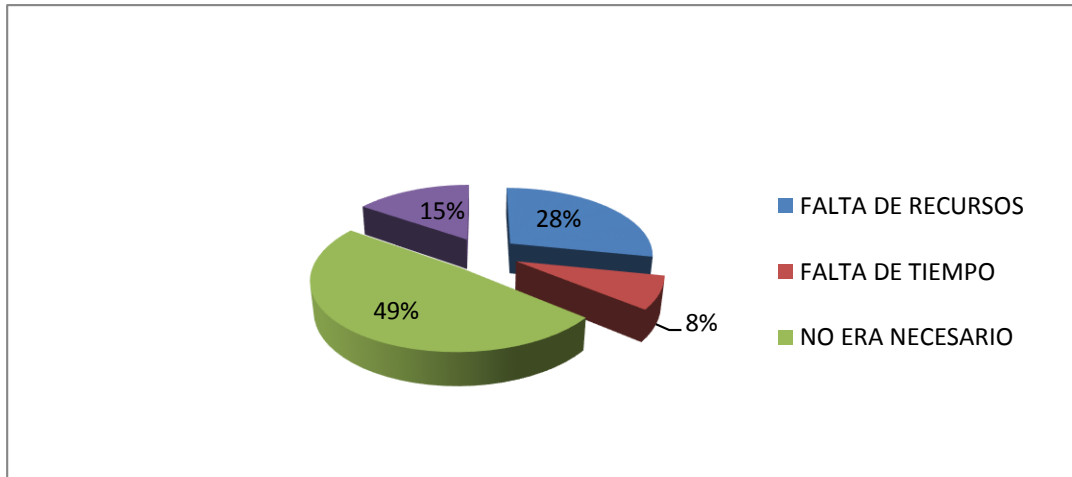
Cuadro # 11

Posibles causas por las que no son capacitados a los trabajadores

	X	%
Falta de recursos	11	28%
Falta de tiempo	3	8%
No era necesario	19	49%
Falta de información	6	15%
TOTALES	39	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil. Pregunta 6

Gráfico # 11
Representación porcentual de causas por las que no son capacitados los trabajadores



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 6

Análisis pregunta 5 – 6:

Con relación a la capacitación de los trabajadores referente al área de trabajo donde se desempeñan el 69% de los administradores respondieron que si dan capacitación a sus trabajadores, y el 31% respondieron que no capacitan a sus trabajadores.

Según resultados de las encuestas correspondiente al 31% aseguran que las causas más comunes entre las pequeñas empresas del sector metalmecánico son: el 49% respondió que no era necesario capacitar a sus trabajadores, el 28% nos dicen que es por falta de recursos, el 15% dicen que es por falta de información sobre temas de capacitación, y el 8% nos dicen que es por falta de tiempo.

Podemos observar que la mayoría de las empresas del sector metalmecánico no capacita a sus trabajadores porque creen que no existe necesidad de hacerlo.

PREGUNTA # 7

¿Ha presentado algún problema su empresa desde el inicio de sus actividades?

SI ☐

NO ☐

Cuadro # 12

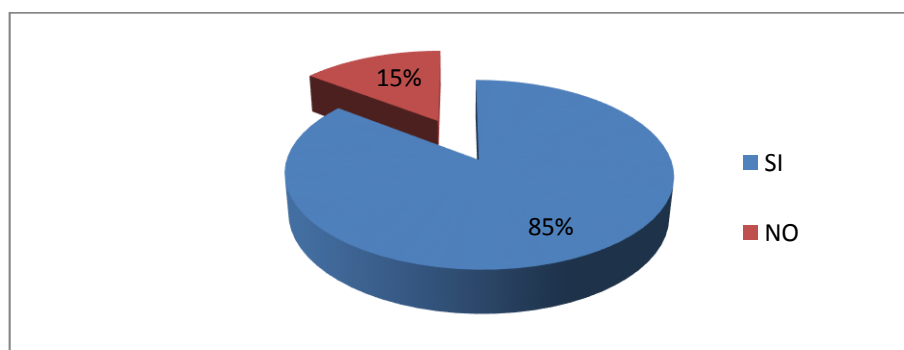
Problemas que se han presentado en las empresas desde el inicio de sus actividades

	X	%
SI	106	85%
NO	18	15%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 7

Gráfico # 12

Representación porcentual de las empresas que han presentado problemas desde el inicio de sus actividades



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 7

PREGUNTA # 8

Si su respuesta es sí, identifique cual problema se le ha presentado, puede marcar varias opciones

Existe mucha competencia en el mercado local ☐

Los precios de los bienes son más altos que los de la competencia. ☐

Dificultad en la contratación de personal especializado en la industria ☐

Problemas de financiamiento ☐

Servicio al cliente deficiente ☐

Falta de innovación tecnológica ☐

Falta de estrategias administrativas ☐

Otros

Cuadro # 13

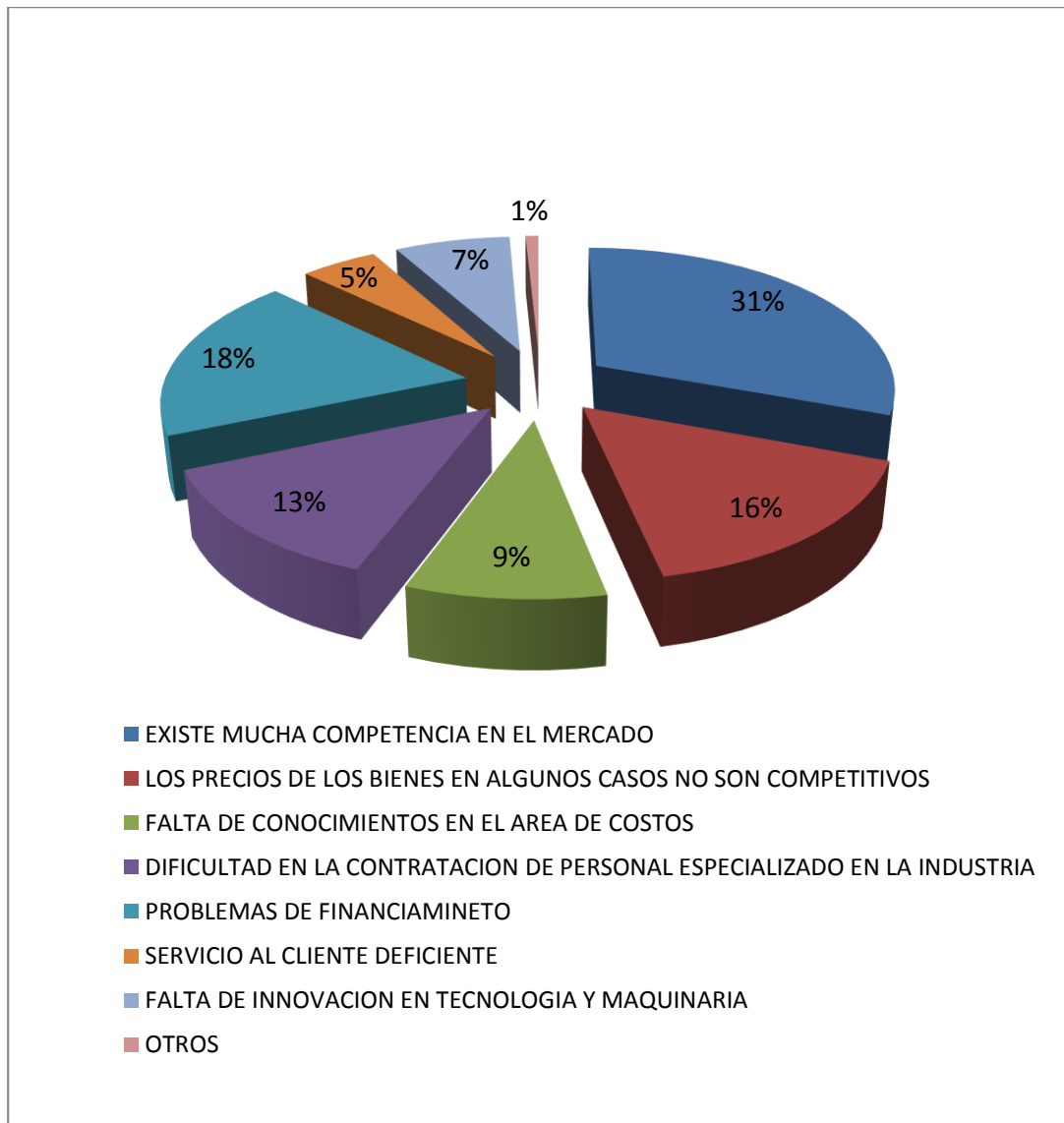
Posibles problemas que se han presentado a las empresas al inicio de sus actividades

	X	%
Existe mucha competencia en el mercado local	38	31%
Los precios de los bienes son más altos que los de la competencia.	20	16%
Dificultad en la contratación de personal especializado en la industria	11	9%
Problemas de financiamiento	16	13%
Servicio al cliente deficiente	23	19%
Falta de innovación tecnológica	6	5%
Falta de estrategias administrativas	9	6%
Otros	1	1%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 8

Gráfico # 13

Representación porcentual de los posibles problemas que afectaron a las empresas



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil. Pregunta 8

Análisis pregunta 7 – 8:

Mediante el análisis podemos observar que en su mayoría los administradores afirmaron que su empresa ha presentado problemas de diferentes tipos desde el inicio de su actividad esto es un 85% que corresponde a 106 compañías, por otra parte observamos que el 15% indica que no ha presentado problemas su empresa.

Las causas más comunes de los problemas que han presentado estas empresas son: el 31% del 98% de las empresas que afirmaron haber presentado problemas en su organización indican que es porque existe mucha competencia en el mercado, 19% dice que es por servicio al cliente deficiente, el 16% respondió que los precios en algunos casos no son competitivos, el 13% de los encuestados respondieron que por falta de financiamiento, 11 de los administradores encuestados que representan el 9% dicen que es por la dificultad en la contratación de personal especializado en la industria, el 6% nos indican que se debe a la falta de estrategias administrativas, 6 encuestados que representan el 5% dicen que es por falta de innovación tecnológica, y el 1% dice que se debe a problemas de importación de bienes.

PREGUNTA # 9

La empresa ¿ha empleado algún tipo de estrategia comercial o para impulsar el crecimiento del negocio?

SI ☐

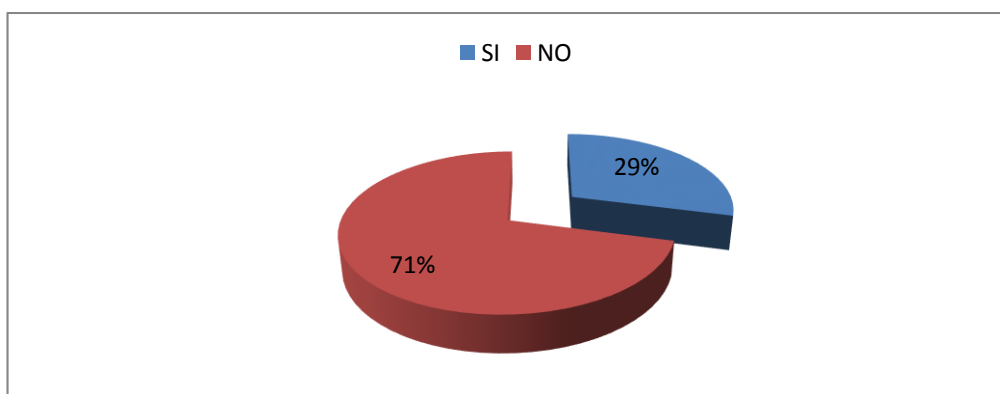
NO ☐

Cuadro # 14
Estrategias para el crecimiento del negocio

	X	%
SI	36	29%
NO	88	71%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 9

Gráfico # 14
Representación porcentual de las estrategias que han empleado las empresas para el crecimiento de su negocio.



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 9

PREGUNTA # 10

Si su respuesta es sí, indique cuál de estas estrategias ha seguido su empresa.

- Incremento de la participación en el mercado ☐
- Comercialización por Internet y redes sociales ☐
- Integración hacia delante o hacia atrás ☐
- Liderazgo en costos ☐
- Enfoque de bajo costo ☐
- Otros ☐

Cuadro # 15
Estrategias empleadas para el crecimiento del negocio

	X	%
Incremento de la participación en el mercado	6	17%
Comercialización por Internet y redes sociales.	10	28%
Integración hacia delante o hacia atrás.	6	17%
Enfoque de bajo costo.	12	33%
Otros.	2	6%
TOTALES	36	100%

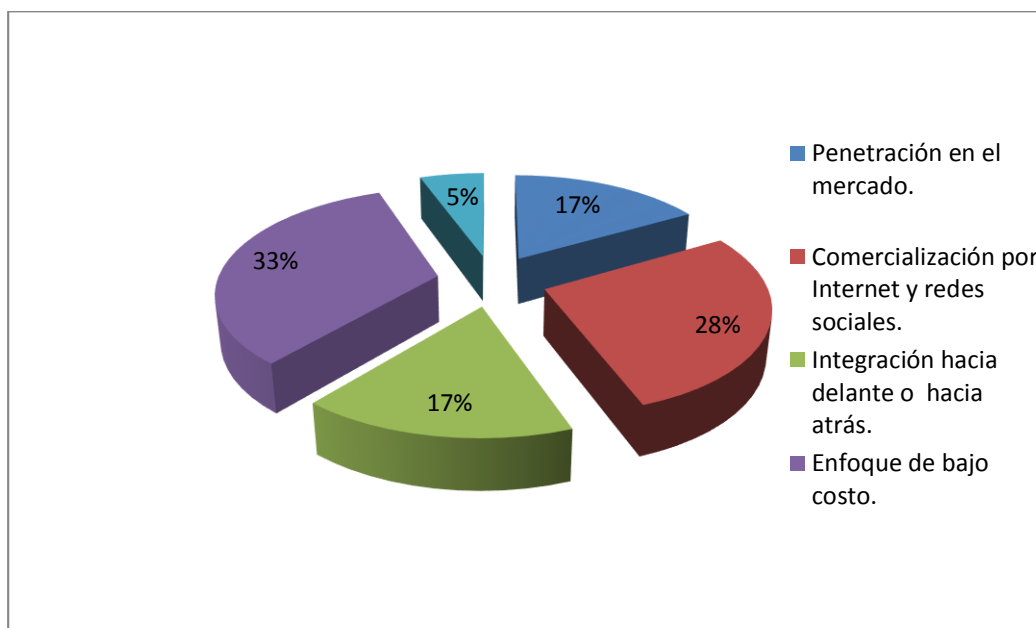
Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 10

Cuadro # 16
Estrategias que han empleado las empresas del sector
metalmecánico para el crecimiento de su negocio.

Fabricación bajo pedido	1
Promociones y descuentos	1
TOTAL	2

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 10

Gráfico # 15
Representación porcentual de las estrategias utilizadas por las
pymes del sector metalmecánico de Guayaquil.



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 10

Análisis pregunta 9 – 10:

Según análisis de las encuestas el 71% de los administradores indican que la empresa no ha empleado estrategias para impulsar el crecimiento del negocio y el 29% nos muestran que han empleado estrategias en su negocio.

Las estrategias más comunes que han seguido las empresas son: 33% del 29% de las empresas que respondieron haber seguido estrategias para impulsar sus negocios y la estrategia que siguieron es la de enfoque de bajo costo, el 28% mencionan haber utilizado la estrategia de comercialización por internet y redes sociales, el 17% nos dicen haber utilizado la estrategia de integración hacia delante o hacia atrás, otro 17% dicen que la estrategia que emplearon es la de incremento de la participación en el mercado, y el 6% nos indican haber empleado la estrategia de fabricación bajo pedido, y promociones y descuentos.

