

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
CONSULTORIA EMPRESARIAL-MAECE**



**PLAN ESTRATEGICO DE INDUSTRIAS MILITARES DE LA  
FUERZA ARMADA.**

**CASO ESPECÍFICO: FÁBRICA DE CALZADO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR:**

**SONIA ELIZABEHT SERRANO LÓPEZ  
JOSÉ JAVIER VÁSQUEZ PERAZA  
SANTOS EDIS MALDONADO BENÍTEZ**

**DICIEMBRE DE 2004**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ  
SECRETARIO GENERAL: LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS  
VICERRECTOR ACADEMICO: ING. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: DRA. CARMEN RODRÍGUEZ DE RIVAS

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO: LIC. EMILIO RECINOS FUENTES  
VICEDECANO: MSc. ROGER ARMANDO ARIAS  
SECRETARIA: LICDA. VILMA VASQUEZ DE  
DELCID  
ADMINISTRADOR ACADEMICO: LIC. JOSE VASQUEZ BENITEZ  
ASESOR: MSc. DIMAS RAMÍREZ ALEMAN

### TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE: MSc. JOSE GENARO SERRANO RODRÍGUEZ  
PRIMER VOCAL: MSc. RAUL ERNESTO GUERRERO  
SEGUNDO VOCAL: MSc. DIMAS RAMÍREZ ALEMAN

DICIEMBRE 2004

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMERICA

**AGRADECIMIENTO**

OFRESCO MI ETERNO AGRADECIMIENTO Y DEDICO ESTE TRABAJO:  
A DIOS TODO PODEROSO .

Por concederme SERENIDAD para aceptar las cosas que no puedo  
cambiar.

VALOR para cambiar las que puedo.

SABIDURÍA para reconocer la diferencia.

HUMILDAD ayudándome en cada paso a culminar mi maestría

A LA VIRGEN DE GUADALUPE Y DE FATIMA.

Por oír mis oraciones e interceder ante DIOS para  
finalizar con éxito mi maestría

.

A MI ABUELA.

Aminta Avelar v. de Peraza, por su constante preocupación en  
mi superación personal

.

A JUANITA SORIANO.

Que desde el cielo comparta mi triunfo académico

A MIS PADRES.

Javier Vásquez Contreras y Rosa Peraza Avelar por ser mis  
guías

A MI ESPOSA .

Sonia Lorena por estar siempre a mi lado.

A MIS HIJOS

Karla Paola, Miguel Ángel , y Francisco José por ser la  
razón de mi superación personal

A MIS HERMANAS

por su interés y cariño

A MI HERMANO

Plinio Flores por su amistad

**ÍNDICE**

**Pág.**

**CAPÍTULO I**

**MARCO REFERENCIAL**

1.1. Antecedentes Históricos de la Maestranza de la Fuerza Armada .....	1
1.1.1. Creación de la Maestranza .....	1
1.1.2. Localización Original .....	5
1.1.3. Organización Original .....	5
1.2. Antecedentes Históricos de Industrias Militares de la Fuerza Armada de El Salvador .....	5
1.2.1. Década de los años 40's .....	5
1.2.2. Década de los años 50's .....	6
1.2.3. Década de los años 60's y 70's .....	6
1.2.4. Década de los Años 80's .....	7
1.2.5. Creación de Industrias Militares de La Fuerza Amada (IMFA) .....	8
1.2.6. Integración de la Fábrica de Calzado a Industrias Militares de la Fuerza Armada .....	9
1.3 Planteamiento del Problema .....	10
1.4. Justificación de la Investigación .....	11
1.4.1. Cobertura Espacial .....	12
1.4.2. Cobertura Temporal .....	12
1.4.3. Limitaciones .....	12
1.5. Objetivos de la Investigación .....	12
1.5.1. Objetivo General .....	12
1.5.2. Objetivos Específicos .....	13
1.6. Hipótesis .....	13
1.6.1. Hipótesis Nula .....	13
1.6.2. Hipótesis Alternativa .....	13
1.6.3. Hipótesis de Trabajo .....	13
1.7. Metodología de la Investigación .....	14
1.7.1. Universo o Población .....	15
1.7.2. Determinación de la Muestra .....	17
1.7.3. Variables .....	18

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

2.1. Marco Teórico .....	20
2.1.1. Conceptos de Planificación .....	20

2.1.2. Evolución Histórica de la Planificación Estratégica	21
2.1.3. Fases de la Evolución Histórica de la Planeación Estratégica .....	23
2.2. Conceptos de Planeación Estratégica .....	25
2.2.1 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	28
2.2.2 Elaboración de la Misión.....	28
2.2.3 Elaboración de la Visión.....	30
2.3.La Matriz FODA.....	30
2.3.1 Fortalezas Internas .....	31
2.3.2 Debilidades Internas.....	31
2.3.3 Oportunidades Externas.....	31
2.3.4 Amenazas Externas.....	32
2.3.5 Objetivos.....	32
2.3.6 Metas.....	32
2.3.7 Estrategias.....	32
2.4.Formas de Realizar un Plan Estratégico.....	33
2.5.Proceso de la Planeación Estratégica.....	34
2.5.1 Otros Aspectos de la Planeación Estratégica .....	40
2.5.2 Lo que no es Planificación Estratégica.....	41
2.5.3 Necesidades y Beneficios de la Planificación Estratégica .....	42
2.6.Concepto de Empresa.....	43

**CAPÍTULO III**  
**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE INDUSTRIAS MILITARES**  
**DE LA FUERZA ARMADA**

3.1. Administración de Instrumentos .....	45
3.2. Instrumento de Investigación .....	46
3.3.Desarrollo Instrumento No.1 .....	47
3.3.1 Área Administrativa .....	47
3.3.2 Área de Personal .....	55
3.3.3 Área Financiero Contable .....	68
3.3.4 Área de Producción .....	78
3.4. Análisis General del Instrumento No.1.....	88
3.5. Desarrollo Instrumento No.2.....	94
3.6. Análisis del Instrumento No. 2.....	124
3.7. Comprobación de Hipótesis.....	128
3.8. Prueba Chi-Cuadrada ( $Xc^2$ ) .....	128
3.9. Cuadro Resumen de Comprobación de Hipótesis.....	130

3.10. Diagnóstico FODA .....	134
------------------------------	-----

#### CAPÍTULO IV

##### **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

4.1. Plan Estratégico de Industrias Militares de La Fuerza Armada, Caso Específico: Fábrica de Calzado .....	139
4.2. Introducción .....	139
4.3. Misión .....	140
4.4. Visión .....	140
4.5. Valores .....	140
4.5.1. Honradez y Honestidad .....	140
4.5.2. Ética Empresarial .....	141
4.5.3. Responsabilidad .....	141
4.5.4. Veracidad .....	141
4.5.5. Competitividad .....	141
4.5.6. Calidad .....	141
4.5.7. Lealtad .....	142
4.5.8. Profesionalismo .....	142
4.6. Planes Operativos .....	143
4.6.1. Plan Operativo Año 2005 .....	143
4.6.2. Plan Operativo Año 2006 .....	147
4.6.3. Plan Operativo Año 2007 .....	151
4.6.4. Plan Operativo Año 2008 .....	155
4.6.5. Plan Operativo Año 2009 .....	159

#### CAPÍTULO V

##### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	162
5.2. Recomendaciones .....	164

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como objetivo general, diseñar un Plan Estratégico de la Fábrica de Calzado de Industrias Militares de la Fuerza Armada, para el período 2005- 2009. La investigación se realizó en cinco capítulos los cuales se encuentran estructurados de la siguiente forma:

El Capítulo I, describe la creación de la Maestranza de la Fuerza Armada, su historia y etapas hasta llegar a convertirse en Industrias Militares de la Fuerza Armada, los problemas que actualmente enfrenta, para producir en sus distintas fábricas, después de la finalización del conflicto armado; específicamente la de calzado, que tiene una capacidad de producción ociosa por falta de demanda del mercado meta, lo que da origen al planteamiento del problema y la justificación de la investigación, así mismo, se define la metodología de la investigación, población a investigar y la determinación de la muestra .

El Capítulo II, presenta el marco teórico conceptual de la investigación, es básicamente una recopilación de información de planeación estratégica, para una empresa productiva.

El Capítulo III, presenta un diagnóstico estratégico de Industrias Militares, cálculo del tamaño de la muestra; además, se describe el desarrollo de los instrumentos de investigación, interno y externo su análisis dando como resultado la comprobación de la hipótesis y el diagnóstico FODA.

El Capítulo IV, muestra la propuesta de plan estratégico para la fábrica de calzado de Industrias Militares, el cual comprende

todas las acciones para disminuir las debilidades del FODA, comprende cinco planes operativos de los años 2005-2009.

El Capítulo V, conlleva el detalle del aporte de la investigación que son las conclusiones y las respectivas recomendaciones.



## **DEDICACIÓN**

A Dios, mi familia, amigos y compañeros.

**SONIA ELIZABEHT SERRANO LÓPEZ**

## **DEDICACIÓN**

A Dios, mi familia, amigos y compañeros.

**JOSÉ JAVIER VÁSQUEZ PERAZA**

## **DEDICACIÓN**

A Dios, mi familia, amigos y compañeros.

**SANTOS EDIS MALDONADO BENÍTEZ**

# CAPÍTULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Antecedentes Históricos de la Maestranza de la Fuerza Armada

#### 1.1.1. Creación de la Maestranza

En 1910 la Fuerza Armada de El Salvador carecía de personal especializado para la reparación y mantenimiento de las piezas de artillería y del material de guerra, ya que dentro de sus unidades militares no existía una unidad técnica, con talleres especializados ni con escuelas de adiestramiento que enseñaran estos oficios.

Para tal efecto, en el año de 1911, el General e Ingeniero José María Peralta, Ministro de Guerra y Marina, tomó la iniciativa de crear un cuerpo técnico que llenará las necesidades de reparación de armamento, equipo y materiales para el ejército y le propuso al señor Presidente de la República, de ese entonces Doctor Enrique Araujo, llevar a cabo tal proyecto, llegándose a concretar su iniciativa cuando se publicó en el Diario Oficial, el decreto de creación de la "Maestranza del Ejército"<sup>1</sup>, (Maestranza), el cual fue firmado por el señor Carlos Menéndez, quien sucedió al, para ese entonces, recientemente asesinado Presidente Araujo y dice así:

#### **"El Poder Ejecutivo"**

##### **Considerando:**

Que está para terminarse el edificio que por iniciativa del malogrado Señor Presidente Doctor Don Manuel Enrique Araujo, se mandó a construir en las inmediaciones del Cuartel

---

<sup>1</sup> Diario Oficial, Número 51 Tomo N° 74. S.S., 28 de febrero de 1913.

"General Francisco Menéndez", y en el cual ha de instalarse el taller mecánico para reparación del material de guerra que posee la República, así como los talleres generales de carpintería, carretería y talabartería para la construcción y repuestos de toda clase; el taller de galvanoplastia; talleres para recarga de cartuchería de fusil, cañón, entre otros, y en el que han de instalarse además, las futuras escuelas de aprendices para maestros armeros, maestros ajustadores y maestros artificieros.

**Decreta:**

- 1) Designar el mencionado taller con el nombre de "Maestranza del Ejército"
- 2) Trasladar al mismo, la Inspección General de Artillería de la República, afecta hasta el presente, al Estado Mayor Central del Ejército
- 3) Crear un sobresueldo para los Jefes y Oficiales destinados en la referida Maestranza que a juicio de la Superioridad se hagan acreedores a ella, gratificación que será exactamente igual a la establecida para los Jefes y Oficiales que prestan sus servicios en el Estado Mayor Central;
- 4) El personal, talleres, dependencias y ganado de la Maestranza del Ejército, es el siguiente:

**Personal**

- 1 Coronel, Director General (El Inspector General de Artillería).
- 1 Capitán, Secretario de la Dirección General (El de la Inspección).
- 1 Director de los talleres;
- 1 Jefe del detalle, que desempeñará al mismo tiempo las funciones de Guarda Almacén.
- 1 Maestro Artificiero (el que se contratará en Europa).

- 1 Médico Cirujano, que será precisamente del Cuartel "General Francisco Menéndez".
- 1 Subteniente alumno, auxiliar de la Dirección General e Inspección de Artillería.
- 2 Pagador
- 2 Profesor de Aritmética y Geometría
- 1 Escribiente (Mecanógrafo)
- 1 Portero
- 1 Ordenanza
- 1 Carretero
- 1 Mozo de servicio
- 2 Asistentes
- 1 Barbero

Maestro de taller, obreros y aprendices indispensables según circunstancia y necesidades del establecimiento.

#### **Ganado**

- 1 Mula
- 2 Caballos Carruajes
- 1 Coche
- 2 Carretón Talleres
  - Taller Mecánico
  - Taller de Fundición, forja y temple de herramientas
  - Taller de Carpintería, Carretería y Talabartería
  - Taller de Galvanoplastia
  - Taller de Recarga de cartuchería de cañón
  - Taller de Recarga de cartuchería de fusil
  - Taller de Pintura, empaques y rotulado.

**Dependencias anexas a los talleres:**

- Laboratorio Químico
- Polígono de tiro
- Estación cronográfica
- Estación meteorológica
- Polvorín para pólvora sin humo
- Biblioteca
- Almacenes

5) La guardia para la custodia del establecimiento la constituirá un piquete al mando de un Oficial del Primer Regimiento de Artillería.

6) La Inspección General de Artillería, elaborará a la mayor brevedad posible, el Reglamento Interno, por el que se ha de regir el mencionado establecimiento.

Este Decreto comenzará a regir el día primero de marzo próximo, Dado en el Palacio Nacional; San Salvador, a los veintiséis días del mes de febrero de mil novecientos trece.

C. Meléndez

El Secretario de Estado en el Despacho de Guerra y Marina  
José M. Peralta.

El Decreto de creación establece como misión de la Maestranza, "...la reparación del material de guerra que posee la República, así como los talleres generales... en el que ha de instalarse además, las futuras escuelas de aprendices para maestros ajustadores y maestros artificieros...". Esto indica que originalmente la misión de la Maestranza estaba orientada al mantenimiento de las piezas de artillería, así como a la fabricación, mantenimiento y abastecimiento de sus accesorios, piezas de repuestos y munición.

Se puede deducir de este Decreto que las misiones secundarias son: adiestramiento y supervisión del estado de operabilidad del armamento y equipos de Artillería del Ejército, ya que en el ordinal 2<sup>a</sup> ordena "...trasladar a la misma el Inspector General de Artillería como su Director General".

### **1.1.2. Localización Original**

Originalmente la Maestranza estaba en la finca El Retiro, en el Barrio Santa Anita, donde se encontraban las instalaciones del 6° Regimiento de Infantería, Cuartel Central del Cuerpo de Bomberos Nacionales. Posteriormente, los talleres y oficinas de la Maestranza fueron trasladados al lugar donde se encuentra actualmente el Edificio Administrativo de la Maestranza, en la Calle Concepción N°863, San Salvador.

### **1.1.3. Organización Original**

El Decreto de creación concebía de una manera ambiciosa, la organización de la Maestranza y para su época puede considerarse como un proyecto visionario; sin embargo, comenzó a funcionar con sólo cuatro talleres, siendo estos los de cartuchería, carpintería, mecánica de armería y obra de banco. (Ver Anexo No.1)

## **1.2. Antecedentes Históricos de Industrias Militares de la Fuerza Armada de El Salvador**

### **1.2.1. Década de los años 40's**

En la década de los años 40's, se le agregaron otras misiones como:

Mantenimiento automotriz, mantenimiento de armas de equipo de vapor y generadores auxiliares, transportes, abastecimientos, blindaje y adiestramiento.



### **1.2.2. Década de los años 50's**

En los años 50's, la Maestranza se mantuvo en un crecimiento constante tanto de sus instalaciones físicas, como en la especialización de su personal en las ramas antes mencionadas. Sobresalieron en esta época la fabricación de vehículos blindados para uso del Ejército.