PREGUNTA # 11

¿Ha habido algún incremento en sus ventas los últimos tres años?

SI ☐

NO ☐

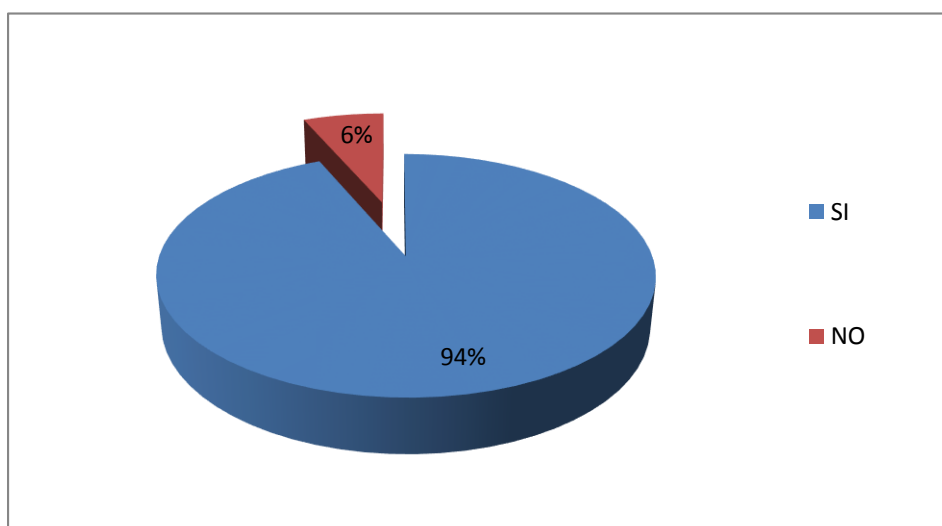
Cuadro # 17
Incremento en ventas en los últimos tres años de empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil.

	X	%
SI	116	94%
NO	8	6%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil. Pregunta 11

Gráfico # 16

Representación Porcentual del incremento en ventas en los últimos tres años de empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil.



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmeccánico de Guayaquil. Pregunta 11

PREGUNTA # 12

**Si su respuesta es sí, ¿A qué se debe el incremento registrado?
(puede marcar varias opciones)**

- Incremento del número de clientes locales ☐
- Apertura de nuevos mercados ☐
- Mejoramiento de la calidad del producto ☐
- Disminución de los precios de ventas ☐
- Convenios de ventas con clientes ☐

Cuadro # 18

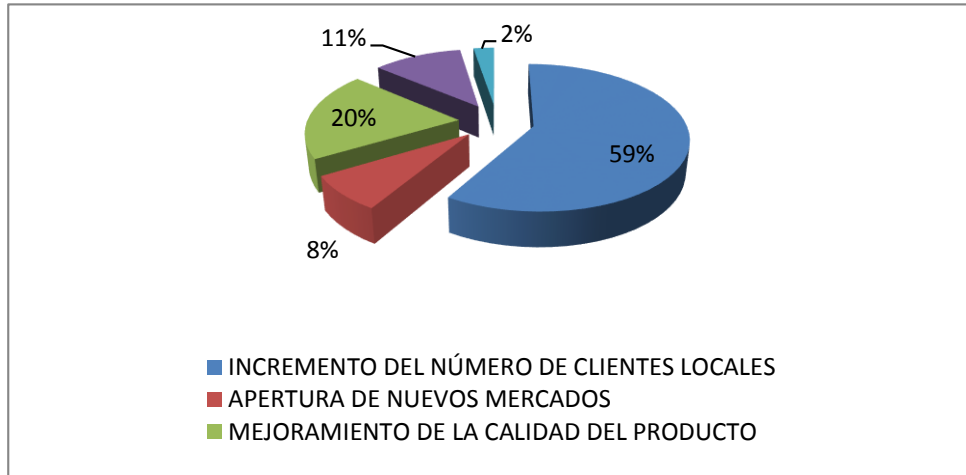
Factores por que han ayudado al incremento de las ventas

	X	%
Incremento del número de clientes locales	68	59%
Apertura de nuevos mercados	9	8%
Mejoramiento de la calidad del producto	23	20%
Disminución de los precios de ventas	13	11%
Convenios de ventas con clientes	3	2%
TOTAL	116	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 12

Gráfico # 17

Representación porcentual de factores que han ayudado al incremento de ventas



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 12

Análisis pregunta 11 – 12:

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a los administradores de las empresas del sector metalmecánico de Guayaquil, el 94% de las empresas del sector ha incrementado sus ventas en los últimos años, y el 6% no ha podido incrementar sus ventas.

Este incremento representa un 59% de 94 administradores que constituyen el 90% de los administradores quienes afirmaron haber incrementado sus ventas, nos indican que el motivo del mismo es debido al incremento del número de clientes locales, el 20% de los encuestados respondieron que se debe a un mejoramiento en la calidad del producto, el 11% nos mencionan la causa de su incremento en ventas es debido a que disminuyeron los precios de venta, el 8% nos indican que se debe a la apertura de nuevos mercados y el 2% se debe a convenios de ventas con clientes. Esto nos muestra el gran avance de la producción nacional de las pymes y la oportunidad que tiene este sector de crecer en el mercado, gracias al cambio en la matriz productiva y el incremento de la demanda del mercado.

Pregunta # 13

¿Estaría dispuesto a invertir en un plan estratégico para mejorar su actividad comercial?

SI ☐

NO ☐

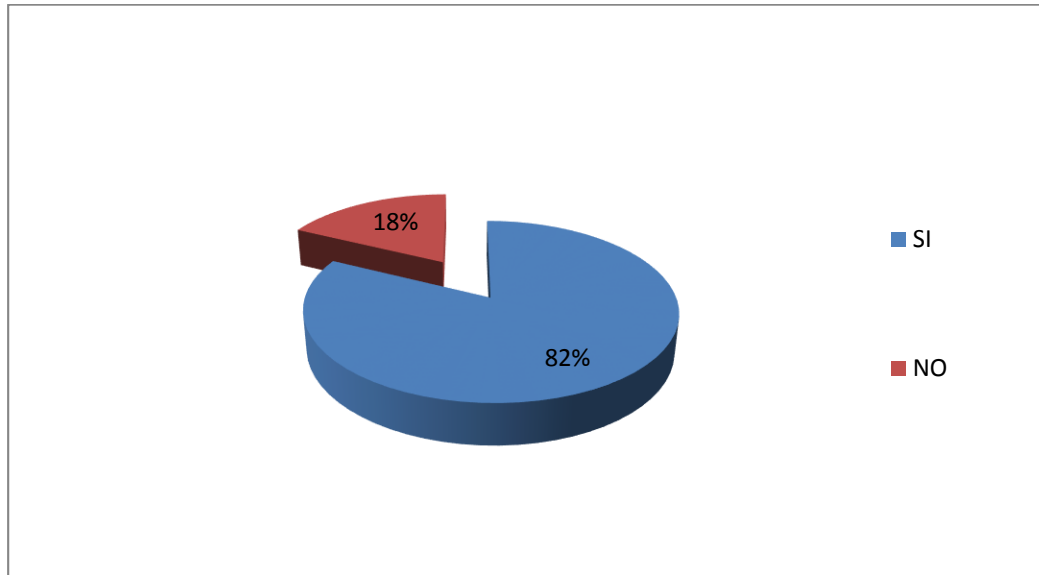
Cuadro # 19

Posibilidad de invertir en un plan estratégico

	X	%
SI	102	82%
NO	22	18%
TOTALES	124	100%

Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 13

Gráfico # 18
Representación porcentual de la posibilidad de invertir en un plan estratégico



Fuente: Encuesta realizada a empresas del sector metalmecánico de Guayaquil. Pregunta 13

Análisis pregunta-13:

El 82% de los administradores de las pymes del sector metalmecánico de Guayaquil alego estar dispuesto en invertir en un plan estratégico para mejorar la actividad comercial de su negocio, y el 18% de los administradores no estan de acuerdo en invertir en un plan estratégico, porque piensan en esto como un gasto innecesario y no como una inversión a futuro.

ENCUESTA (B)

Encuesta sobre la Planeación Estratégica aplicada en la pequeña industria del sector metalmecánico.

Dirigido a los trabajadores de la empresa de José Nieto de la ciudad de Guayaquil.

Objetivo: Obtener opiniones acerca de la organización, fortalezas, y debilidades de la empresa. Información que nos permitirá diseñar un plan estratégico para la reorganización de los procesos productivos y comerciales de la pequeña industria del sector metalmecánico.

Nota: Es necesario recalcar que el personal administrativo llenó la encuesta (A) analizada anteriormente y que el análisis siguiente es dirigida solo a los subordinados para obtener información cercana y oportuna acerca de la organización del talento humano en el taller José Nieto Ávila, con un total de 13 trabajadores.

PREGUNTA # 1

¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

0 - 1 Año	☐
1 - 3 Años	☐
4 - 5 Años	☐
6 años en adelante	☐

Cuadro # 20

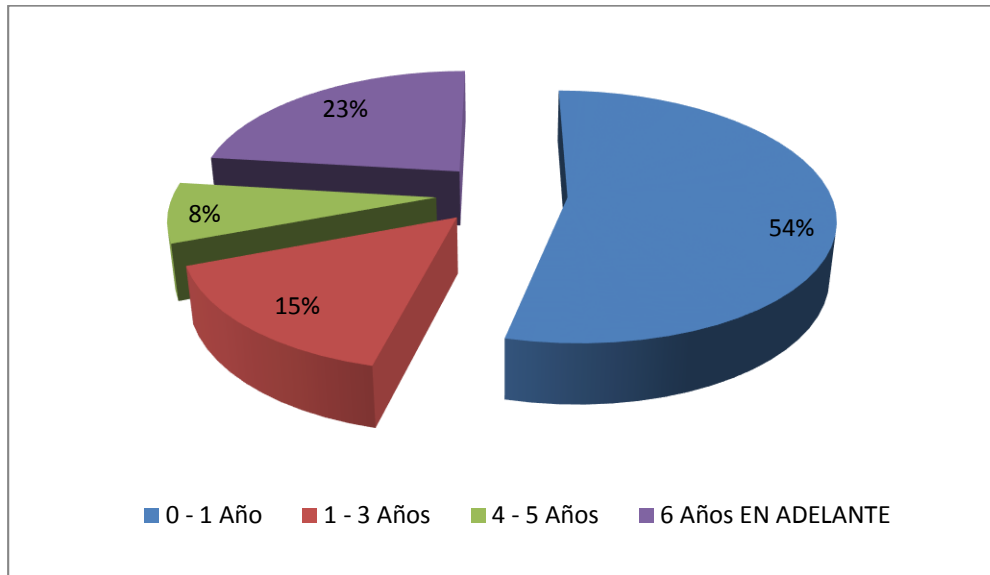
Tiempo de trabajo en la empresa de los empleados del taller José Nieto Ávila.

	X	%
0 - 1 Año	7	54%
1 - 3 Años	2	15%
4 - 5 Años	1	8%
6 Años EN ADELANTE	3	23%
TOTALES	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”. Preg. 1

Gráfico # 19

Representación porcentual del tiempo que tiene laborando en la empresa los trabajadores del taller José Nieto Ávila.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 1

Análisis pregunta-1B:

Como podemos observar la mayoría del personal del taller “José Nieto” tiene de 0 a 1 año de labor en la empresa representando el 54% del total de los trabajadores de planta, el 23% que representa un total de tres trabajadores tienen estabilidad laboral con un promedio de 6 años en adelante en sus puestos de trabajo que son los jefes de la planta de producción los cuales son familiares del dueño y administrador, el 15% vienen laborando aproximadamente de 1 a 3 años en el taller, el 8% tienen laborando de 4 a 5 años que representa a un trabajador de la empresa quien tiene el cargo de ayudante de proceso de galvanizado.

PREGUNTA # 2

Marque su nivel de instrucción de estudios

Primaria ☐

Secundaria ☐

Superior ☐

Cuadro # 21

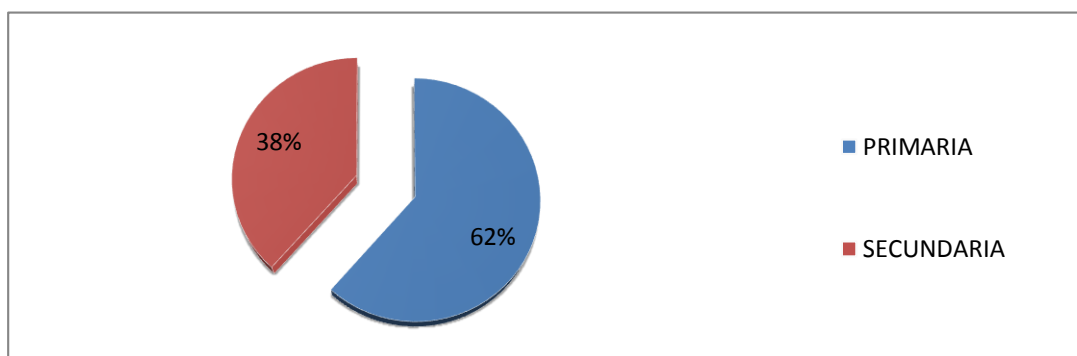
Nivel de instrucción de estudio de los trabajadores del taller José Nieto Ávila.

	X	%
Primaria	8	62%
Secundaria	5	38%
Superior	0	0%
TOTALES	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”. Preg. 2

Gráfico # 20

Representación porcentual de los niveles de estudio de los trabajadores del taller José Nieto Ávila.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”. Preg. 2

PREGUNTA # 3

Sus conocimientos en la actividad electromecánica están basados en:

Experiencia ☐

Título que lo acredite ☐

Cuadro # 22

Conocimientos de actividades electromecánicas de los trabajadores del taller José Nieto Ávila.

	X	%
Experiencia	13	100%
Título que lo acredite	0	0%
Totales	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 2

Análisis pregunta-2-3B:

Según los resultados de la encuesta se observa que el 62% de los trabajadores que laboran en el área de producción en la empresa “José Nieto” tienen educación primaria con un total de 8 trabajadores, el 38% tienen educación secundaria con un total de 5 trabajadores, y que no hay personal con educación superior, lo que refleja que los trabajadores que laboran en la empresa basan sus conocimientos en la práctica demostrándolo así los resultados de la encuesta que indican que el 100% de los trabajadores de planta basan sus conocimientos en la experiencia.

PREGUNTA # 4

¿Ha recibido capacitaciones referentes al área de trabajo donde se desempeña

Si

☐

No

☐

Cuadro # 23
Capacitaciones de los trabajadores del taller José Nieto Ávila.

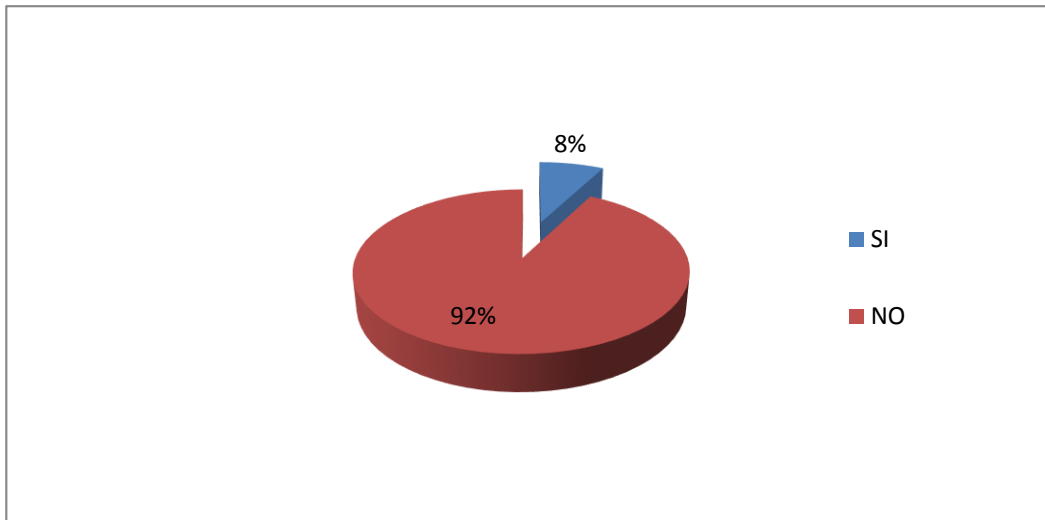
	X	%
SI	1	8%
NO	12	92%
TOTALES	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.

Preg. 4

Gráfico # 21

Representación porcentual de los trabajadores capacitados del taller José Nieto Ávila.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 4

Análisis pregunta3-4B:

Mediante la encuesta realizada se puede observar que el 92% de los trabajadores del área de producción no ha recibido ningún tipo de capacitación que fomente sus conocimientos en su área de trabajo, y que el 8% de los empleados sí ha recibido capacitaciones fuera de la empresa, lo que evidencia la importancia de implementar la estrategia de las capacitaciones al plan estratégico a diseñar, para un mejor desempeño del personal.

PREGUNTA # 5

¿Desempeña algún cargo específico en la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es sí mencione el cargo:

Cuadro # 24

Puestos de trabajos fijos

	X	%
SI	4	31%
NO	9	69%
TOTALES	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.

Preg. 4

Cuadro # 25

Cargos específicos de los trabajadores de la empresa "José Nieto Ávila”.

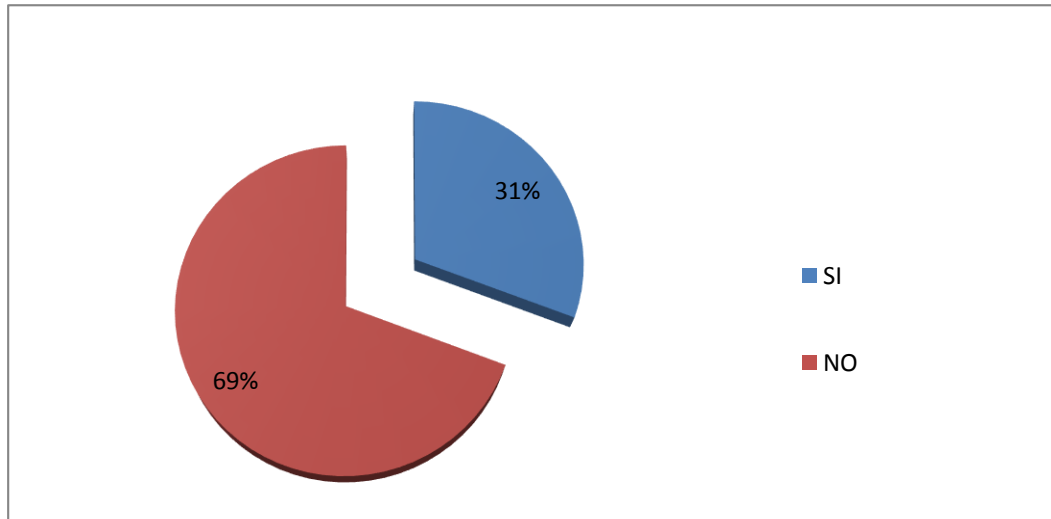
Jefe de producción	1	8%
Jefe de bodega	1	8%
Jefe de ventas	1	8%
Operarios o ayudantes	10	76%
TOTAL	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.

Preg. 5

Gráfico # 22

Representación porcentual de la estabilidad de los trabajadores en los puestos de trabajo.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 5

Análisis pregunta-5B:

Se puede evidenciar que existe un alto porcentaje de trabajadores que no tienen funciones específicas, el 69% de los trabajadores no ejercen funciones fijas con cargos como: operarios auxiliares con un total de 9 empleados, en tanto el 31% de los trabajadores si tienen funciones específicas relacionadas a los puestos de: Jefe de Producción, Jefe de Bodega, Jefe de Ventas.

PREGUNTA # 6

Si su respuesta a la pregunta 5 es negativa marque a continuación las posibles causas.

Falta personal para los puestos existentes

☐

Rotación de personal

☐

Otros

☐

Cuadro # 26

Posibles causas por la falta de estabilidad en los puestos

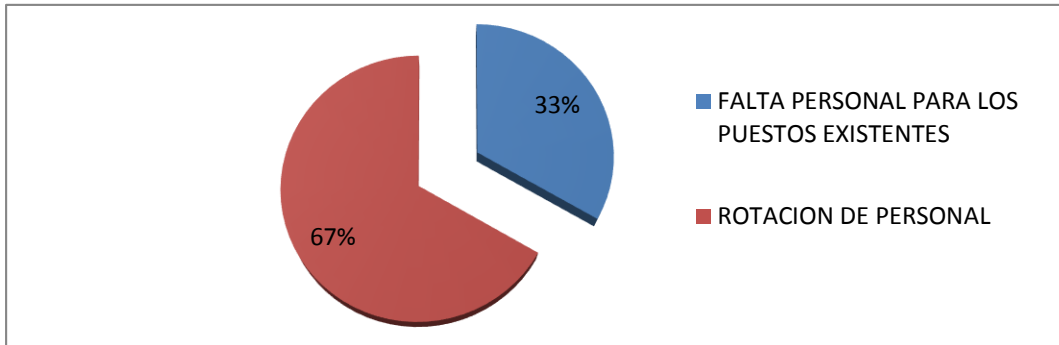
	X	%
Falta personal para los puestos existentes	3	33%
Rotación de personal	6	67%
Otros	0	0%
TOTALES	9	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.

Preg. 6

Gráfico # 23

Representación porcentual de las posibles causas de la inestabilidad en los puestos de trabajo



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 6

Análisis pregunta-6B:

Con relación a los medios que causan la inestabilidad en los puestos de trabajo del personal de la empresa “José Nieto”, el 67% de los trabajadores respondió que el principal motivo se debe a la rotación de personal, y el 33% afirma que es debido a la falta de personal para los puestos existentes.

PREGUNTA # 7

¿Se siente conforme y motivado con el trabajo que desempeña?

SI ☐

NO ☐

Cuadro # 27

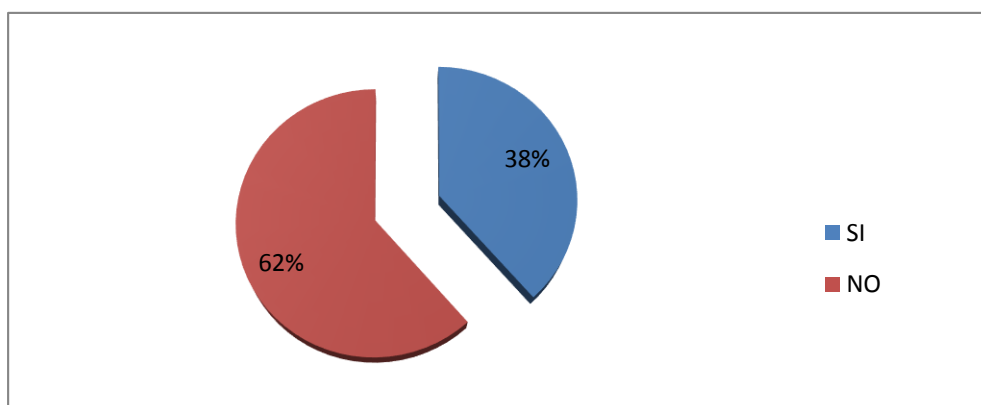
Motivación y conformidad en el trabajo que realiza

	X	%
SI	5	38%
NO	8	62%
TOTALES	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 7

Gráfico # 24

Representación porcentual de la motivación y conformidad de los trabajadores del taller José Nieto Ávila con el trabajo que realiza.



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 7

PREGUNTA # 8

Si su respuesta a la pregunta 7 es negativa marque a continuación las posibles causas.

Inconformidad en condiciones salariales

☐

Falta de conocimiento y capacitación del puesto que desempeña

☐

La empresa no proporciona oportunidades para su desarrollo profesional

☐

Otros.....

Cuadro # 28

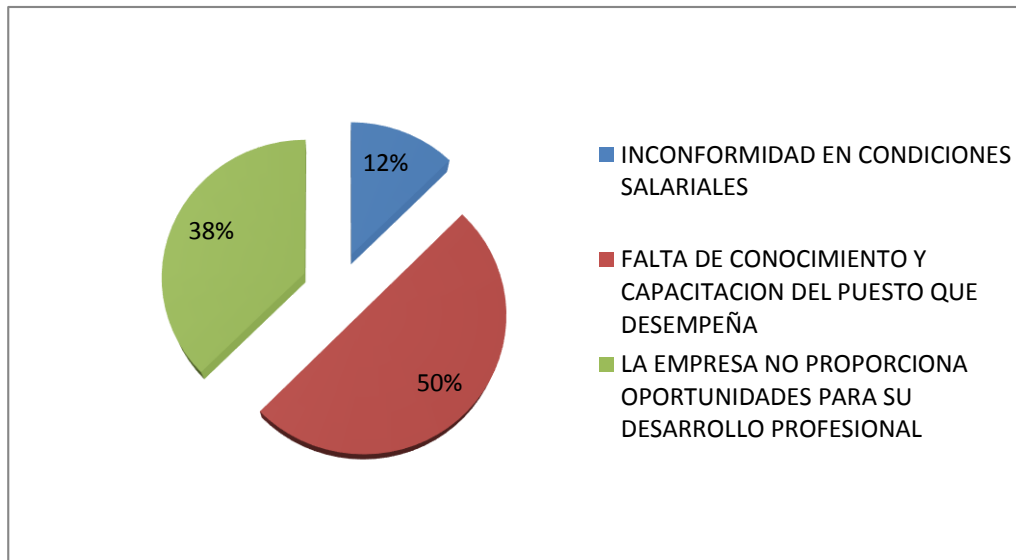
Posibles causas de la falta de motivación y conformidad con el trabajo

	X	%
Inconformidad en condiciones salariales.	1	12%
Falta de conocimiento y capacitación del puesto que desempeña.	4	50%
La empresa no proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	3	38%
Otros.	0	0%
TOTALES	8	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 8

Gráfico # 25

Representación porcentual de las posibles causas de la falta de motivación y conformidad con el trabajo



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg. 8

Análisis pregunta 7-8B:

Según la encuesta los trabajadores muestran insatisfacción en las funciones que desempeñan, 8 de los trabajadores que representan el 62% indican que no se sienten conformes con su trabajo, y el 38% si se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo.

En el análisis de las encuestas se mostró que las causas de esta inconformidad se deben en un 50% a la falta de la adquisición de conocimientos y capacitaciones por parte del empleador, el 38% indican que se debe a que la empresa no proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, y el 13% revela una inconformidad en condiciones salariales.

PREGUNTA # 9

¿Conoce algún problema que se haya presentado dentro de la empresa?

SI ☐

NO ☐

Cuadro # 29

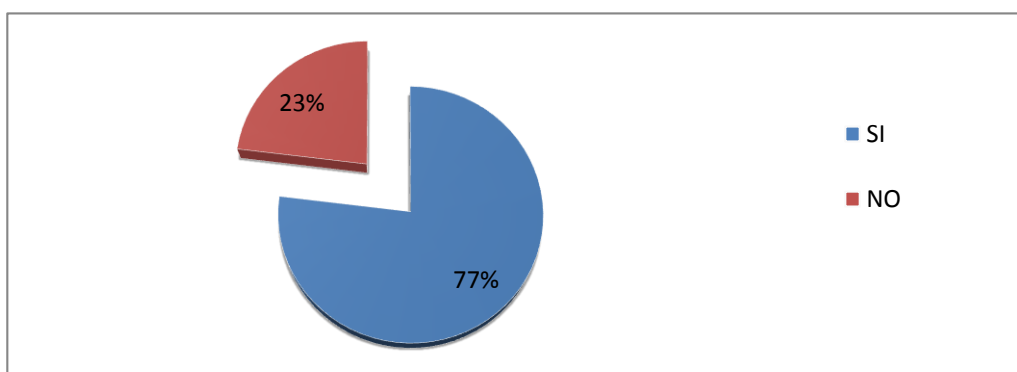
Identificación de problemas en el taller “José Nieto”

	X	%
SI	10	77%
NO	3	23%
TOTALES	13	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg.9

Gráfico # 26

Representación porcentual de los problemas internos de la empresa



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg.9

PREGUNTA # 10

Si su respuesta a la pregunta 9 es SI, identifique cual problema se le ha presentado:

Falta de administración en el manejo de personal ☐

Falta de organización en el área de trabajo ☐

Problemas de financiamiento ☐

Servicio al cliente deficiente ☐

Falta de innovación en tecnológica ☐

Otros

Cuadro # 30

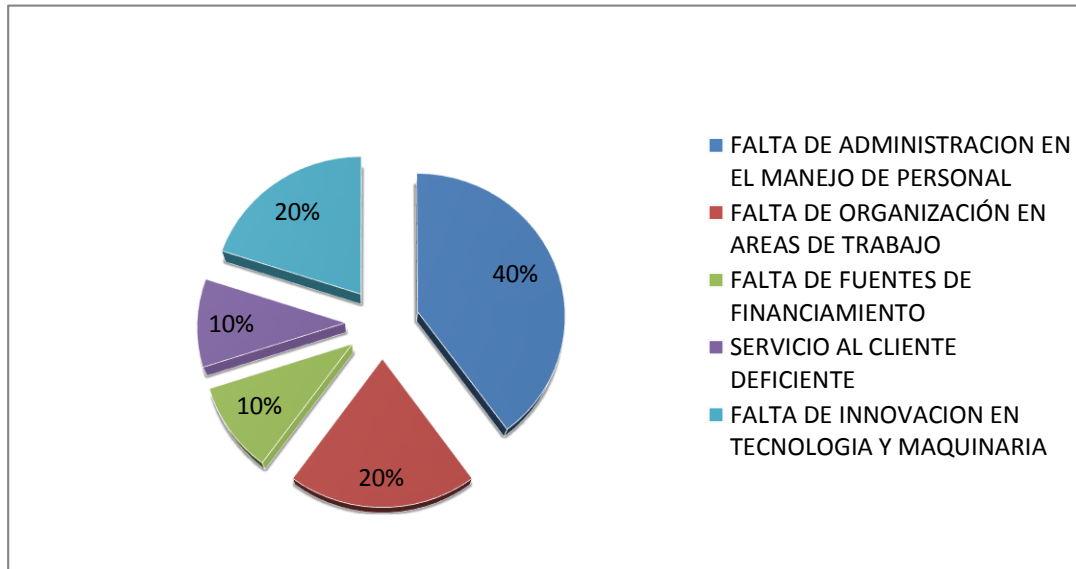
Problemas presentados en el taller “José Nieto Ávila”

	X	%
Falta de administración en el manejo de personal	4	40%
Falta de organización en el área de trabajo	2	20%
Falta de fuentes de financiamiento	1	10%
Servicio al cliente deficiente	1	10%
Falta de innovación tecnológica	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal “José Nieto”.
Preg.10

Gráfico # 27

Representación gráfica de los problemas que se han presentado en la empresa



Fuente: Encuesta realizada al personal del Taller Artesanal "José Nieto".
Preg.10

Análisis pregunta 9-10B:

El análisis realizado en las encuestas indicó que el mayor problema que atraviesa la empresa es la falta de administración en el manejo de personal y que representa el 40% de afirmación de parte de 4 de los trabajadores, el 20% indica que se debe a la falta de organización en las áreas de trabajo, otro 20% dice que es la falta de innovación en tecnología y maquinaria, otros de los problemas que identifican los trabajadores son la falta de fuentes de financiamiento y servicio al cliente deficiente que representa el 10% en cada una.