### **1.2.3. Década de los años 60's y 70's**

#### **◆ Remodelación de la Maestranza<sup>2</sup>**

En 1967, el Ministerio de Defensa contrató los servicios de la compañía constructora Lecha - Palomo Ingenieros; para construir un edificio de dos plantas, que sería para el alojamiento de las oficinas administrativas de la Maestranza de la Fuerza Armada, trasladando los talleres que se encontraban en el espacio que ocuparía dicho edificio, a las galeras que albergaban las clínicas veterinarias y mariscalía del Regimiento de Caballería, que hasta esa fecha ocupó ese lugar que hoy es la sede del Comando de Apoyo Logístico (la caballería abarcaba donde actualmente están los talleres y fábricas de la Maestranza con excepción de la fábrica de calzado).

El edificio referido que se inauguró en el mes de mayo de 1968, fue proyectado para alojar la comandancia y su ayudantía, las oficinas del ejecutivo, pagaduría, control de producción, y mantenimiento automotriz, así como ocho pabellones para oficinas con divisiones de madera y un casino para obreros quedando solucionadas las instalaciones en general.

---

<sup>2</sup> Publicado en el Manual de Bienvenida de Industrias Militares, Relaciones Públicas 1993.

En el año de 1969, sucedió la guerra de las 100 horas con el vecino país de Honduras y la intendencia de la Fuerza Armada trabajó, a toda su capacidad, las 24 horas del día confeccionando uniformes y calzado.

Como podrá apreciarse, la remodelación de la Maestranza de la Fuerza Armada sólo consistió en mejorar el área administrativa y el crecimiento y desarrollo del resto de las instalaciones se llevó a cabo en una forma rústica, austera y poco futurista; es así que en el año de 1976, los talleres de mantenimiento automotor sólo abarcaban 1008 metros cuadrados de área techada, el escalón de transporte, y los vehículos en espera de reparación, se mantenía a la intemperie (Ver Anexo No. 2).

#### **1.2.4. Década de los Años 80's**

Para finales de los 70's y comienzos de los 80's, la Maestranza mantenía su crecimiento constante logrando cubrir las necesidades de mantenimiento y servicio para todas las unidades de la Fuerza Armada, y en esta época la capacidad de logística de la Maestranza del Ejército se puso a prueba debido al inicio del conflicto armado que vivió El Salvador.

La Fuerza Armada experimentó un crecimiento de sus unidades militares debido a este problema, crecimiento mucho más que la capacidad logística con que contaba la Maestranza de la Fuerza Armada en ese entonces y es aquí donde la misma ocupa un papel importante en el abastecimiento logístico de la Fuerza Armada, esta unidad tenía que satisfacer las crecientes demandas de mantenimiento y servicios de las distintas unidades militares. En esa década la industria de ensamblaje alcanzó su mayor éxito con la fabricación del Papamóvil realizado exclusivamente por mano de obra de la Maestranza y

es aquí donde el grado de especialización del personal técnico de la Maestranza se hizo visible en el Mercado Nacional.

A partir de 1985, la Maestranza de la Fuerza Armada se transformó en lo que hoy se conoce como el Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada, (CALFA), dicha unidad se organizó de la siguiente manera: (Ver Anexo No.3)

- Jefatura del Comando de Apoyo Logístico
- Industrias Militares de la Fuerza Armada
- Almacenes Generales de la Fuerza Armada
- Escalón de Transportes de la Fuerza Armada
- Empacadora de Alimento.

Todas estas unidades fueron creciendo en su infraestructura, como en su personal profesional, técnico y operacional aumentando así cada una de ellas en su rama, su grado de especialización, así como un mayor grado de independencia.

#### **1.2.5. Creación de Industrias Militares de La Fuerza Armada (IMFA)**

"Al inicio de 1985 cuando la Maestranza de la Fuerza Armada cambió su operacionalidad, convirtiéndose en el Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada nació una nueva unidad con independencia propia llamada Industrias Militares de la Fuerza Armada (IMFA).

##### **1.2.5.1. Misión de Industrias Militares de la Fuerza Armada (IMFA)**

La misión fundamental de Industrias Militares de la Fuerza Armada consiste en satisfacer las necesidades de la Fuerza Armada de El Salvador (FAES), por medio de la

producción de bienes utilizados para el apoyo logístico de las distintas unidades y el uso individual del personal.

#### **1.2.5.2. Organización**

La organización de Industrias Militares de la Fuerza Armada (IMFA), está proyectada específicamente con fines de carácter productivo para darle cumplimiento a la misión y está organizada de la siguiente manera (Ver Anexo No.4): Administración (ADM), Producción (PRO), Finanzas (FIN) y Mercadeo (MCD); los cuales responden directamente al Ejecutivo (EXE) y todos ellos dependiendo de la dirección de un Comandante (CDM). Para fines de asesoría, cuenta con unidades administrativas como Contraloría (CTL), Jurídico (JUR), Proyectos (PRY), Relaciones Públicas (REP) y Unidades Operativas como Control de Calidad (CCL), Control de Producción (CPR)<sup>3</sup>.

#### **1.2.6. Integración de la Fábrica de Calzado a Industrias Militares de la Fuerza Armada**

En el año de 1990, la fábrica de calzado de la Fuerza Armada se trasladó a Industrias Militares ubicadas sobre la calle Concepción N° 863, San Salvador, pasando a formar parte del departamento de producción, integrando las fábricas de calzado, uniformes y equipo con una capacidad de producción anual de 100,000 pares de botas junglas; 10,000 pares de zapatillas Oxford y 300,000 uniformes.

#### **♦ Personal que Integra la Fábrica de Calzado del Departamento de Producción de Industrias Militares de la Fuerza Armada**

Dentro del departamento de producción se encuentra la fábrica de calzado y para Enero de 2004 el personal tanto ejecutivo como obrero con que cuenta dicha fábrica así como de

---

<sup>3</sup> Idem.

producción y su horario de trabajo por semana, es el siguiente:

**Cuadro No.1**  
**Fábrica de Calzado Año 2004**

<b>Capacidad Actual Instalada</b>				
<b>Personal de Calzado</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Producción Diaria</b>	<b>Producción Anual</b>	<b>Horario de Trabajo</b>
Jefe de fábrica	1	300 pares de botas o	79,200 Pares	5 días a la semana con 8 horas
Supervisores	4			
Personal operativo	40	240 pares de zapatillas	63,360 Pares	5 días a la semana 8 horas
<b>Total</b>	45			
<b>Capacidad Máxima Instalada</b>				
<b>Personal de Calzado</b>	<b>Personas</b>	<b>Producción Diaria</b>	<b>Producción Anual</b>	<b>Horario de Trabajo</b>
Obreros	73	504 / Pares de Botas al Día	133,056	5 días semana
<b>Total</b>	73	300 / Pares de Zapatillas al Día	79,200	5 días semana

### **1.3. Planteamiento del Problema**

En la actualidad el Ministerio de la Defensa Nacional, solamente compra materia prima para producir 20,000 pares de botas tipo jungla y 7,000 pares de zapatillas Oxford. Dicha producción se realiza con la capacidad instalada mencionada en el cuadro anterior en un periodo de cuatro meses calendario, por lo que la situación de la fábrica de calzado se vuelve más problemática ya que se queda sin producir ocho meses del año; para reducir este problema Industrias Militares a hecho uso

del Fondo de Actividades Especiales (FAE) el cual autoriza a dicha empresa comercializar sus productos en mercados nacionales e internacionales. Pero debido a la alta burocracia del Estado, esto no ha sido posible repercutiendo en que la fábrica sea actualmente una empresa ineficiente, convirtiéndose en una carga para el Estado.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

La fábrica de calzado, es la única autorizada en Centro y Sur América para producir botas tipo jungla y zapatillas Oxford con la patente de la Fábrica Roserch ubicada en Estados Unidos de Norteamérica. Así mismo, la maquinaria que posee fue adquirida de la Fábrica Roserch y la materia prima es la misma que utiliza dicha empresa.