3.4 ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS.

Se realizó una síntesis que muestra los hallazgos obtenidos relacionados con las preguntas de investigación.

- ✓ La aplicación de nuevas estrategias administrativas y de producción son factores que ayudan a las pequeñas industrias en su desarrollo. Las pequeñas empresas industriales de manufactura no tienen un programa a través de los cuales planifiquen su desarrollo.
- ✓ Por otra parte no mantienen convenios con empresas que adquieran sus bienes producidos que podrían garantizar sus ventas.
- ✓ Internamente los dueños de las pequeñas empresas asumen toda la dirección del negocio y no tienen delegadas funciones al resto de los empleados. En el taller “José Nieto” dentro de las responsabilidades asignadas a los operarios se mencionan situaciones relevantes como:
 - **Duplicidad de funciones:** Entre las diferentes funciones de los empleados se encontraron duplicidad de funciones de los operarios y jefes de bodega y planta, lo que causa un gran debate ya que un empleado con cargo superior en ocasiones realiza funciones de un empleado de cargo inferior.
 - **Dualidad de autoridad:** Se encontró dualidad de autoridad en el área de producción ya que se menciona que en ocasiones los operarios reciben órdenes de varios jefes.
 - **Objetivos no definidos:** No se tiene definido los objetivos por cada cargo lo que nos refleja la falta de establecimiento de objetivos generales y específicos por departamento.

- ✓ El taller de José Nieto debe aplicar estrategias de talento humano en áreas de producción y comercialización para tener un mayor éxito en las ventas y lograr impactos positivos.
- ✓ Para incrementar la producción debe delegar funciones a los empleados del taller de tal forma que las operaciones estén orientadas al logro de los resultados esperados.
- ✓ Debe realizar un estudio de la competencia a fin de abaratar los costos para que los precios sean competitivos en el mercado.
- ✓ Considerando la presencia de los competidores debe establecer buenas relaciones con sus mayores clientes a fin de su mayor proveedor y liderar en el mercado.

Cuadro # 31
Análisis sectorial

TEMAS DE REVISIÓN	OBSERVACIONES
Estructura organizacional	Definir funciones a los trabajadores de planta y definir el perfil de cada puesto de trabajo en la empresa, indicando que áreas de trabajo necesitan más refuerzo.
Objetivos organizacionales	Definir los objetivos organizacionales de la empresa y hacerlos coincidir con los objetivos individuales de cada departamento.
Retroalimentación	Capacitar al personal y mantenerlos informados de estrategias que se vayan a aplicar y de la situación de la empresa.
Participación	Fomentar el trabajo en equipo y su participación en la toma de decisiones para la resolución de problemas e incremento del nivel de satisfacción del empleado.
Competencia	Generar un valor agregado al producto para incrementar el nivel de competitividad de la empresa.

Fuente: Propia

3.5 ANÁLISIS EXTERNO.

3.5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El objetivo de este análisis es examinar el impacto de aquellos factores que no puede controlar la empresa. A continuación presentamos el análisis PEST que comprende los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno general que van a afectar a la empresa.³⁷

Factores políticos: De acuerdo con nuestro análisis PEST, factores como los programas del gobierno que junto con el desarrollo de la matriz productiva ha influenciado bastante en el desarrollo del sector, debido a que se han creado nuevas oportunidades para la producción nacional en especial el sector manufacturero- metalmecánico.

Factores económicos: El costo de la mano de obra representa un factor importante en el desarrollo de las empresas industriales, debido a su peso en los factores principales del costo y a la distribución del costo indirecto de fabricación.

La variación constante en la materia prima es un factor que interfiere bastante en los costos de producción por ende este factor puede afectar o beneficiar la economía del sector metalmecánico.

Factores sociales: El sector industrial es un importante generador de mano de obra ya que requiere la utilización de diversas especialidades como: operarios, mecánicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros, ingenieros, profesionales, etc.

Factores tecnológicos: En Ecuador ya existen empresas industriales que cuentan con la tecnología de punta, es decir tienen maquinaria moderna e innovadora, que les permite trabajar con mayor rapidez y calidad lo que los lleva a ser más competitivos en el mercado. Sin embargo no todas cuentan con la maquinaria con tecnología de punta, y

CAPÍTULO 1 ³⁷ Libro: "El plan estratégico en la práctica" por José María Sainz de Vicuña Ancín

según propietarios de pymes informan que en nuestro país hay un atraso de innovación tecnológica y que los precios son demasiado excesivos y como consecuencia se observa que hay talleres que no utilizan la maquinaria adecuada para sus respectivos trabajos causando un lento avance en los niveles de calidad en los productos del sector.

Cuadro # 32

Análisis PEST del sector metalmecánico

ANALISIS PEST DEL SECTOR METALMECANICO			
FACTORES		FACTORES	
P O L I T I C O S	1. Programas del gobierno para el desarrollo de las pymes.	S O C I A L E S	1. Fenómeno de la migración.
			2. Empleo
			3. Niveles de educación y formación de la población.
E O N O M I C O S	1. Variación constante de precios en materia prima.	T C N O L O G I C O S	1. Importación de maquinarias y acceso a tecnología de punta para mejorar la productividad y eficiencia.
	2. Costo de Mano de Obra.		
	3. Financiamiento para las pymes.		

Fuente: Propia

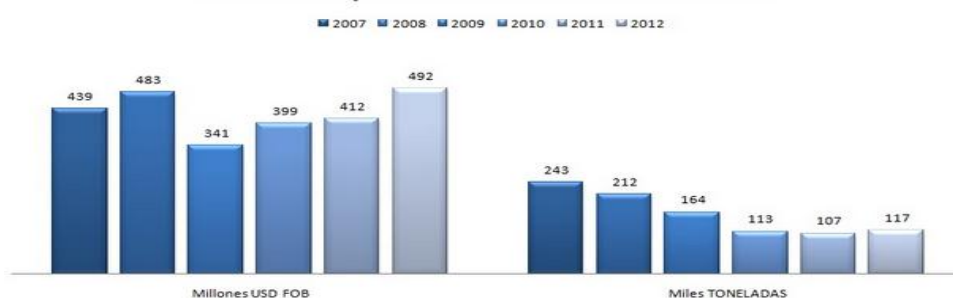
3.5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.

El sector metalmecánico se define como el conjunto de actividades económicas de tipo industrial que comprende la elaboración de productos o bienes de consumo, fabricados a base de materias primas que proviene del sector de industrias metálicas básicas transformados mediante procesos de: conformación, corte, unión, fijación, ensamble y montaje.³⁸

La industria del metal constituye una de las industrias básicas más importantes de los países industrializados. En el Ecuador los productos que agrupan la mayor cantidad de las exportaciones en el 2007 al 2011 son: Manufacturas de fundición, hierro o acero con un 27%, le sigue reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos con un 26% y máquinas, aparatos, material eléctrico y sus partes con un 15%.³⁹

Gráfico # 28

Evolución de exportaciones sector metalmecánico



Fuente: Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador

³⁸ Marcia Ullauri (2010). Proyecto de creación de una microempresa metalmecánica, en la Parroquia de Chillogallo en el sector sur de la ciudad de Quito. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo. Universidad Politécnica Salesiana, Quito

³⁹ Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. Metalmecánica. Disponible en:
<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/metalmecanica/>

3.5.3 SUBSECTORES DE LA ACTIVIDAD DEL SECTOR METALMECÁNICO.

La industria del sector metalmecánico está compuesta por:

- ✓ Talleres Artesanales.
- ✓ Pequeñas Industrias.
- ✓ Medianas Industrias.
- ✓ Gran Industria.

Se divide en términos generales en varios subsectores:

- ✓ Metálicas Básicas.
- ✓ Productos Metálicos.
- ✓ Maquinarias no eléctricas.
- ✓ Maquinarias eléctricas.
- ✓ Material de Transporte y carrocería.

Se destacan los siguientes productos ecuatorianos del sector metalmecánico:

- ✓ Cubiertas Metálicas.
- ✓ Tuberías.
- ✓ Perfiles Estructurales.
- ✓ Perfiles Laminados.
- ✓ Codos y uniones para tuberías metálicas.
- ✓ Sistemas Metálicos.
- ✓ Varilla de Construcción.
- ✓ Alcantarillas.
- ✓ Productos viales.
- ✓ Señalización.
- ✓ Línea blanca.

3.5.4 ANÁLISIS DEL SECTOR METALMECÁNICO CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Este análisis del sector hace referencia al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector en el que nos movemos.

Un adecuado análisis de la competencia nos servirá como base para establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación en la que se desarrolla la actividad de la empresa.

Rivalidad entre competidores.- En el caso de la competencia de las pymes artesanales del sector metalmecánico de Guayaquil, existen talleres que operan de forma informal y que ofrecen bienes y servicios a bajo costo y con buenos estándares de calidad.

Poder de negociación de los clientes.- Según observación del comportamiento de los clientes en el sector se observa que se demandan productos con funcionalidad y precios bajos. Esto demuestra que la calidad queda en segundo plano para el cliente y que el valor agregado es lo que nos ayudará a posicionarnos del mercado.

El mercado dio su aceptación total a los productos del taller José Nieto que son a precios accesibles y que se ajustan a las necesidades del consumidor.

Poder de negociación de los proveedores.- Una de las ventajas que existe en el sector metalmecánico es que existe una gran diversidad de proveedores que proporcionan la materia prima y la facilidad en la otorgación del crédito a las pymes.

Amenaza de productos sustitutos.- Para el taller “José Nieto” quien elabora tuberías, uniones, codos, de diferentes medidas y dimensiones

los productos sustitutos podrían ser aquellos elaborados de plástico o las elaboradas de poli cloruro de vinilo llamadas PVC que constituyen una amenaza ya que son más accesibles al cliente y se están empezando a utilizar en la mayoría de las instalaciones eléctricas tuberías, codos y uniones plásticas. A continuación mostramos los proveedores locales potenciales de tubería PVC:

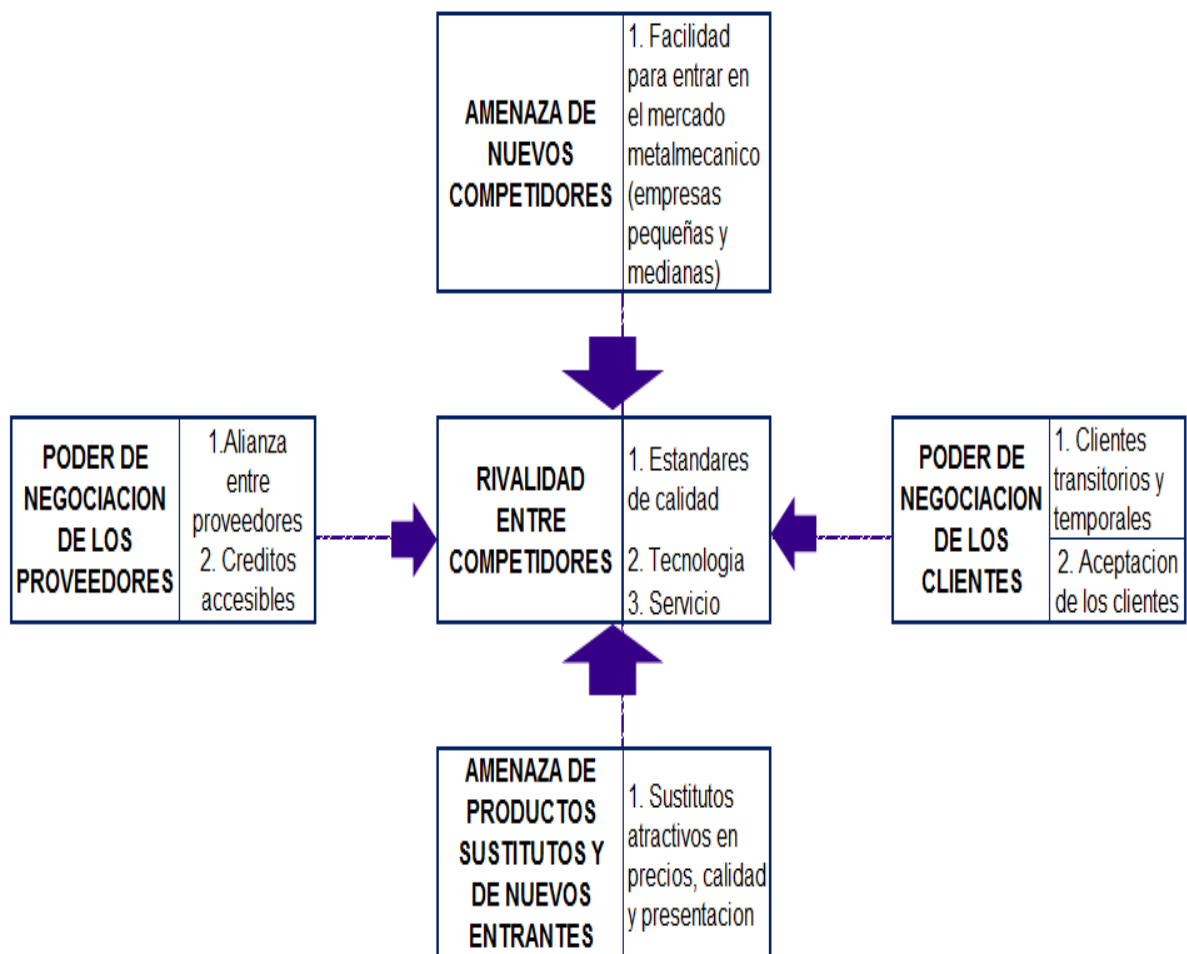
Cuadro # 33
Análisis de productos sustitutos

TIPO	CARACTERISTICAS	USOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Tuberías conduit: rígidas y emt del taller "José nieto"	Los tubos rígidos conduit tiene 3 metros de longitud, su diámetro nominal va desde ½ - 1 – 1 ½ - 2 – 2 ½ - 3 – 3 ½ y 4 pulgadas milímetro de espesor de 3 milímetros.	* Todo tipo de instalaciones no residenciales * Instalaciones industriales.	* Máxima seguridad en protección de cableado eléctrico. * Galvanizado interior y exterior que da mayor vida al acero.	* Costo elevado no puede usarse en sitios corrosivos.
Tuberías PVC	Tubos de 3 a 6 mts de longitud, diámetro nominal desde 1/8 a 8 pulgadas.	* Construcción aislante de cableado eléctrico. * Sistemas de tuberías de alcantarillado y desagüe.	* No se oxida, corroe ni necesita pintarse * Facilidad de transporte, bodegaje e instalación * Larga vida útil * Ahorro en costos a largo plazo ya que no requieren mantenimiento	Altamente inflamable, puede explotar produciendo cloruro de hidrógeno y fosgeno carcinógeno humano

Fuente: Propia

Amenaza de nuevos competidores.- Actualmente existen muchas microempresas dedicadas a la elaboración y fabricación de materiales eléctricos pero con poco valor agregado y de carácter informal.

Grafico # 29
Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Propia

3.6 ANÁLISIS INTERNO DEL TALLER “JOSÉ NIETO ÁVILA”

Para el presente análisis se procederá a estudiar todos y cada una de las áreas funcionales de la organización para identificar aquellas virtudes y capacidades que le hacen diferente de sus competidores.

El análisis interno nos ayuda a detectar las fortalezas y las potenciales debilidades de la empresa con el fin de desarrollar estas fortalezas y disminuir estas debilidades.

Las áreas funcionales que se analizarán son:

Administración:

Procedemos a analizar el área administrativa tomando en cuenta que las principales funciones básicas de este departamento son: planear, organizar, dirigir, controlar.

- ✓ No existe una planificación estratégica basada en planes u objetivos.
- ✓ No existen objetivos organizacionales definidos.
- ✓ No están bien definidas las funciones de cada miembro de la empresa.
- ✓ No hay una buena comunicación entre jefes y trabajadores.
- ✓ Falta de liderazgo gerencial.
- ✓ No existen políticas de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ No existe un debido control en temas: financieros, de ventas, de inventarios, de comercialización y de gastos.

Mercadeo:

Se define como el proceso de anticipar, crear y satisfacer necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.⁴⁰

En el taller José Nieto no existe un adecuado análisis de mercado al que estén dirigidos los productos de la organización.

⁴⁰ <http://estrategiaparatuempresa.blogspot.com/2013/05/analisis-interno.html>

- ✓ Tienen bien definida su competencia.
- ✓ No tienen definidas estrategias de posicionamiento del producto en el mercado.
- ✓ No tienen bien definidos los precios de venta.
- ✓ No tienen definidos canales de distribución.

Finanzas y Contabilidad

Determinar las fortalezas y debilidades financieras es esencial para la formulación efectiva de estrategias. Los factores financieros modifican en ocasiones las estrategias ya existentes y cambian los planes de implementación.⁴¹

- ✓ No tienen recursos económicos necesarios invertir en activos o para la inversión en adquisición de insumos.
- ✓ Hay un mal manejo de fondos.
- ✓ Falta de capital de trabajo.
- ✓ Inadecuado proceso contable.
- ✓ Patrimonio familiar solvente para futuros préstamos.

Producción y operaciones

Su función consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios, además se encarga de las entradas, transformaciones y salidas que varían en cada industria y mercado.⁴²

- ✓ Falta de innovación tecnológica.
- ✓ Mala organización de procesos productivos.
- ✓ No existen políticas de control de calidad.
- ✓ La producción no satisface la demanda.

⁴¹ <http://estrategiaparatuempresa.blogspot.com/2013/05/analisis-interno.html>

⁴² Ibídem

- ✓ No llevan un adecuado control de productos en proceso de producción y productos terminados.
- ✓ Vasta experiencia en el área de electromecánica.

3.7 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL FODA DEL TALLER ARTESANAL Y COMERCIAL “JOSÉ NIETO ÁVILA”

1. Oportunidades y Amenazas del sector (diagnóstico externo)

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo. El objetivo de este análisis es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas.

- ✓ **Oportunidades:** El nivel de ventas en el sector es creciente debido al incremento de la producción nacional con el cambio de la matriz productiva por medio del cual se ha creado nuevas oportunidades de crecimiento para el sector.

Otra oportunidad que se nos presenta es la producción con valor agregado que ofrecen las empresas del sector metalmecánico.

- ✓ **Amenazas:** La tendencia en alza del costo de la materia prima se menciona como una amenaza importante para el sector. También el acceso a la tecnología de punta es un común denominador en las empresas metalmecánicas.

2. Fortalezas y Debilidades de la empresa (diagnóstico interno)

Las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno de la empresa, y su objetivo es suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles.

- **Fortalezas:** Una de las mayores fortalezas de la empresa “José Nieto” es la vasta experiencia en la rama metalmecánica por parte de sus administradores y demás empleados que forman parte del taller.

La empresa también cuenta con la disponibilidad de maquinarias, herramientas, y equipos propios básicos para el trabajo.

- **Debilidades:** El taller “José Nieto” no dispone de estrategias de producción y comercialización lo que convierte este factor en una debilidad de gran importancia ya que interfiere en el desarrollo del negocio. Otro factor de importancia es la falta de financiamiento del taller que interviene en el arranque de todo tipo de estrategias propuestas.

Cuadro # 34

Análisis FODA del sector metalmecánico

MATRIZ FODA		
AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Vasta experiencia en el área de electromecánica F2. Disponibilidad de maquinarias, herramientas, y equipos propios básicos para el trabajo F3. Patrimonio familiar solvente para futuros préstamos.	D1. Falta de liderazgo administrativo. D2. Bajo nivel de estudios de mercado. D3. No se dispone de estrategias de producción y comercialización. D4. Bajo nivel de desarrollo empresarial.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O ó AGRASIVAS	ESTRATEGIAS D-O ó CONSERVADORAS
O1. Programas del gobierno que ayudan al desarrollo de las pymes O2. Fácil acceso a crédito con los proveedores de materia prima O3. Incremento de la demanda	Actualizar y mejorar periódicamente los conocimientos del personal en temas relacionados a la producción.	Programar capacitaciones sobre liderazgo y trabajo en equipo con el objetivo de integrar al personal.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A ó COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS D-A ó DEFENSIVAS
A1. Creación de políticas y estrategias para el desarrollo empresarial por parte de la competencia A2. Acceso a tecnología de punta por parte de la competencia para mejorar su productividad y eficiencia A3. Tendencia en alza del costo de materias primas e insumos A4. Rivalidad elevada de competidores	Diseñar nuevos perfiles de contratación de personal. Establecer nuevas políticas.	Rediseño de la estructura organizacional. Reorganización del espacio físico de la planta de producción.

Fuente: Propia.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Diseñar un plan estratégico del talento humano para reorganizar los procesos productivos y comerciales del taller artesanal “José Nieto Ávila” de Guayaquil.

4.1. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

La estructura de la propuesta del presente trabajo está concebida de la siguiente manera:

- ✓ Justificación
- ✓ Objetivos de la propuesta
- ✓ Beneficiarios
- ✓ Estrategias a realizar

4.2. JUSTIFICACIÓN

El diseño del plan estratégico del talento humano para la reorganización de los procesos productivos y comerciales es justificado mediante el diagnostico situacional de la empresa en el que hemos encontrado:

1. Al diagnosticar los factores que influyen en la productividad y rendimiento de la empresa notamos que no están bien planificadas las funciones que realizan los operarios y esto incluye la mala dirección del talento humano.

2. No existe un entrenamiento y capacitación del talento humano, lo que influye en el desarrollo de eficacia y eficiencia del personal y consecuentemente en la producción.

4.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA:

Reorganizar los procesos productivos y comerciales del taller artesanal José Nieto de Guayaquil para lograr su desarrollo mediante el cumplimiento de sus objetivos.

4.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Organizar un plan estratégico que responda al análisis situacional del Taller Artesanal “José Nieto” de Guayaquil, restableciendo la organización y función del personal.
- Dar a conocer las herramientas necesarias y específicas en cada área de trabajo para su mejor funcionamiento.
- Definir funciones entre los operarios del Taller Artesanal “José Nieto” de Guayaquil.

4.4. BENEFICIARIOS

El presente proyecto beneficia en primer lugar al desarrollo de la empresa, a su personal en forma interna y a sus clientes en forma externa también servirá como aporte a las actividades de las pymes del sector metalmecánico.

4.5. DECISIONES ESTRATÉGICAS:

4.5.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

EL Taller Artesanal José Nieto no tiene definida su misión, visión ni establecidos objetivos organizacionales. Consideramos necesario el establecimiento de los mismos con el fin de encaminar las funciones del personal a dichos objetivos. Para definir los objetivos se tomó en consideración la actividad económica de la organización que consiste en “Fabricación Y Comercialización De Estructuras Metálicas”.

4.5.1.1. Propuesta de Misión

“Fabricar y vender estructuras metálicas de alta calidad con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y lograr un mayor posicionamiento en el mercado”.

4.5.1.2. Propuesta de Visión

“Ser en los próximos cinco años pioneros en producción de tuberías y reconocidos a nivel nacional como una empresa que ofrece productos de calidad y con valor agregado para nuestros clientes”.

4.5.1.2.1. Propuesta de objetivos del Taller Artesanal José Nieto:

Objetivo general

Ser en los próximos dos años líderes a nivel local en el mercado de tuberías metálicas.

Objetivos específicos:

- ✓ Aumentar la participación en el mercado en un 5% anual.
- ✓ Incrementar la productividad en un 10% anual.
- ✓ Abrir una sucursal en Daule y otro en Duran para lograr un mayor alcance a nivel local.
- ✓ Incrementar las ventas en un 5% anual.
- ✓ Ampliar la publicidad en la provincia del Guayas para un mejor reconocimiento de la marca.

4.5.2. PROPUESTA DE CAMBIO DEL PROCESO DE GALVANIZADO.

El objetivo es mejorar el proceso de producción del taller “José Nieto” mediante el cambio del proceso de galvanizado en frío al galvanizado en caliente. El taller posee la maquinaria adecuada pero se podría incrementar la producción pasando al proceso de galvanizado en caliente que ofrece más beneficios. A continuación mostramos los beneficios y diferencias de cada proceso.

Galvanizado en frío: Consiste en la impregnación de zinc a una pieza de metal para lograr una capa antioxidante. Este proceso necesita de una mayor utilización del zinc y ácido sulfúrico ya que se requiere crear una capa mínima de 4 milímetros de espesor, el tiempo del galvanizado es de uno a dos días ya que requiere dejar en reposo la pieza con las sales de zinc y demás químicos y tiene una durabilidad de 2 años dependiendo del campo de aplicación.

Galvanizado en caliente: Las piezas a galvanizar se sumergen en zinc fundido este al sacarlo se enfría y queda una capa que protege al acero. Este proceso necesita de la preparación de la pieza antes de galvanizarla pero requiere de un 50% menos zinc que el galvanizado en frío ya que este se funde directamente a la superficie del producto, el tiempo del galvanizado es menor al anterior proceso y tiene una mayor durabilidad de hasta 10 años. A continuación mostramos los beneficios del galvanizado en caliente:

- **Mayor vida útil de los productos:** Un producto galvanizado por inmersión tiene una vida útil de al menos 10 años sin presentar principios de oxidación, y que puede ser mayor dependiendo del grado de exposición.
- **Sin costo de mantenimiento:** Una vez galvanizado, no es necesario pintar ni realizar ningún tipo de mantenimiento.
- **Bajo costo inicial:** El costo de galvanización es bajo comparado con otros métodos de protección.
- **Versatilidad:** El proceso de inmersión permite galvanizar una variada gama de tamaños y formas de los materiales.
- **Mayor espesor y resistencia de capa:** La aleación que se logra da una gran resistencia a golpes y raspaduras derivados de los movimientos o instalaciones.
- **Garantía de recubrimiento:** El galvanizado por inmersión asegura un recubrimiento de toda la pieza por dentro y por fuera.⁴³

El cambio del proceso en el galvanizado de las piezas de metal que ofrece el taller ayudaría a disminuir costos de producción, acortaría el tiempo del galvanizado de las piezas y generaría un valor agregado ya que tendría mayor durabilidad, no necesitaríamos de personal nuevo solo una correcta organización de puestos de trabajo y capacitaciones continuas.

Cuadro # 35

Utilización del galvanizado en caliente, diferencia de la producción por hora

Proceso	Tiempo de duración	Piezas por tina	No. De tinas	No. Piezas	Piezas /hora	Incremento/ producción
Galvanizado en caliente	5 horas	12	7	84	16	1,60
Galvanizado en frío	8 horas	12	7	84	10	1,00
Diferencia por hora						0,60

Fuente: Propia

⁴³ Galvanizado por inmersión al caliente, Grupo Cobos, pag. Web: <http://www.grupocobos.com.mx/metalyzinc/galvanizadoproceso.htm>

Suponiendo que el taller trabaja a toda su capacidad que son 12 piezas por 7 tinajas se observa que con el proceso de galvanizado en frío se obtiene un total de 10 piezas por hora y con el proceso de galvanizado en caliente se producen 16 piezas por hora lo que genera un valor aproximado de \$96.26 por hora de piezas producidas. Es decir se produciría 1.6 veces más que con el anterior proceso.

Cuadro # 36

Ventas taller "José Nieto Ávila" últimos tres años

Ventas	Total anual	Incremento anual
2012	\$ 207.899,03	
2013	\$ 201.340,09	0,97
2014	\$ 203.353,49	1,01

Fuente: Propia

2014	\$ 203.353,49
Incremento	1,60
Proyectado 2015	325.365,59
Total incremento	\$ 122.012,09

El cambio del proceso del galvanizado generaría un incremento en ventas del 1.60 lo que daría como resultado un incremento en ventas proyectado para el 2015 de \$122.012,09.

El ahorro en costos también sería notorio debido a que el proceso de galvanizado en caliente necesita del 50% de utilización del zinc en comparación con el anterior proceso, del 25% menos de ácido sulfúrico y la combinación de la soda cáustica con el cloruro del zinc para el acabado

Cuadro # 37

Compras de materiales para galvanizado en frio en el año 2014

Galvanizado en frio				2014
Materiales para galvanizado	Unidad	Cantidad anual	Costo unitario+transp.	Total
Zinc	Kilogramo	832	2,90	\$ 2.412,80
Acido sulfúrico	Kilolitro	556	1,99	\$ 1.106,44
Soda cautica	Kilogramo	300	1,65	\$ 495,00
Agua, jabón, lijas				\$ 2.535,71

Fuente: Sra. Celia Antepara de Nieto- Gerente del taller artesanal

"José Nieto"

\$ 6.549,95

Cuadro # 38

Compras de materiales para galvanizado en caliente proyectado para el 2015

Galvanizado en caliente			Proyectado	2015
Materiales para galvanizado	Unidad	Cantidad anual	Costo unitario+transp.	Total
Zinc	Kilogramo	416	2,90	\$ 1.206,40
Ácido sulfúrico	Kilolitro	417	1,99	\$ 829,83
Soda cautica	Kilogramo	150	1,65	\$ 247,50
Cloruro de zinc	Kilolitro	150	1,00	\$ 150,00
Agua, jabón, lijas				\$ 2.535,71

Fuente: Propia

\$ 4.969,44

Beneficio	\$ 1.580,51
------------------	--------------------

Grafico # 30

Proceso de galvanizado por inmersión en caliente



Fuente: Propia.

4.5.3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION POR INTERNET Y REDES SOCIALES.

El objetivo de esta estrategia es ser reconocidos a nivel nacional y dar a conocer los productos del taller por medio de las redes sociales como facebook, twitter, linkedin, entre otros.

Según resultados de las encuestas este tipo de estrategia es muy utilizado actualmente por la mayoría de las pymes ya que las redes sociales se han convertido en una de las más comunes de todas las actividades de internet, las redes sociales son en la actualidad una nueva forma de comercialización.

Uno de los beneficios de la creación de una página web oficial es el reconocimiento del producto, el negocio y la captación de nuevos clientes.

Contenido de la página:

- ✓ La pagina deberá contener el logo de la empresa misión, visión, objetivos, organigrama (en caso de que sea la pagina web oficial)
- ✓ Detalle de productos y servicios que ofrece, lista de precios, descuentos, promociones actualizadas, contacto de ventas como teléfono y correo.
- ✓ El contenido de la página debe ser llamativo se puede publicar fotos de productos o videos de la producción también se pueden realizar videos entrevistando a los clientes potenciales sobre cómo se siente con el producto, los beneficios obtenidos y cuáles son las ventajas de comprar en “José Nieto”.
- ✓ Pedir sugerencias y comentarios de los clientes abriendo un foro con temas relativos al producto o al servicio ofrecido.