El personal ejecutivo, supervisores y obreros de la empresa fueron entrenados entre 1,984 - 1,985 por personal norteamericano especializado en la fabricación de calzado, por otra parte la fábrica de calzado cumple una función social que es la generación de empleo; sin embargo, desde 1992 al año 2003 se han destituido y acogido a los Decretos de Retiro Voluntario un total de 32 obreros altamente calificados, aumentando así los problemas sociales que tiene nuestro país como lo es el desempleo, la migración, delincuencia y la desintegración familiar entre otros y cerrar la fábrica traería consecuencias mayores, que sería dejar sin empleo a 40 obreros y por otra parte al personal administrativo y de apoyo que la conforman.

La presente investigación se orienta a elaborar un Plan Estratégico que establezca una Visión y Misión empresarial, así como los objetivos y estrategias a corto y largo plazo que deben cumplirse a fin de que dicha fábrica logre comercializar el máximo de su capacidad instalada de

producción de 133,056 pares de botas tipo jungla y 79,200 pares de zapatillas Oxford anualmente en el mercado nacional .

El plan estratégico será una herramienta utilizada por la alta gerencia para la toma de decisiones en lo que se refiere a las áreas administrativas, de producción, finanzas y mercadeo orientándolos a optimizar los recursos disponibles.

#### **1.4.1. Cobertura Espacial**

La investigación se realizó en "Industrias Militares de la Fuerza Armada y en la zona central, de San Salvador a sectores gubernamentales, empresa privada"<sup>4</sup>.

#### **1.4.2. Cobertura Temporal**

La investigación bibliografía y recopilación de información comprende el período 1,992 - 2,004.

#### **1.4.3. Limitaciones**

- Registros administrativos, producción y financieros no actualizados.
- Cambios frecuentes de mandos medios.
- Cambio frecuente en la estructura organizacional.

### **1.5. Objetivos de la Investigación**

#### **1.5.1. Objetivo General**

- Diseñar un plan estratégico para la Fábrica de Calzado durante el período 2005-2009.

---

<sup>4</sup> Cámara de Comercio e Industria. Naciones Unidas, Comisión de Estadísticas: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), San Salvador.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la gestión administrativa, productiva, financiera y mercadológica durante el período 2001-2004.
- Establecer estrategias que permitan mejorar la eficiencia administrativa.
- Establecer estrategias financieras que la vuelvan rentable.
- Elaborar estrategias que permitan incrementar los niveles de producción para el período 2005- 2009.
- Presentar estrategias de mercadeo para incrementar las ventas en durante el período 2005-2009.

### **1.6. Hipótesis**

#### **1.6.1. Hipótesis Nula**

Ho. La falta de demanda del producto elaborado por la fábrica de calzado de industrias militares no afecta significativamente la capacidad productiva de la misma.

#### **1.6.2. Hipótesis Alternativa**

H1. La falta de demanda del producto elaborado por la fábrica de calzado de Industrias Militares, afecta significativamente la capacidad productiva de la misma.

#### **1.6.3. Hipótesis de Trabajo**

- Una imagen institucional favorable percibida por los clientes, mayor aceptación en la oferta de calzado proporcionado por Industrias Militares de la Fuerza Armada
- El principal motivo que orienta la decisión final de la contratación del servicio de manufactura de la confección de calzado es la imagen institucional que el mercado potencial percibe de Industrias Militares.



- El mayor número de clientes potenciales del servicio de manufactura de la confección de calzado que ofertará Industrias Militares, estará concentrado en el sector privado.
- Para la determinación de los canales de distribución utilizados por la competencia para el servicio de manufacturas de la confección de calzado, contribuirá a Industrias Militares a la toma de decisiones para establecer los futuros canales de distribución de servicios.
- La determinación de cómo la competencia vende el servicio de manufactura de la confección de calzado, contribuirá a Industrias Militares a la toma de decisiones para establecer la futura venta de su servicio.

### **1.7. Metodología de la Investigación**

Para la recopilación de la información requerida se analizaron tres sectores:

- a) El personal administrativo que labora en los departamentos de administración, personal, producción, finanzas y mercadeo de Industrias Militares de la Fuerza Armada. para la cual se utilizó un censo.
- b) Personal de los distintos, ministerios e instituciones autónomas, específicamente, los encargados de compra de las proveedurías para lo cual también se utilizó el censo.
- c) Por último el personal encargado de compras de la empresa privada, a la cual se le aplicó un muestreo aleatorio estratificado para población finita, debido a la homogeneidad de los elementos poblacionales.

### 1.7.1. Universo o Población

El total de personas encuestadas que conforman el universo de estudio será de 344 encuestas dirigidas a los responsables de las áreas de compra de los ministerios instituciones autónomas, empresa privada, y esta distribuida de la siguiente forma: 299 Personas Naturales las cuales pertenecen a la empresa privada y de acuerdo a la clasificación de FUSADES<sup>5</sup> cuentan con mas de 101 personas contratadas; y 45 Personas Jurídicas perteneciente a Instituciones del sector público.

- ◆ **Cuadro del personal administrativo encuestado que conforman los departamentos de Industrias Militares de la Fuerza Armada.**

**Cuadro No. 2**

<b>Departamento</b>	<b>Personas Encuestadas</b>
- Administración	5
- Personal	5
- Producción	14
- Finanzas	5
- Mercadeo	4
<b>Total</b>	<b>33</b>

- ◆ **Personal encuestado encargado de compras de la Empresa Privada**

**Cuadro No. 3**

---

<sup>5</sup> FUSADES, Departamento de Estudios Económicos y Sociales: Encuesta Dinámica Empresarial 2002.

Sector	No. de Empresas	Personas Encuestadas (una por empresa)
- Industria	183	183
- Comercio	48	48
- Servicios	68	68
<b>Total</b>	299	299

◆ **Personal encuestado encargado de compras de los distintos Ministerios**

**Cuadro No. 4**

Institución	Personas Encuestadas
Ministerio de Agricultura	1
Ministerio de Economía	1
Ministerio de Educación	1
Ministerio de Hacienda	1
Ministerio de Obras Públicas	1
Ministerio de Relaciones Exteriores	1
Ministerio de Trabajo	1
Ministerio de Salud	1
Ministerio de Gobernación	1
<b>Totales</b>	9

◆ **Personal encuestado encargado de compras de las Instituciones Autónomas**

**Cuadro No. 5**

Institución	Personas Encuestadas
- Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillado (ANDA)	1
- Compañía Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL)	1
- Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU)	1
<b>Total</b>	3

**1.7.2. Determinación de la Muestra**

En el presente estudio se parte que para las 45 personas encuestadas pertenecientes a los cuatro departamentos internos de Industrias Militares y para las Instituciones Públicas y Autónomas se realizará un censo, y para las 299 personas encuestadas del sector privado se realizará el método

aleatorio estratificado ya que dichas empresas se encuentran diseminadas a través de toda el Área Metropolitana de San Salvador; por lo que, se ha considerado conveniente para determinar el tamaño de la muestra, hacer uso de la fórmula muestral para poblaciones finitas menores o iguales a 5,000; la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N-1) E^2 \times Z^2 \times P \times Q}$$

**Donde:**

- n= Tamaño de la muestra.
- Z= Coeficiente de confiabilidad.
- P= Probabilidad de éxito.
- Q= Probabilidad de Fracaso.
- E= Error muestral, indica la diferencia entre los datos muestrales y poblacionales.
- N= Tamaño de la Población.

A continuación se presenta el desarrollo de la fórmula, sustituida por los valores correspondientes, para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N-1) E^2 \times Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (299)}{(299-1) (0.055)^2 \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)} = 154$$

$$n = 154$$

- En el método de muestreo aleatorio estratificado para población finita, el tamaño de la muestra fue de n = 154.
- En el censo el tamaño de la muestra fue de n<sub>2</sub> = 45
- De acuerdo a la fórmula, el tamaño de la muestra de 154 personas naturales encuestadas, 45 personas jurídicas pertenecientes a instituciones del Estado.

### 1.7.3. Variables

Considerando la problemática que se ha expresado en el planteamiento del problema, se establecen las siguientes variables (cuadro No.6).

Se establecen 5 macro variables que son: Administración Gerencial, Recursos Humanos, Rentabilidad Financiera, Capacidad Instalada y por último se considera a la Comercialización de Productos, que debe realizar Industrias Militares de la Fuerza Armada para poder ser autofinanciable y auto sostenible.