Para la creación de la página web existen algunas compañías que se encargan del asesoramiento y elaboración de la página web. A continuación presentamos el presupuesto de la creación de la página:

Cuadro # 39
Presupuesto de creación de pagina web

Tiempo de creación: 5 horas

Proveedor: Lievanosan.com

	Pago	Costo	2015	2016	2017
Nombre de dominio	anual	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Alojamiento Web	mensual	\$ 1,67	\$ 20,04	\$ 20,04	\$ 20,04
Mantenimiento	anual	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
Software y diseño			\$ 450,00		
			\$ 497,04	\$ 47,04	\$ 47,04

Fuente: Lievanosan.com

4.5.4. ESTRATEGIA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

El objetivo es definir un plan de inducción para el personal que ingrese y un programa de actualización y capacitación para el personal antiguo de modo de mejorar la eficiencia en sus tareas.

Capacitación y desarrollo del personal:

Está dirigida a los trabajadores del área de producción ya que muchos de los operarios que laboran actualmente en el taller no se sienten conformes con su trabajo y una de las principales causas es la falta de conocimiento y capacitación del puesto que desempeñan.

Los operarios realizan sus actividades automáticamente sin saber el objetivo de la actividad que realizan, debido a que no hubo una correcta inducción antes de la contratación.

A continuación mostramos los temas que deberían reforzar los empleados del taller para mejorar sus conocimientos en especial del proceso de galvanizado en caliente propuesto anteriormente, y los relacionados a la inducción dirigido a integrar al nuevo personal en la organización, y dar a conocer su función y actividades que realizará en la empresa, se sugiere realizar la capacitación de forma anual y principalmente dirigirla a los jefes de la planta de producción.

Cuadro # 40

Contenido del programa de capacitación de inducción a nuevos operarios

Objetivo	Tipo de programa	Temas	Contenido	Dirigido a	Capacitador
Integrar al nuevo personal en la organización, y dar a conocer su función y actividades que realizara en la empresa	Inducción	Presentación de la compañía	* Misión, Visión * Actividad económica de la empresa	Personal nuevo	Celia Antepara de Nieto (Gerente General)
		Proceso de producción del producto	* Descripción general del proceso de transformación de la tubería	Personal nuevo	José Nieto Ávila (Director)
		Capacitaciones respectivas del área a la cual se vincula	* Usos y manejo de la maquinaria * Mantenimiento de la maquinaria * Cargos y ocupaciones	Personal nuevo	José Nieto Ávila (Director)

Fuente: Propia

Cuadro # 41

Contenido del programa de capacitación y desarrollo a los trabajadores.

Objetivo	Tipo	Temas	Contenido	Dirigido a	Capacitador
Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento a partir de los recursos internos disponibles, apoyándose en los conocimientos del director y las oportunidades que brinda la Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil fortaleciendo el capital humano y generando la satisfacción del empleado para crear una ventaja competitiva.	Retroalimentación	Estructuras metálicas.	*Importancia de las estructuras de acero y su campo de aplicación. *Comparación con otros materiales. *Propiedades mecánicas de los metales y aleaciones. *Normativa de los materiales y maquinarias a utilizar. *Tratamientos de protección de estructuras. * Mayores exportadores en el mundo.	Jefe de planta	Ing. Hilton Lee Astwood Rojas (Procase Cía. Ltda.)
		Recubrimientos, pinturas y galvanizado para estructuras metálicas.	* Galvanizado al frío. * Galvanizado al caliente. * Zincado electrolítico. * Metalización por zinc. * Recubrimientos con polvo de zinc.	Jefes del proceso de galvanizado	Ing. Hilton Lee Astwood Rojas (Procase Cía. Ltda.)
	Capacitación y desarrollo	Gestión de la seguridad y salud ocupacional.	* Fundamentos y principios de la seguridad industrial y salud ocupacional / cumplimiento de normas y leyes nacionales en prevención de riesgos del trabajo. * Tipos de riesgos a los que están expuestos los trabajadores. * Identificación de peligros, de acuerdo con la actividad desarrollada y el lugar de trabajo. *Evaluación de riesgos (IPER).	Administradores y operarios.	Cámara de la Pequeña Industria.
		Herramientas gerenciales para pymes.	*Gestión del talento humano en las pequeñas empresas. *Gestión financiera y herramientas para el control integrado de una pequeña empresa. * Recuperación de la cartera.	Administradores.	Cámara de la Pequeña Industria.

Fuente: Propia

1. Estructuras metálicas:

Se propone al personal de planta estudiar a fondo las estructuras metálicas esto ayudara a identificar al jefe de planta y operarios los tipos de estructuras metálicas, su campo de aplicación y la calidad del producto que ofrece el taller.

2. Recubrimientos, Pinturas y Galvanizado para Estructuras Metálicas:

Este seminario ayudara al taller a conocer otras formas y métodos de protección del acero a parte del galvanizado. Y estudiar a fondo el método del galvanizado al caliente (método más utilizado en las grandes empresas que requiere la utilización de menos zinc en comparación con el proceso del galvanizado al frio), que permitirá ahorrar costos de producción.

3. Gestión de la seguridad y salud ocupacional.

Este seminario es dictado por el CAPIG, los participantes del mismo serían los jefes de bodega, planta y galvanizado de taller puesto que se refiere a la seguridad y salud ocupacional, mismos que podrán transmitir a sus operarios.

Consideramos relevante la educación en salud ocupacional de los empleados del taller ya que se manejan químicos dañinos para la salud.

4. Herramientas gerenciales para pymes.

Este seminario de dos días dictado por el CAPIG, incluye temas relacionados con el manejo del talento humano y la recuperación de cartera entre otros temas importantes, consideramos necesaria el refuerzo de conocimientos de los administradores es temas de gestión de talento humano y financiero mismos que ofrece este seminario.

Cuadro # 42
Costos de capacitación proyectada.

Tipo	Tema	Lugar	Duracion /dias	Costos	2015		2016		2017	
					No. De personas que asistiran	Total	No. De personas que asistiran	Total	No. De personas que asistiran	Total
Retroalimentación	Estructuras metálicas.	Colombia	3	\$ 75,00	2	\$ 150,00	2	\$ 150,00	2	\$ 150,00
Retroalimentación	Recubrimientos, Pinturas y Galvanizado-Estructuras Metálicas	Colombia	3	\$ 100,00	2	\$ 200,00	2	\$ 200,00	2	\$ 200,00
Costo vuelo		Ecuador (Guayaquil)-Colombia (Cali)		\$ 315,00	2	\$ 630,00	2	\$ 630,00	2	\$ 630,00
Costo pasaje		Colombia (Cali)-Ecuador (Guayaquil)		\$ 60,00	2	\$ 120,00	2	\$ 120,00	2	\$ 120,00
Viaticos				\$ 80,00	2	\$ 160,00	2	\$ 160,00	2	\$ 160,00
Hospedaje			8	\$ 32,00	2	\$ 512,00	2	\$ 512,00	2	\$ 512,00
Capacitación y desarrollo	Gestión de la seguridad y salud ocupacional	Guayaquil-Ecuador	1	\$ 35,00	0		3	\$ 105,00	3	\$ 105,00
Capacitación y desarrollo	Herramientas gerenciales para pymes.	Guayaquil-Ecuador	2	\$ 55,00					2	\$ 110,00
					\$ 1.772,00		\$ 1.877,00		\$ 1.987,00	

Fuente: Propia

Los costos de la capacitación serian de \$ 1.772,02 en el 2015, gastos que se realizaran en caso de que el director así lo disponga de forma anual, debido que al capacitar a los jefes de planta, bodega y galvanizado podrán transmitir sus conocimientos a los operarios encargados.

4.5.4.1. Análisis costo-beneficio de la implementación de estrategias de creación de la pagina web, cambio en el proceso de galvanizado y gastos de capacitación.

Los costos que genera esta implementación del nuevo proceso de galvanizado incluyen los correspondientes a capacitaciones, reubicación de áreas de producción, y mantenimiento de tinas de galvanizado.

Para aumentar la publicidad y comercialización del producto se sugiere la creación de la pagina web del negocio lo que ayudara a cumplir las estrategias de producción ya que si aumentan los clientes aumenta la producción y por ende las ventas.

De acuerdo a lo calculado anteriormente tenemos que el beneficio de cambiar el proceso de galvanizado de frio a caliente genera los siguientes rubros:

CUADRO # 43

RELACION COSTO-BENEFICIO

Costos	2015	Beneficios	2016
Capacitaciones	\$ 1.772,00	Incremento en la capacidad de producción	\$ 122.012,09
Mantenimiento maquinaria.	\$ 2.500,00	Ahorro en costo de materiales	\$ 1.580,51
Creación pagina web.	\$ 497,04		
Total de costos	\$ 4.769,04	Total de beneficios	\$ 123.592,60
Relación B/C	25,92		

Fuente: Propia

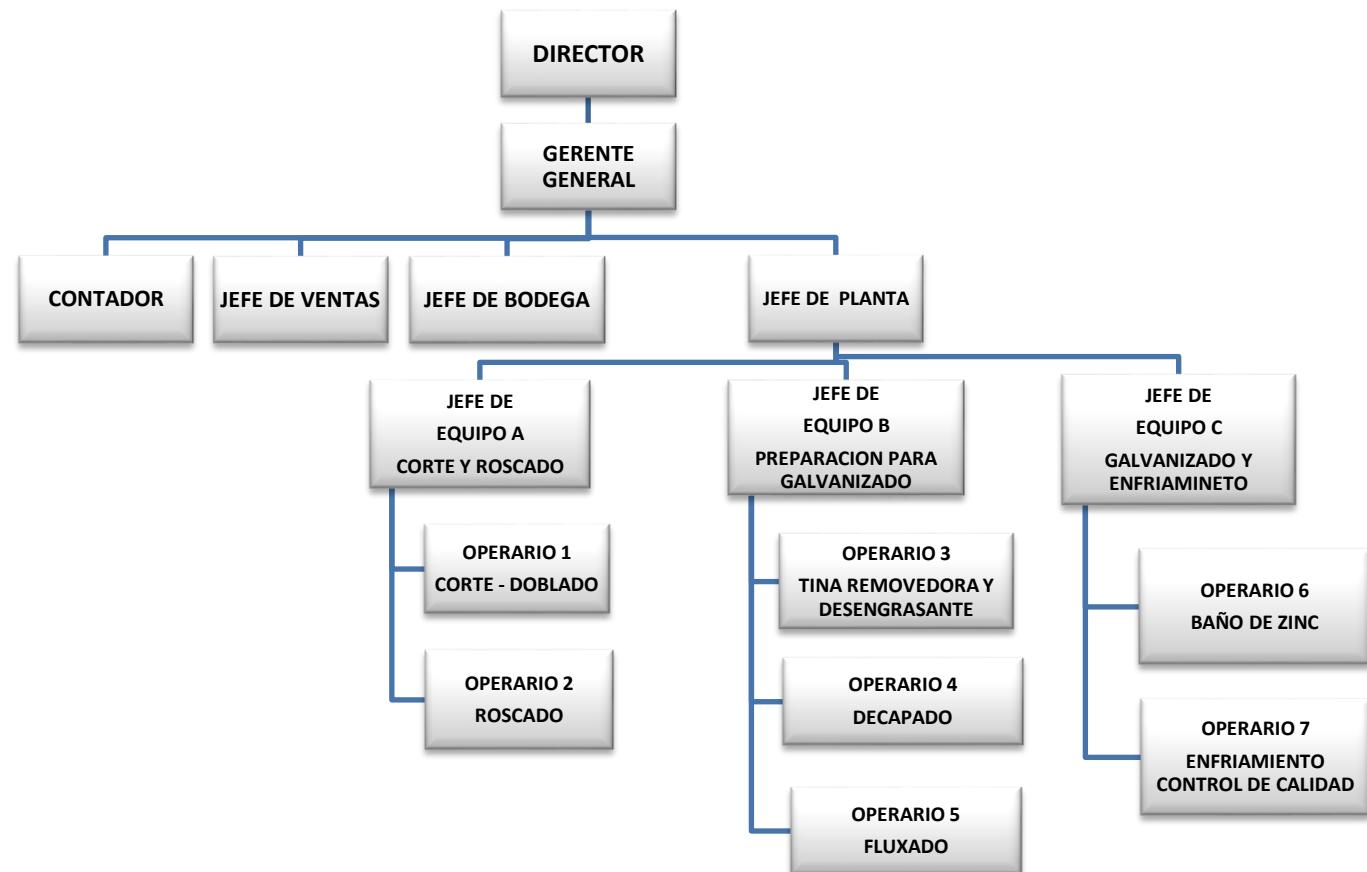
Los cálculos demuestran un beneficio sustancial para el primer año, ya que la relación de beneficio a costo es de 25,92 que representa el retorno por cada dólar gastado.

4.5.5. Propuesta de estructura organizacional.

La propuesta de la estructura organizacional está diseñada en base al análisis del proceso de producción, la propuesta del cambio en el proceso de galvanizado y demás actividades de la organización de tal manera que permitirá la fácil implementación de las estrategias propuestas en esta tesis.

Grafico # 31

Estructura organizacional propuesta



Fuente: Propia

La empresa seguirá conformada por el personal actual, con la diferencia de la reasignación de funciones para los trabajadores operativos.

4.5.5.1. Reasignación de funciones de trabajo del Taller “José Nieto”

A partir del análisis interno se observó que la empresa necesita reorganizar sus actividades y delegar nuevas funciones al departamento de administración, producción y ventas.

El personal adoptará nuevos roles y responsabilidades con el fin de facilitar el proceso de producción. Perfiles que detallamos a continuación:

MANUAL DE FUNCIONES



Identificación del Cargo:

Nombre del cargo:	Gerente General
Dependencia:	Gerencia
Número de cargos:	4 (Cuatro)
Reportada a (Nombre del cargo)	

Requisitos mínimos

Requisitos de formación	Estudios relacionados con la administración o carreras afines
Requisitos de experiencia	Manejo de personal, técnicas de negociación, administración y gerencia.
Criterio	Liderazgo, don de mando, trabajo en equipo, con iniciativa propia.
Capacidad	de trabajo en equipo, experiencia en manejo de personal, técnicas de negociación, administración y gerencia.

Objetivo principal

Monitorear las actividades de producción, ventas, contabilidad y que sus actividades se cumplan, planeando, organizando, dirigiendo y controlando, los recursos económicos, materiales y financieros mediante su capacidad en la toma de decisiones.

Funciones esenciales

- Dirigir el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Dirigir las gestiones de compra con proveedores así como las gestiones con los clientes y comercialización del producto.
- Reclutar y seleccionar el personal.
- Planeamiento estratégico de las actividades.
- Conocimiento del proceso de transformación del producto (corte, roscado y galvanizado de la tubería metálica).
- Utilización de técnicas de financiamiento, contables, y administrativas.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Contador
Dependencia:	Departamento Financiero y de Contabilidad
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Gerente General

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Título de Contador Público Autorizado.
Requisitos de experiencia	Contables, financieros, auditoria y de manejo de recursos humanos.
Criterio	Honesto, proactivo, trabajo en equipo, con iniciativa propia, responsable.
Capacidad	de análisis, trabajo bajo presión, habilidad numérica.

Objetivo principal
Elegir, plantear y manejar técnicas y medios apropiados para solucionar problemas contables-financieros.

Funciones esenciales
• Encargado de las actividades en relación a temas tributarios, financieros, contables y presupuestos. • Determinación de costos y precios de venta. • Elaboración de estados financieros.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Jefe de Bodega
Dependencia:	Bodega
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Gerente General

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Conocimientos administrativos.
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima 2 años, conocimientos de herramientas informáticas (Excel, Access, etc.) y técnicas de manejo de inventario.
Criterio	Liderazgo, trabajo en equipo.
Capacidad	Capacidad de análisis, trabajo bajo presión.

Objetivo principal
Administrar la bodega manteniendo el stock necesario del producto de venta.

Funciones esenciales
• Monitorear la recepción y almacenamiento de las tuberías. • Monitorear la distribución y despacho del producto. • Abastecimiento de bodega manteniendo el stock necesario de las tuberías.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Jefe de Ventas
Dependencia:	Departamento de Ventas
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Gerente General

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Conocimientos en marketing y ventas.
Requisitos de experiencia	Experiencia mínima dos años en área de ventas, manejo de personal a su cargo y que posea conocimiento avanzado de software especialmente Excel y Word.
Criterio	Honesto, que posea auto control, proactivo, actitud de líder y servicio, analítico, seguro de sí mismo.
Capacidad	Desarrollo y ejecución de proyectos, estrategias comerciales, buen negociador que posea fácil adaptación en el proceso de cambios.

Objetivo principal
Realizar gestión de ventas y evaluación de las mismas con la finalidad de mantener y aumentar la demanda del producto.

Funciones esenciales
• Preparar presupuestos de ventas tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles. • Analizar los resultados obtenidos en las ventas mensuales. • Conocer y especializarse en el producto ofrecido. • Estudio y comparación de los precios de la competencia. • Conocer los diferentes tipos de clientes y sus necesidades.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Jefe de planta
Dependencia:	Planta de Producción
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Gerente General

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Conocimientos relacionados a la mecánica industrial con experiencia en actividades electromecánicas.
Requisitos de experiencia	1 a 2 años en cargos de producción, tener pleno conocimiento del proceso de producción de tuberías metálicas conduit, y manejo de maquinarias que se utilizan en el proceso.
Criterio	Iniciativa, toma de decisiones orientadas hacia el mejoramiento de los objetivos organizacionales.
Capacidad	Para organizar y dirigir grupos, para análisis la producción y presentar resultados estos pueden ser: comportamiento de costos e insumos.

Objetivo principal
Retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos. Responsable del mantenimiento del clima laboral adecuado. Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción.

Funciones esenciales
• Responsable de la existencia de materia prima, las órdenes de producción y entrega de la mercadería. • Controla el cumplimiento de las normas de seguridad industrial • Supervisa la elaboración del producto. • Entrenamiento e inducción en el manejo de las maquinarias para el correcto funcionamiento por parte de los nuevos operarios. • Controla y evalúa el desempeño de los operarios.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Jefe de equipo A: Corte: Doblado y Roscado
Dependencia:	Planta de producción: Área de Corte: Doblado y Roscado
Número de cargos:	2 (Dos)
Reportada a (Nombre del cargo)	Gerente General

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares.
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad	Adaptación a posibles cambios.

Objetivo principal
Responsable de retroalimentar las operaciones del área de corte y roscado.

Funciones esenciales
• Encargado dirigir todo el proceso del corte de la tubería y neplos para codos. • Encargado de manejar y velar la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo, lubricar y limpiar periódicamente la máquina de corte a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Operario de Corte y Doblado
Dependencia:	Planta de producción: Área de Corte: Doblado y Roscado
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Jefe de Equipo Corte y Roscado

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares.
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad	Adaptación a posibles cambios.

Objetivo principal
Brinda apoyo al equipo, realiza actividades bajo órdenes del jefe de corte y doblado.

Funciones esenciales
• Encargado del corte de la tubería y neplos para codos en las medidas requeridas. • También será el encargado de la maquina dobladora de los neplos cortados para codos de ½ a 4".

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Operario de Roscado
Dependencia:	Planta de producción: Área de Corte: Doblado y Roscado
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Jefe de Equipo Corte y Roscado

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	mínimo de un año en cargos similares, conocimiento del proceso de transformación del producto (roscado)
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo
Capacidad	Adaptación a posibles cambios

Objetivo principal
Brinda apoyo al equipo, realiza actividades bajo órdenes del jefe de corte y roscado.

Funciones esenciales
• Encargado de manejar la maquina Roscadora Greenlee, para tuberías y codos de ½ "a – 4". • También será el encargado de preparar para la venta la tubería enroscando las uniones a las tuberías rígidas antes del envío.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Jefe de equipo B: Preparación para Galvanizado
Dependencia:	Planta de producción: Área de Galvanizado
Número de cargos:	3 (Tres)
Reportada a (Nombre del cargo)	Gerente General

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares. Amplio conocimiento en la utilización de las bateas (tinajas de galvanizado).
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad	Adaptación a posibles cambios.

Objetivo principal
Responsable de retroalimentar las funciones para preparación en el galvanizado.

Funciones esenciales
Dirige todo el proceso preliminar antes del galvanizado y las actividades que eso incluye, como remover grasas y residuos de los tubos con la cantidad exacta de ácidos y de forma manual.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Operario para Tina Removedora y Desengrasante
Dependencia:	Planta de producción: Área de Galvanizado-Removedora Y Desengrasante
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Jefe de equipo B: Preparación para Galvanizado

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo
Capacidad	Adaptación a posibles cambios

Objetivo principal
Responsable de la correcta limpieza de las piezas a galvanizar.

Funciones esenciales
Encargado de remover grasas y residuos de los tubos con ácidos y de forma manual.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Operario de Decapado
Dependencia:	Planta de producción: Área de Galvanizado-Decapado
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Jefe de equipo B: Preparación para Galvanizado

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares.
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad	Adaptación a posibles cambios.

Objetivo principal
Responsable de la realización del proceso de decapado, con la finalidad que las piezas queden limpias para un correcto galvanizado.

Funciones esenciales
Encargado del proceso de decapado que consiste en sumergir los tubos en baños de ácidos clorhídricos.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Operario de Fluxado
Dependencia:	Planta de producción: Área de Galvanizado-Fluxado
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Jefe de equipo B: Preparación para Galvanizado

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares.
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad	Adaptación a posibles cambios.

Objetivo principal
Responsable de la realización del proceso de fluxado.

Funciones esenciales
• Limpia la superficie de las piezas para que el acero reaccione mejor con el zinc fundido. • Sumerge en el baño piezas húmedas, ya que se calientan al pasar por la disolución de flux.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Jefe de equipo C: Galvanizado y Enfriamiento
Dependencia:	Planta de producción: Área Galvanizado y Enfriamiento
Número de cargos:	2 (Dos)
Reportada a (Nombre del cargo)	Gerente General

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares.
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad	Adaptación a posibles cambios.

Objetivo principal
Responsable de la dirección del proceso de galvanizado y las actividades que implican el proceso.

Funciones esenciales
• Dirigir a los operarios en el proceso de galvanizado y todas las actividades que implica el proceso. • Dar mantenimiento a las tinas de galvanizado.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Operario para Baño De Zinc
Dependencia:	Planta de producción: Área Galvanizado: Baño de Zinc
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Jefe de equipo C: Galvanizado y Enfriamiento

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares.
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad	Adaptación a posibles cambios.

Objetivo principal
Encargado de todas las actividades que implica el proceso de baño de zinc que consiste en: introducir las piezas de acero en un baño de zinc a 440°C para lograr un contacto óptimo de los metales.

Funciones esenciales
Encargado de todas las actividades que implica el proceso de baño de zinc que consiste en Introducir las piezas de acero en un baño de zinc a 440°C para lograr un contacto óptimo de los metales, según especificaciones del jefe de galvanizado.

Identificación del Cargo:	
Nombre del cargo:	Operario para el Enfriamiento de Tuberías
Dependencia:	Planta de producción: Área Galvanizado: Enfriamiento de Tuberías
Número de cargos:	
Reportada a (Nombre del cargo)	Jefe de equipo C: Galvanizado y Enfriamiento

Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Secundaria.
Requisitos de experiencia	Mínimo de un año en cargos similares.
Criterio	Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.
Capacidad	Adaptación a posibles cambios.

Objetivo principal
Encargado del cepillado de cenizas en zonas de difícil alcance. Será el encargado del control de calidad final del material.

Funciones esenciales
• Su función será la de pasar la tubería de forma rápida y correcta que vienen del proceso de baños de zinc por una tina con agua pura • Encargado del cepillado de cenizas en zonas de difícil alcance. Será el encargado del control de calidad final del material • La asignación de funciones específicas al personal ayudara a la organización de la empresa y por ende mejorara el desempeño de cada área de trabajo, así como los procesos productivos y comerciales del taller

4.5.6. USO Y DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO DE PLANTA.

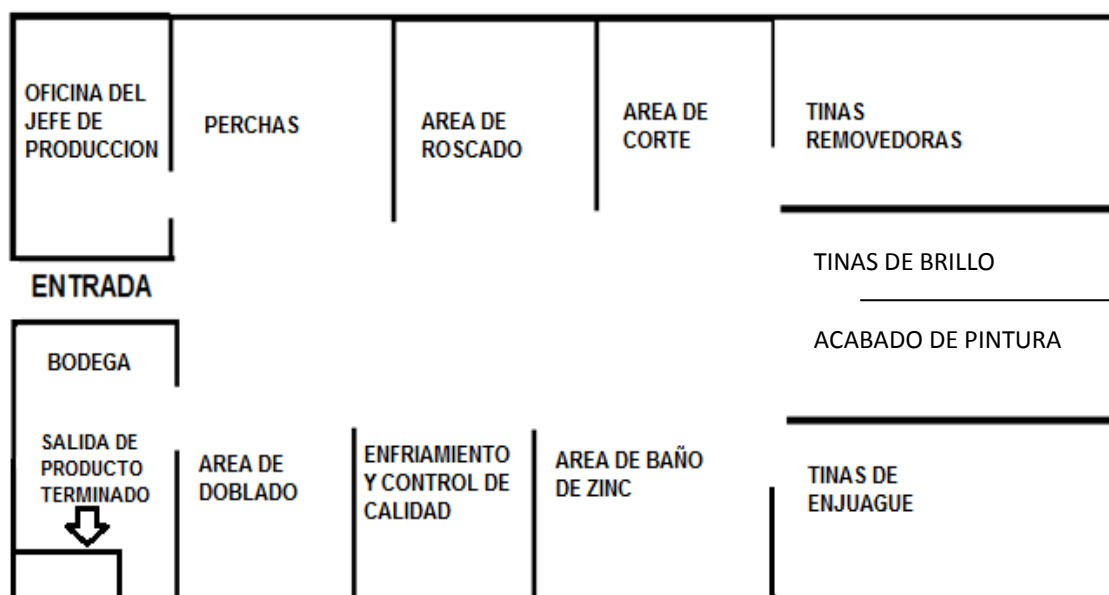
Consideramos que la ubicación adecuada de las maquinarias en la planta de producción y el uso del espacio físico en el taller nos ayudará a una mejor organización del proceso de producción.

Distribución física actual

Actualmente la ubicación de las maquinarias y sus áreas de trabajo están distribuidas de la siguiente manera:

Grafico # 32

Croquis de la distribución física de la planta de producción del taller
José Nieto por áreas de espacio



Fuente: Propia

Hemos analizado los siguientes puntos para poder diseñar la redistribución de la planta de producción:

- ✓ Vinculación entre los puestos de trabajo.

- ✓ Consideración del proceso de producción.
- ✓ Relación entre puestos de trabajo.

De acuerdo al rediseño de la estructura organizacional de la empresa y la delegación de funciones fijas a cada operario hemos procedido a analizar la correcta ubicación de las maquinarias considerando el espacio físico del taller.

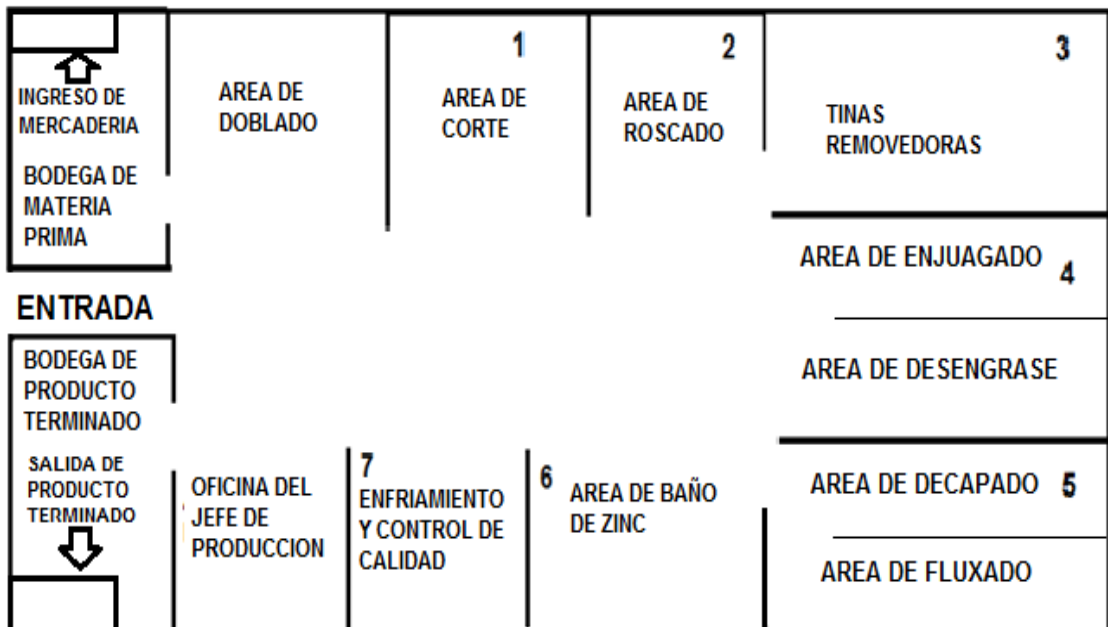
Consideramos necesario ubicar las áreas de producción según el proceso de transformación del producto detallado en el capítulo tres y la propuesta del cambio del proceso de galvanizado, observamos que el procedimiento consiste en:

1. Corte y roscado.
2. Tina removedora.
3. Enjuagado y desengrase.
4. Decapado y fluxado.
5. Baño de zinc.
6. Enfriamiento y control de calidad.

Esta ubicación facilitará el traslado de la tubería en cada paso y por ende el proceso de producción, incrementando así la productividad.

Grafico # 33

Croquis Propuesto “Distribución física de la planta de producción del taller José Nieto por áreas de especialización”



Fuente: Propia

Observaciones:

- ✓ Hemos considerado conveniente reubicar el espacio de las perchas cerca de la bodega 7 para facilitar el manejo de inventario y sobre todo reubicar las dobladoras cerca del área de corte.
- ✓ El primer paso antes del galvanizado de la tubería es el corte, roscado y doblado en caso de codos, así que sería conveniente ubicar la cortadora y roscadora en áreas próximas a las tinajas de galvanizado, y para casos de elaboración de codos la dobladora cerca de la cortadora.

Debido a que las tinajas del proceso de galvanizado tienen las mismas dimensiones pero se realiza diferentes procesos en cada una, sugerimos

cambiar el área de enjuagado y desengrase cerca de las tinas removedoras para agilizar el traslado de la tubería, y consecuentemente el área de decapado y fluxado luego del anterior.