A cada macro variable se le ha establecido un micro variables, que fueron investigadas por el grupo investigador a fin de establecer la incidencia dentro y fuera del quehacer de IMFA.

**Cuadro No. 6**

<b>Macrovariables</b>	<b>Microvariables</b>
Administración Gerencial	<ul style="list-style-type: none"><li>- Funcionamiento</li><li>- Organización</li><li>- Sistema de Información</li><li>- Comunicación</li><li>- Toma de Decisiones</li></ul>

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfiles de Puestos</li> <li>- Fuentes de Reclutamiento</li> <li>- Selección de Personal</li> <li>- Contratos</li> <li>- Rotación de Personal</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Salarios</li> <li>- Promociones y Castigos</li> </ul>
Rentabilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad de IMFA</li> <li>- Análisis Financieros</li> <li>- Flujos de Efectivo</li> <li>- Presupuestos</li> <li>- Inventarios</li> <li>- Costos</li> <li>- Políticas de pago</li> <li>- Políticas de cobro</li> <li>- Impuestos</li> </ul>
Capacidad Instalada de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de Producción</li> <li>- Normas de Producción</li> <li>- Distribución en Planta</li> <li>- Nivel Tecnológico</li> <li>- Control de Producción</li> <li>- Pronósticos</li> <li>- Estudios de Tiempo y Movimiento.</li> </ul>
Comercialización de Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen Institucional</li> <li>- Producto</li> <li>- Calidad</li> <li>- Canales de Distribución</li> <li>- Promoción</li> <li>- Ventas</li> <li>- Competencia</li> </ul>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **1.8. Marco Teórico**

##### **1.8.1. Conceptos de Planificación**

Para "Fred R. David, los estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa, ellos tienen diferentes títulos, tales como: ejecutivos, jefes, presidentes, directores, cancilleres, decanos y empresarios y define a la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos"<sup>6</sup>.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización. La determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de las misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal forma que las estrategias formuladas puedan ser elaboradas. ¿Por qué es necesario planificar?:

- Para establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones.
- Surgimiento de mayores beneficios y menores riesgos.

---

<sup>6</sup>Fred, David. Planificación Estratégica en Pequeños Negocios asistidos por Computadora. España. Gestión 2000, S.A. 2002.

## ▪ Evolución Histórica de la Planificación Estratégica

### ◆ Estrategia (Raíces etimológicas)

Griego *stategos* = "Un general" = "ejército", acaudillar. Verbo griego *stategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y movilizar recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta"<sup>7</sup>.

1954, Peter Drucker: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener"<sup>8</sup>. 1962 Alfred Chandler: "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"<sup>9</sup> (primera definición moderna de estrategia >strategy and structure>).

Henry Mintzberg : "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo"<sup>10</sup> en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más

---

<sup>7</sup> Von Neuman y Morgenstern. La Teoría del Juego.

<sup>8</sup> Drucker, Peter. Administración de Trabajos, Responsabilidades y Prácticas. New York, Harper-Row. 1974. Pág.61

<sup>9</sup> Chandler, Alfred. Estrategia y Estructura. México. Prentice Hall. 1962.

<sup>10</sup> Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico. México. Prentice Hall. 1997.



importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

#### ◆ **Estrategia Global**

Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local, a través de la participación y la integración.

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo", subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación estratégica. Más reciente aun Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista. El porvenir de las decisiones actuales: Proceso, Filosofía Estructura.

El porvenir de las decisiones actuales: La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

**Procesos:** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

**Filosofía:** Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

**Estructura:** Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60's, el estilo de la planeación estratégica ha pasado por varias fases.

### 1.8.2. Fases de la Evolución Histórica de la Planeación Estratégica<sup>11</sup>

Cuadro No. 7

FASES DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
Década	Características	Técnicas
60's Planeación para un período de estabilidad y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecciones a largo plazo.</li> <li>- Presupuestos a 5 años.</li> <li>- Planes operativos detallados.</li> <li>- Estrategias para el crecimiento y la diversificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyección tecnológica</li> <li>- Planeación de fuerza laboral</li> <li>- Presupuestación del programa</li> <li>- Análisis de vacíos</li> <li>- Matriz de producto</li> </ul>

<sup>11</sup> Fred, David. Gerencia Estratégica. Colombia. Legis. 1995.

FASES DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
Década	Década	Década
<p><b>70's</b> Planeación para empresas en situación de ataque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias explícitas.</li> <li>- Divisiones en unidades empresariales estratégicas.</li> <li>- Proyección explorativa</li> <li>- Planeación para el cambio socio político.</li> <li>- Simulación de estrategias alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de escenarios.</li> <li>- Apreciación del riesgo político.</li> <li>- Proyección social.</li> <li>- Evaluación del impacto ambiental.</li> <li>- Análisis de portafolio de negocios.</li> <li>- Curvas de experiencias.</li> <li>- Análisis de sensibilidad y riesgo.</li> <li>- Presupuestación base cero.</li> </ul>
<p><b>80's</b> Planeación para recortes y racionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La alta gerencia esta a cargo de la estrategia.</li> <li>- Enfoque total del negocio</li> <li>- Elaboración y puesta en marcha de la estrategia.</li> <li>- Liderazgo ejercido por la alta gerencia.</li> <li>- Compromiso de los funcionarios a todos los niveles.</li> <li>- Inversiones masivas en nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de escaños competitivos.</li> <li>- Filosofías y objetivos empresariales explícitos.</li> <li>- Portafolio de tecnología y recursos.</li> </ul>
<p><b>90's</b> Planeación para el crecimiento rentable, desnormatización y privatización de mercados mundiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta importancia a los factores de entorno.</li> <li>- Uso de tecnologías informáticas.</li> <li>- Incremento del cálculo de riesgos.</li> <li>- Altas velocidades en la renovación del conocimiento.</li> <li>- Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación del liderazgo.</li> <li>- Benchmarking.</li> <li>- Holística gerencial.</li> <li>- Inteligencia emocional.</li> <li>- Mejoras continuas.</li> <li>- Cuadro de indicadores.</li> </ul>

### o **Conceptos de Planeación Estratégica**

El concepto que se maneja en la actualidad, define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo; además, supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

"Alfred D. Chandler<sup>12</sup>, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron) y DuPont, resalta los aportes de la historia empresarial, especialmente posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como":

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en "1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer<sup>13</sup>, en su libro Strategy Formulation: Analytical Concepts",

---

<sup>12</sup> Chandler, Alfred. Op. Cit.

<sup>13</sup> Strategy Formulation: Analytical Concepts. 1978

describe el proceso de la administración estratégica compuesto en dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y,
- La de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la planificación estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar -hasta crear - las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo, la planeación estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Una conceptualización precisa, es la siguiente, elaborada por Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV: "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y

ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación<sup>14</sup>".

◆ **¿Qué es planeación estratégica?**

En la planeación estratégica, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar - modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.

Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

◆ **¿Qué es la planificación estratégica?**

Para una mejor comprensión del presente trabajo se tomará el siguiente concepto de planeación estratégica: Es el proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

---

<sup>14</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Estudios Económicos y Sociales. 2,002

Existen dos razones que conducen a una organización a iniciar una planificación estratégica: **La primera**, es cuando la organización esta en una etapa de declinación en su ciclo de vida; y **La segunda**, es la necesidad de adaptarse a los cambios rápidos e imprevisibles del medio ambiente.

### ▪ **Beneficios de la Planificación Estratégica**

- Crear una estructura para determinar la dirección de las empresas y llevarlas a un futuro deseado.
- Proveer una estructura organizativa que la lleve a ser competitiva.
- Permitir a todos los involucrados a participar juntos hacia metas comunes.
- Compartir la visión de que todos participan en la conducción de las empresas hacia un futuro favorable.
- Permitir el diálogo entre los participantes, mejorando la comprensión de la visión de la organización.
- Ayuda a encausar a las empresas en su ambiente.
- Permite el establecimiento de las prioridades de las empresas.

### ▪ **Elaboración de la Misión**

El diseño de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Por dos razones es generalmente amplia en sus alcances: Primero, porque una formulación de misión de amplio alcance que permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles; la segunda, para ser amplia; de esta manera es que reconcilia las diferentes opiniones de los miembros que conforman la institución.

A pesar de que una misión debe ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, porque de no ser así, ello la convertiría en inútil. Por ejemplo, la formulación de misión de una empresa ensambladora de autos no debe contener la posibilidad de diversificación hacia el campo del procesamiento de alimentos. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad.

La misión se caracteriza por: "Ser un referente teórico que guía el quehacer de la institución" "Ser una formulación explícita de propósito duradero" "Indicar la concepción que tiene la institución hacia los demás (¿Qué somos? ¿Qué hacemos?)" "Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad el sentido de pertenencia a la institución".<sup>15</sup>

La misión debe explicar claramente:

- Qué tipo de institución es (oficial, privada...).
- La ubicación geográfica.
- Concepción filosófica, valores y competencias que desarrolla en sus estudiantes.

Una misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Carecer de una clara formulación de misión puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el largo plazo. La misión debe siempre revisarse para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero sólo requerirá pocos cambios si ha sido preparada con cuidado. Las formulaciones de misiones verdaderamente efectivas resisten la prueba del paso del tiempo.

---

<sup>15</sup>Kaplan, Robert. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona .Gestión 2,000. 2,001



## ▪ **Elaboración de la Visión**

La visión pretende ser el norte a donde se proyecta la institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo.

La visión se caracteriza por: "Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la institución".<sup>16</sup>; "Ser la concepción que visualiza el futuro próspero de la institución (¿Qué queremos ser?).

La visión debe ser explícita:

- Objetivo a futuro.
- El procedimiento para la obtención del objetivo.
- Los medios para alcanzar el objetivo.

Toda institución posee filosofías y propósitos únicos, lo cual se debe reflejar en la formulación de la misión y la visión, elementos básicos de su horizonte institucional.

## ○ **La Matriz FODA (Debilidades - Oportunidades -Fortalezas-Amenazas)**

Es una importante herramienta que facilita el análisis de la información y la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes. La DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entendiendo una estrategia como la acción que se implementa para alcanzar los objetivos, dichas estrategias son: FO, DO, FA y DA.

Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.

Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades

---

<sup>16</sup> Goodstein Nolan, y, Pfeiffer, J. Planificación Estratégica, Aplicada. Colombia. McGraw Hill.1,995.

externas. Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la institución para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias tipo DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, lo cual indicaría cambiar por completo la institución, por tal razón este tipo de estrategias son poco utilizadas en el caso de instituciones públicas.

El objetivo de la utilización de la matriz DOFA es la generación de estrategias alternativas factibles y seleccionar cuáles son las mejores. Por tanto no todas las estrategias desarrolladas en la matriz serán seleccionadas para su ejecución.

#### ▪ **Fortalezas Internas**

Actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las empresas tanto con fines o no de lucro, buscan sacar provecho de sus fortalezas internas estableciendo un enfoque estratégico para la toma de decisiones.

#### ▪ **Debilidades Internas**

Actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

#### ▪ **Oportunidades Externas**

Tendencias económicas, sociales, políticas tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

### ▪ **Amenazas Externas**

Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas así como hechos que son potencialmente dañinas para la posición competitiva presente o futura de una organización.

### ▪ **Objetivos**

Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos suministran dirección ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación, son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva.

### ▪ **Metas**

De un año o menos, como punto de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben de lograr. Con el propósito de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo, deben ser: Medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales de una organización grande. Las metas representan la base para la asignación de recursos.

### ▪ **Estrategias**

Son los medios por los cuales se logra los objetivos, las estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desaparecimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de estas acciones.

Antes de iniciar el proceso de elaboración del plan estratégico y para obtener los mejores resultados el consultor debe realizar lo siguiente:

- Desarrollar un clima organizacional que este dispuesto al cambio que conozca los beneficios, las responsabilidades y compromisos.
- Integrar una unidad de planeamiento estratégico (UPE) o comité ejecutivo gerencial para que dirija el proceso en sus diferentes etapas. Identificar los niveles de dirección ejecución y operación, que participan en la elaboración del plan estratégico.

#### o **Formas de Realizar un Plan Estratégico**

La forma de realizar un plan estratégico varía entre todos los especialistas. Goldstein, Nulan y Pfeiffer en su libro "Planificación Estratégica Aplicada"<sup>17</sup> presenta el siguiente modelo:

- a) Planeación, para planear, esta etapa consiste en preparar el ambiente para realizar la planificación. Se deben responder preguntas como ¿cuántos compromisos existen? ¿quiénes deben estar involucrados y cómo? ¿qué información se necesita?
- b) Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación, esta etapa es continua en su realización, debe mantenerse una constante revisión del comportamiento del entorno industrial, entorno competitivo y el entorno interno de la organización. Constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación.

Los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en las

---

<sup>17</sup> Idem.

operaciones la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés.

- c) Formulación de la Misión, esto implica desarrollar, en un enunciado claro, el tipo de negocio en el que se encuentre la organización (o donde planifica estar).
- d) Diseño de la estrategia del negocio, en esta parte del proceso, se intenta desarrollar una primera aproximación de los pasos a seguir para lograr la misión. Los pasos que siguen tratan de corregir las deficiencias de este primer diseño.
- e) Auditoria del desempeño, se examina el desempeño reciente de la organización, una de las herramientas utilizadas es el análisis FODA. Se obtiene información importante para la buena realización de la siguiente etapa.

#### **o Proceso de la Planeación Estratégica**

En términos generales, la planeación estratégica se implementa en al menos nueve pasos; de éstos, los primeros siete describen la planificación misma, su implementación, y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

No obstante, sería poco riguroso pretender indicar aquí que estos nueve pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que lo toque manejar. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los

procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.<sup>18</sup>

◆ **Paso 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias**

Cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión, que se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el alto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

◆ **Paso 2: El análisis del entorno externo**

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una

---

<sup>18</sup> Fred R David. Op. Cit.

compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, entre otros), es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las megatendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

◆ **Paso Tres: Identificación de oportunidades y amenazas**

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno. El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

◆ **Paso Cuatro: Análisis de los recursos de la organización**

Una mirada al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Se entiende por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y

tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros). En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía?
- ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- ¿Se cuenta con la tecnología necesaria?
- ¿Posee el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

#### ◆ Paso Cinco: Identificación de las fortalezas y debilidades

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz, ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.



♦ **Paso Seis: Revalorización de la misión y objetivos de la organización**

La fusión de los pasos tres y cinco tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como "Análisis FODA", el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones.

En un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo les permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven. Preguntas tales como ¿Son realistas? ¿Requieren adaptación? ¿Es preciso replantear la misión de la empresa? Si se requieren cambios, entonces es altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso entonces que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes. Tal vez sea necesario insistir aquí en que regularmente el concepto de misión no ha sido entendido cabalmente dentro del marco de pensamiento de la planeación estratégica, pues suele tomársele como sinónimo de

"propósitos" y de hecho muchos consideran que el término "misión" es meramente una moda, un neologismo o simplemente una nueva forma de decirle a los propósitos. Esto es falso, pues el concepto de misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que la misión sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial.

◆ **Paso Siete: Formulación de estrategias**

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor forma que sus más cercanos competidores, pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

◆ **Paso Ocho: Implantación de la estrategia**

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

#### ◆ Paso Nueve: Evaluación de resultados

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. De esta manera, preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios? Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones. Será necesario puntualizar que la planeación, como la organización y el control, son ciertamente sistemáticos, es decir, "iterativos", y esto significa que una parte está contenida en la otra de modo infinito. Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.

#### ▪ Otros Aspectos de la Planeación Estratégica

Se pueden incluir los siguientes:

- Identificación de todos los recursos disponibles- personales, materiales, tecnológicos, oficinas, asistencia;

- Identificación de aquellas tareas que pueden ser llevadas a cabo por contratistas o asistencia externa;
- Identificación de otras agencias y organizaciones que cuentan con atribuciones formales en el proceso y establecimiento de sistemas efectivos de coordinación;
- Establecimiento de un proceso adecuado de revisión después de cada actividad importante;
- Creación de programas de capacitación para el personal;
- Preparación de los sistemas más adecuados para la elaboración de presupuestos y el control de costos.
- Es fundamental hacer una revisión general de las necesidades a fin de asegurar un campo de juego parejo y tan practicable como sea posible para todos los contendientes.