- ✓ El área de baño de zinc y el de enfriamiento y control de calidad quedaran en el mismo sitio, esto facilitara el traslado del procedimiento de enfriado y control de calidad al área de perchas.

4.5.7. POLÍTICAS PROPUESTAS

Organización:

Los equipos y unidades operativas deberán guardar relación con los procesos que realicen, evitando duplicidad de funciones.

La administración junto con el jefe de producción, asignara a cada proceso un jefe de equipo quien responderá por la eficiencia y eficacia del su grupo.

Reclutamiento y selección:

No se procederá a la contratación de personal sin haber pasado por el proceso de selección y cumplido con el perfil establecido.

Se mantendrán actualizados los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo.

En caso de la generación de una nueva vacante se dará preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa para cubrir puestos de mando alto, siempre y cuando cumpla con los conocimientos necesarios.

Capacitación:

Todo personal contratado o ascendido deberá pasar por una inducción al cargo a desempeñar.

La capacitación deberá realizarse tomando en cuenta las actividades que práctica el trabajador y las necesidades de actualización del área y así mejorar el desempeño.

Servicio al cliente:

Serán tareas de prioridad y de carácter estratégico las acciones relacionadas con la atención y servicio al cliente.

4.6. CONCLUSIONES

- La aplicación de estrategias organizacionales del talento humano y el establecimiento de políticas internas son herramientas que ayudaran a generar valor y competitividad a la empresa.
- El rediseño de la estructura organizacional y el establecimiento de objetivos del Taller Artesanal José Nieto Ávila ayudará a designar funciones específicas a los operarios y a contrarrestar sus debilidades de bajo nivel de desarrollo empresarial.
- El Taller Artesanal José Nieto, para convertirse en líder del mercado necesita desarrollar los conocimientos de sus empleados para fortalecer su experiencia y generar un valor agregado que marque la diferencia, mediante capacitaciones periódicas y retroalimentación.

4.7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda compartir con el personal la definición de estrategias a seguir para fijarse una meta en común que vaya acorde con la misión de la empresa.
- Analizar periódicamente el sector metalmecánico mediante las 5 fuerzas de Porter, para mejorar las estrategias que se planteen e implementar nuevas a fin de mejorar el negocio.
- Se recomienda extender la publicidad del producto a fin de incrementar la demanda.
- Se deberá realizar una investigación de los precios de la competencia a fin de ofrecer precios competitivos.
- Se recomienda capacitar periódicamente al personal con el fin de desarrollar sus conocimientos y habilidades en sus áreas de trabajo respectivamente.
- Se recomienda establecer una base de datos de los clientes a fin de determinar los clientes frecuentes y fijos. Ofreciéndoles créditos y descuentos sobre las ventas, lo que ayudará al incremento de las ventas.
- Diseñar nuevos perfiles de contratación de personal ayudara a fomentar estrategias competitivas para el Taller Artesanal José Nieto.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS ACADÉMICOS:

1. DANIELA MARTÍNEZ, ARTEMIO MILLA GUTIÉRREZ, *“La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”*, 2012, pág. 9
2. OLSON, PHILIP D.; BOKOR, DONALD W., *Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small Start-Up Firms*, 1995, pág. 39-40
3. ANTONIO ARAGÓN SÁNCHEZ, *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*, 2004, pág.35
4. CHIAVENATO, Idalberto (2009): *Gestión del talento humano*, Edit. McGraw Hill, Colombia, p. 53.
5. PÉREZ BRITO, A. E. Y BOJÓRQUEZ ZAPATA, M. I. (2014). La importancia de la estrategia en la competitividad de las organizaciones y el valor compartido. *Gestión & Sociedad*, pág.131.
6. PORTER MICHAEL E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
7. KOONTZ, WEIHRICH, CANNICE (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*, 14ava edición, México. Pág. 111, editorial McGraw Hill
8. Ley de Defensa Del Artesano, Junta Nacional de Defensa Del Artesano (2013)
9. JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA ANCÍN (2009) *“El plan estratégico en la práctica”*.
10. MARCIA ULLAURI (2010). *Proyecto de creación de una microempresa metalmecánica, en la Parroquia de Chillo gallo en el sector sur de la ciudad de Quito*. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo. Universidad Politécnica Salesiana, Quito

11. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P., *Metodología de la Investigación*. México: Edit. McGraw Hill, 2007, p. 191-192.

12. WERTHER, W, DAVIS, K. 2000, *Administración de personal y recursos humanos*, México, Edit. McGraw-Hill. 5ª Edición, p. 241.

ENSAYOS:

13. Resolución 1260 (2009) - Comunidad Andina, *Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadística*.

14. Juan Borbón Gracia, Pauline Meza García, Dr. Francisco Espinoza Morales (2012). *“El impacto de la pequeña empresa en el desarrollo de la economía regional”*.

15. Jesús Granjo Aguilar (2009). “Como hacer un plan estratégico de Recursos Humanos”,

FUENTES DE INTERNET

12. ING. SERGUEI ALEJANDRO MARTÍN, Planeación Estratégica, pág. Web:
<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

13. LUIS ANDRENI FUENTES Y Fuentes (2007) – *“Planeación estratégica de la pequeña empresa”*. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos58/planificacion-pequena-empresa/planificacion-pequena-empresa3.shtml#xpeque#ixzz3BjtWNa5T>

14. Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. Metalmecánica. Disponible en:
<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/metalmeccanica/>

15. YUNI MARITZA MELCHOR H. “*Estudio de las condiciones situacionales de la organización*”. Disponible en: <http://es.slideshare.net/itzamelchorh/analisis-situacional-de-la-orgnizacin>
16. ESLAVA ARNAO (2008), *Gestión Del Capital Humano*, pág. Web: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-clima-laboral-mercado-global/gestion-clima-laboral-mercado-global.pdf>
17. *Capacidad de Producción*, Wikipedia. Actualizado (Sep.2014). Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Capacidad_de_producci%C3%B3n
18. *Empresas Manufactureras* (2012). Disponible en: <http://www.quiminet.com/empresas/empresas-manufactureras-2741459.htm>
19. *Definición de Personal ocupado*. Disponible en: <http://www.definicion.org/personal-ocupado>.
20. LICDA. ALBA VALVERDE CASTILLO (2012), “*El gerente de ventas y sus funciones*”. Disponible en: <http://marketingcr.bligoo.es/el-gerente-de-ventas-y-sus-funciones>
21. *Tubería Conduit Villa cero* (2008), México D.F. Disponible en: http://www.villacero.com/images/pdf/esp/tuberia_conduit.pdf
22. *Instalación Eléctrica*. Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/ingenieria/lnelson/materias/instalaciones_electricas/tema_1/instalacion_electrica__tema_1.pdf
23. *Tubería EMT, Electro Castillo Ferretería Eléctrica e Industrial*. Disponible en: http://www.electrocastillo.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=93&Itemid=133

24. Tubos para instalaciones eléctricas. Tubos Conelg C.A. Disponible en:
http://webdelprofesor.ula.ve/ingenieria/lnelson/materias/instalaciones_electricas/tema_1/instalacion_electrica__tema_1.pdf
25. Don Kress (2004), “*Como Soldar Conductos EMT*”, Disponible en:
http://www.ehowenespanol.com/soldar-conductos-emt-como_241652/
26. RIDGID, “*Roscadora Modelo 1224*”, Disponible en:
<https://www.ridgid.com/ec/es/roscadora-1224>
27. GALVAMAR DE PROTUBO S.A., “Galvanizado por inmersión al caliente”. Disponible en:
<http://www.protubo.com.ar/PT-Galvanizado.htm>
28. Galvanizado por inmersión, de la pág. Web:
<http://www.istas.net/fittema/att/reanxd.htm>
29. AGALSA, “Proceso de galvanizado por inmersión” de la pág. Web:
<http://www.agalsa.com/procesogalvanizado.asp>
30. Thalía Venteo (2013). “Administración estratégica”, de la pág. Web:
<http://estrategiaparatuempresa.blogspot.com/2013/05/analisis-interno.html>
31. Formato de funciones y perfil del cargo:
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19976/23/ANEXO%209a%20Gerente%20de%20produccion.pdf>
32. Organización jerárquica, Enciclopedia financiera, pág. web:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>

ANEXOS

ANEXO # 1

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TESIS DE INGENIERIA COMERCIAL
MENCIÓN EN TALENTO HUMANO**

ENCUESTA (A)

Buenos días (tardes), Sr. Srta.

Trabajamos para un estudio de investigación de mercado, por favor dedique un momento de su tiempo para completar esta encuesta, la información que nos proporcione será de mucha ayuda para nuestro proyecto de estudio, en el cual queremos obtener opiniones acerca de la planeación y sus diversas estrategias aplicadas en las pymes que se encuentran en el sector metalmecánico de Guayaquil, y su aporte al sector industrial.

Instrucción: la encuesta deberá ser llenada por la persona al mando o administrador encargado.

Datos de la empresa

Actividad económica principal:

Productos o servicios que ofrece:

Información del contacto

1) Marque su nivel de instrucción de estudios

Primaria ☐

Secundaria ☐

Superior ☐

2) Sus conocimientos en la actividad electromecánica están basados en:

Experiencia ☐

Titulo que lo acredite ☐

Ambas ☐

Mencione el título obtenido:

Información general de la empresa

3) ¿Cuenta su empresa con una organización jerárquica?

Si ☐

No ☐

Porque

4) ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

1 – 9 ☐

10 – 49 ☐

50 – 99 ☐

100 – 199 ☐

5) Los empleados reciben capacitación referente al área de trabajo donde se desempeñan

Si ☐

No ☐

Mencione el tema de capacitación

6) En caso de no haber sido capacitados, ¿cuáles son las principales razones?

Falta de recursos ☐

Falta de tiempo ☐

No era necesario ☐

Falta de información ☐

7) ¿Ha presentado algún problema su empresa desde el inicio de sus actividades?

Si ☐

No ☐

8) Si su respuesta es sí, identifique cual problema se le ha presentado:

Existe mucha competencia en el mercado local ☐

Los precios de los bienes en algunos casos no son competitivos ☐

Dificultad en la contratación de personal especializado en la industria ☐

Problemas de financiamiento ☐

Servicio al cliente deficiente ☐

Falta de innovación tecnológica ☐

Falta de estrategias administrativas

Otros

9) La empresa ¿ha empleado algún tipo de estrategia para impulsar el crecimiento del negocio?

Si ☐

No ☐

10) Si su respuesta es sí, indique cuál de estas estrategias ha seguido su empresa

Penetración en el mercado ☐

Estrategias de comercialización por Internet y redes sociales ☐

Integración hacia delante o hacia atrás ☐

Innovación de tecnología

☐

Enfoque de bajo costo

☐

Otros

11) ¿Ha habido algún incremento en sus ventas los últimos años?

Si

☐

No

☐

12) Si su respuesta es sí, ¿a qué se debe el incremento registrado?

Incremento del número de clientes locales

☐

Apertura de nuevos mercados

☐

Mejoramiento de la calidad del producto

☐

Convenios de ventas con clientes locales

☐

Otros

13) ¿Estaría dispuesto a invertir en un plan estratégico para mejorar su actividad comercial?

Si

☐

No

☐

¿Por qué?

.....

ANEXO # 2

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TESIS DE INGENIERIA COMERCIAL
MENCIÓN EN TALENTO HUMANO**

ENCUESTA (B)

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta cuya información es confidencial para evaluar las actividades del personal de la Pequeña Industria "José Nieto Ávila" para objeto de la elaboración de la tesis propuesta por las egresadas Shirley Espinales y Judith Vera. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas.

INFORMACION DEL CONTACTO

1) ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 0 - 1 año | ☐ |
| 1 - 3 años | ☐ |
| 4 - 5 años | ☐ |
| 6 años en adelante | ☐ |

2) Marque su nivel de instrucción de estudios

- | | |
|------------|--------------------------|
| Primaria | ☐ |
| Secundaria | ☐ |

3) Sus conocimientos en la actividad electromecánica están basados en:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Experiencia | ☐ |
| Título que lo acredite | ☐ |

4) ¿Ha recibido capacitación referente al trabajo donde se desempeña?

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | ☐ |
| No | ☐ |

5) ¿Desempeña algún cargo específico en la empresa?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es sí mencione
el cargo :

6) Si su respuesta a la pregunta#4 es negativa marque a continuación las posibles causas

Falta personal para los puestos existentes ☐

Rotación de personal ☐

Otros

7) ¿Se siente conforme y motivado con el trabajo que desempeña?

Si ☐

No ☐

8) Si su respuesta a la pregunta# 6 es negativa marque a continuación las posibles causas

Inconformidad en condiciones salariales ☐

Falta de conocimiento y capacitación del puesto que desempeña ☐

La empresa no proporciona oportunidades para su desarrollo profesional ☐

Otros

9) ¿Conocen algún problema que se haya presentado dentro de la empresa?

Si ☐

No ☐

10) Si su respuesta a la pregunta #8 es si, identifique cual problema se le ha presentado:

- | | |
|--|--------------------------|
| Falta de administración en el manejo de personal | ☐ |
| Falta de organización en el área de trabajo | ☐ |
| Problemas de financiamiento | ☐ |
| Servicio al cliente deficiente | ☐ |
| Falta de innovación tecnológica | ☐ |
| Otros | |

ANEXO # 3

MAQUINARIAS DEL TALLER JOSE NIETO		
MAQUINA	MODELO	CARACTERISTICAS
<u>ROSACADORA</u> 	1224	El modelo 1224 rosca una amplia gama de tubos que incluye los tipos negros, galvanizados y revestidos de plástico, así como de acero inoxidable, conductos metálicos intermedios (IMC), conductos de gran espesor y varillas de durezas hasta 30 Rockwell C. Un motor de inducción ayuda a reducir el ruido. Un motor especial de arranque y funcionamiento por capacitor permite roscar con la 1224 toda una gama de materiales cuando se experimentan caídas de voltaje. Cabezal roscador universal de 1/4"-2"; el cabezal roscador de retroceso de 2 1/2"-4" permite cortar roscas BSPT/BSPP o NPT/NPSM rectas o cónicas. Lubricación constante y adecuada de las terrajas y la pieza a través del cabezal.

CORTADORA

GCO 2000

Cortadora de metal GCO 2000 BOSCH para uso Industrial, Motor Champion de 2,000 Watts con limitación de la corriente de inicio, para un avance de trabajo más rápido, destaca por su capacidad de trabajo de larga duración.

Con un mango ergonómico que ofrece mayor comodidad al usuario reduciendo la fatiga y aumentando la productividad, se encuentra protegido contra las partículas agresivas y carbones autodesconectables que abundan en el ambiente de trabajo, convirtiendo a esta sierra en una herramienta única en el

Construcción del brazo de palanca y del resorte extremadamente resistente para la máxima carga del trabajo, empuñadura en D vertical para un trabajo ergonómico y fácil transporte, vida útil del producto superior a la media, gracias al uso del acreditado motor de la amoladora angular de Bosch.

BATEA PARA GALVANIZADO

Largo 8500 mm. Equivalente a 8,5 metros

Ancho 1200 mm. Equivalente a 1,20 metros

Con una profundidad de 1200 mm. Equivalente a 1,20 metros

Hecho de gran calibre de acero inoxidable

Todas las partes están cortadas con cuchillos de fácil limpieza

ANEXO # 4



José Nieto A.
Taller Artesanal y Comercial

AREAS DE PRODUCCION

1. AREA DE GALVANIZADO DEL TALLER



AREA DE ROSCADO



AREA DE CORTE



AREA DE PERCHAS



AREA DE DOBLADO PARA CODOS