**▪ Lo que no es Planificación  
Estratégica**

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas solo pueden tomarse en el momento.
- Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman en base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.
- No pronosticar las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra entre otros.).

La planeación estratégica, va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos

básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados.

- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente, sin cambiarlos en el futuro lejano.
- Una empresa de éxito revisa sus PE. En forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.
- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.
- Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

#### **▪ Necesidades y Beneficios de la Planificación Estratégica**

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos,

fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

### o **Concepto de Empresa**

Con el objeto de determinar la composición de estructura organizativa de las empresas salvadoreñas, se presenta una descripción y clasificación de los distintos tipos que existen en el país, de acuerdo a los objetivos por el cual dichas instituciones han sido creadas.

Según Salvador Oswaldo Brand<sup>19</sup>, del Diccionario Económico, por empresa se entiende: "Toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona, individual y jurídica, titular del respectivo capital".

Para otros autores como "Hernán Cortés<sup>20</sup>, empresa es: una organización dedicada a producir bienes y servicios", otras definiciones de empresa presentan ya ciertas modalidades".

Roger Leroy Miller<sup>21</sup>, involucra los elementos o recursos con que cuenta la empresa: "Es una organización que compra y contrata recursos y vende bienes y servicios; para el presente estudio, por empresa se entenderá: Toda unidad que utiliza al máximo sus recursos humanos, materiales y técnicos, para producir y comercializar sus productos para la obtención de un lucro. Se debe de entender en este concepto que dicha empresa debe de subsistir a través de su funcionamiento. Logrando cubrir sus costos y obteniendo

---

<sup>19</sup>Salvador, Oswaldo Brand. Diccionario Económico. Colombia. Editorial Plaza y Jones, 8ª. Edición. 1984.

<sup>20</sup> Economía: Principios y Problemas, Ediciones Universidad Católica de Chile. 1982 Pág. 86.

<sup>21</sup> Roger Leroy Miller, Roger E. Meiners. Microeconomía. Colombia. Editorial Presencia. Edición Tercera. 1988. Pág. 247.

utilidades que hagan de dicha organización rentable. Así mismo, se distinguen dos tipos de empresas, de acuerdo al objetivo de las mismas, estas son: Privada y Pública.

Según el Diccionario Económico por empresa privada se entiende: "toda actividad económica privada que se organiza con fines de lucro" y por empresa pública: "Unidades productivas de la administración y sociedades públicas, se trata de ambos casos de organizaciones pertenecientes o controladas por el Estado<sup>22</sup>".

---

<sup>22</sup> Salvador, Oswaldo Brand. Op.Cit.

**CAPÍTULO III**  
**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE INDUSTRIAS MILITARES**  
**DE LA FUERZA ARMADA**

○ **Administración de Instrumentos**

Para poder recolectar información referente al quehacer de Industrias Militares de la Fuerza Armada, se consideraron tres tipos de sectores, para los empleados de la empresa se diseñó un cuestionario y para los otros dos sectores externos se diseñó otro.

El primero con la finalidad de conocer el funcionamiento interno de Industrias Militares de la Fuerza Armada, y el otro para conocer la demanda y aceptación por el mercado meta de los productos elaborados por la empresa. Los sectores que se seleccionaron para realizar la investigación de campo y recopilar información, fueron las siguientes:

- ◆ **Sector A:** Conformada por el personal administrativo que trabaja en los distintos departamentos de Industrias Militares. Para obtener la información referente a dicha población, se utilizó un censo, en el cual se censaron a 33 empleados de Industrias Militares. A esta población se le administró el instrumento 1 (Ver Anexo No. 5).
  
  - ◆ **Sector B:** Conformada por los Jefes de las Proveedurías de los distintos Ministerios e instituciones autónomas del sector público. Para obtener la información referente a dicho sector, se utilizó un censo, en el cual se censaron 12 profesionales jefes de las proveedurías. A esta
-



población se le administró el instrumento 2 (Ver Anexo No. 6).

- ◆ **Sector C:** Conformada por personal encargado del área de compras de la empresa privada y su planilla es mayor de 101 trabajadores y que se encuentran diseminadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

El método que se le aplicó es el muestreo estratificado, lo que dio como resultado al aplicar la fórmula respectiva una muestra de 154 personas encargadas del área de compras. A esta población se le aplicó el instrumento 2 (Ver Anexo No. 6).

Además el grupo investigador realizó entrevistas personalizadas a los profesionales que tienen relación directa con la producción y comercialización de las botas tipo jungla de la Fábrica de Calzado de Industrias Militares. A continuación se presentan los dos cuestionarios utilizados en el censo y encuesta a la población antes mencionada.

#### ○ **Instrumento de Investigación**

Presentación, interpretación y representación de la información obtenida a través del instrumento de investigación (cuestionario). Este proceso consiste en pasar a cuadros la información contenida en los cuestionarios de esta investigación, para lo cual su presentación será de la siguiente manera.

- a) Se presenta la pregunta correspondiente.
- b) El objetivo principal por el cual se formuló dicha pregunta.
- c) Se preparó el formato del cuadro estadístico para cada pregunta. Dichos cuadros contienen alternativas, con sus

respectivas frecuencias absolutas y frecuencias relativas con sus respectivos porcentajes.

- d) Con los datos obtenidos se presenta un gráfico de pastel, donde se refleja los resultados obtenidos en los cuestionarios.
- e) El comentario correspondiente a dicho cuadro.

○ **Desarrollo Instrumento No.1**

**3.3.1 Área Administrativa**

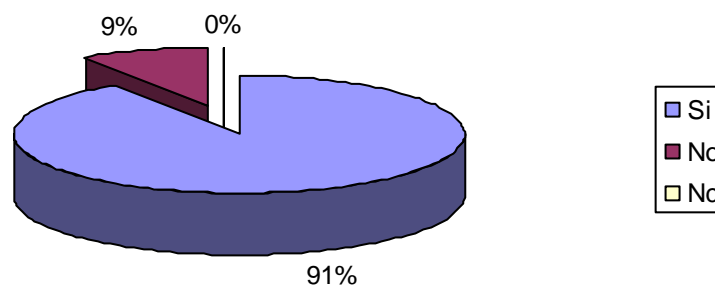
Pregunta No.1

¿Existe gerencia administrativa en Industrias Militares?

Objetivo: Conocer si Industrias Militares, posee Gerencia Administrativa.

Cuadro No.1

Alternativas	F	Fr
a) Sí	30	91%
b) No	3	9%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 91% manifestó que Industrias Militares de la Fuerza Armada, sí tiene gerencia administrativa, se puede deducir que la

empresa tiene procedimientos establecidos para la toma de decisiones

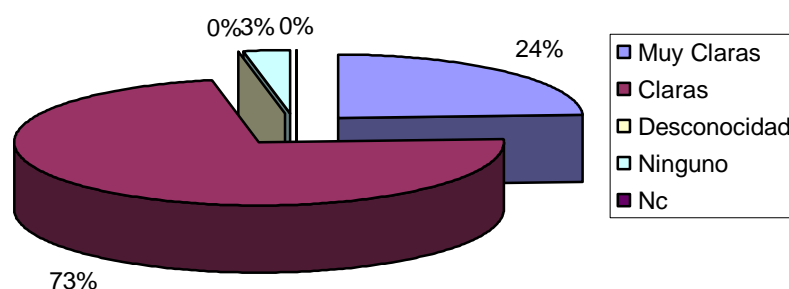
Pregunta No. 2

¿Qué tan claras y objetivas son las metas de la empresa?

Objetivo: Conocer el grado de claridad de las metas y objetivos definidos por Industrias Militares de la Fuerza Armada.

Cuadro No. 2

Alternativas	F	Fr
a) Claras	24	73%
b) Muy Claras	8	24%
c) Ninguno	1	3%
d) Desconocida	0	0%
e) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

Sólo el 24% manifestó que las metas y objetivos de la empresa son muy claros, lo que denota falta de comunicación por parte de la gerencia administrativa de darlas a conocer a todo el personal de la empresa.

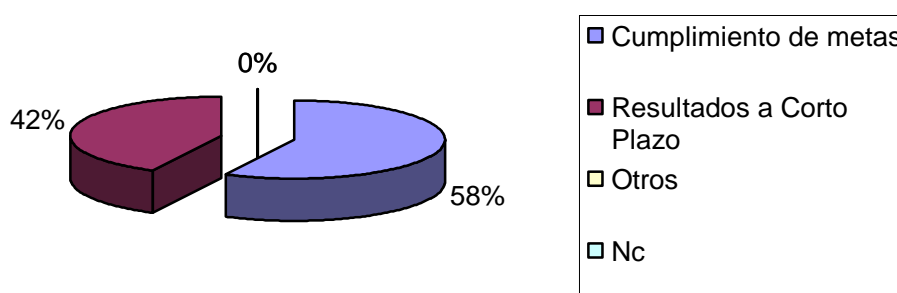
Pregunta No. 3

¿En base a qué mide el buen funcionamiento del área Administrativa, el resto de la organización de Industrias Militares?

Objetivo: Determinar los parámetros que utiliza el resto de la organización de Industrias Militares para medir el buen funcionamiento del área administrativa.

Cuadro No. 3

Alternativas	F	Fr
a) Cumplimiento de metas	19	58%
b) Resultados a Corto Plazo	14	42%
c) Otros	0	0%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

Es de hacer notar que el resto de la organización mide el trabajo del área administrativa en base a su cumplimiento de metas y a los resultados obtenidos del cumplimiento de las mismas.

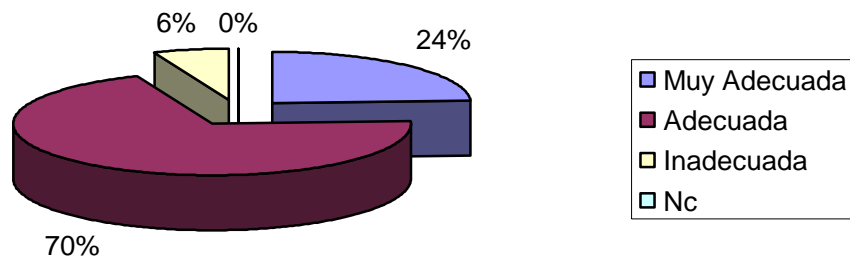
Pregunta No. 4

¿Cómo califica la actual organización del área administrativa de Industrias Militares?

Objetivo: Identificar cómo trabaja la actual organización del área administrativa de Industrias Militares.

Cuadro No. 4

ALTERNATIVAS	F	FR
a) Adecuada	23	70%
b) Muy Adecuada	8	24%
c) Inadecuada	2	6%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 70% califica la organización del área administrativa como adecuada, esto no muestra si esta organización cumple con las exigencias en cuanto a eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

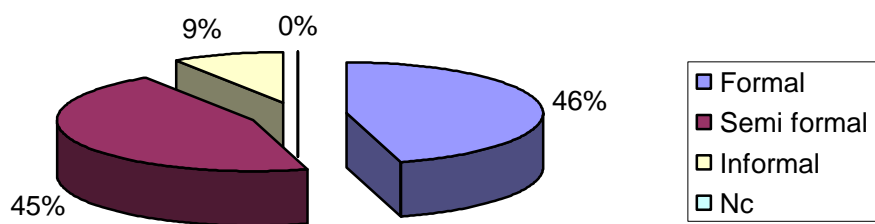
Pregunta No. 5

¿Cómo califica el sistema de información existente en el área administrativa de Industrias Militares?

Objetivo: Establecer cómo es el sistema de información en el área administrativa de Industrias Militares.

Cuadro No. 5

Alternativas	F	Fr
a) Formal	16	46%
b) Semi Formal	15	45%
c) Informal	3	9%
d) No contesto	0	0
Total	33	100%



Comentarios:

El 46% calificó el sistema de información como formador; por su parte, el 45% lo califica como semi formal esto se debe a que se dan muchas órdenes verbales, y se solucionan muchos problemas por el grado de amistad entre los empleados de los distintos departamentos.

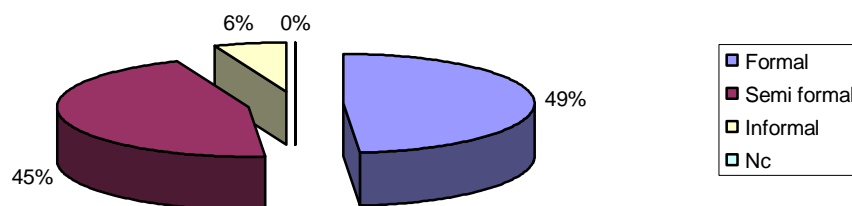
Pregunta No. 6

¿Cómo califica la comunicación entre el área administrativa con el resto de la organización?

Objetivo: Identificar el tipo de comunicación existente entre el área administrativa y el resto de la organización de IMFA.

Cuadro No. 6

Alternativas	F	Fr
a) Formal	16	49%
b) Semi formal	15	45%
c) Informal	2	6%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

De los datos obtenidos se pudo identificar que el tipo de comunicación más utilizado entre el área administrativa y el resto de la organización es el formal el cual obtuvo la mayor ponderación de 49%. Al igual que la pregunta anterior surge que la comunicación semi formal ocupa un lugar preponderante en la empresa por las órdenes verbales y los lazos de amistad para la solución de conflictos internos ,entre los departamentos..

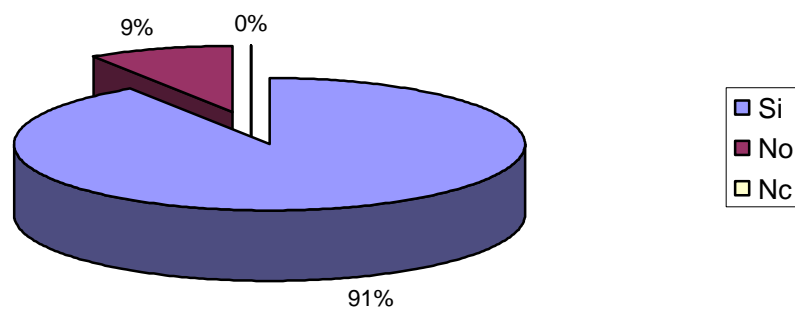
Pregunta No. 7

¿Se recibe oportunamente la información necesaria para la toma de decisiones?

Objetivo: Establecer si la información necesaria para la toma de decisiones se recibe oportunamente.

Cuadro No. 7

Alternativas	F	Fr
a) Sí	30	91%
b) No	3	9%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentarios:

El 91% manifestó que sí se recibe oportunamente la información para la toma de decisiones, lo que realmente contribuye a lograr eficiencia de la gestión administrativa de la empresa.



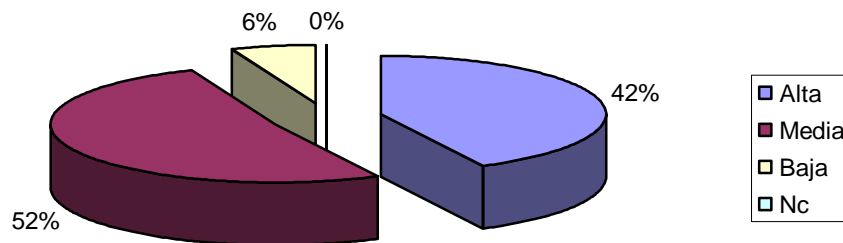
Pregunta No. 8

¿Cómo considera el nivel tecnológico con el que funciona el área administrativa?

Objetivo: Conocer el nivel tecnológico con el que funciona el área administrativa de Industrias Militares.

Cuadro No. 8

Alternativas	F	Fr
a) Alta	14	42%
b) Media	17	52%
c) Baja	2	6%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentarios:

El 52% manifestó que el área administrativa trabaja con niveles tecnológicos medios esto se interpreta por la existencia de computadoras en las distintas dependencias pero no se posee una red interna que integre las funciones.

### 3.3.2 Área de Personal

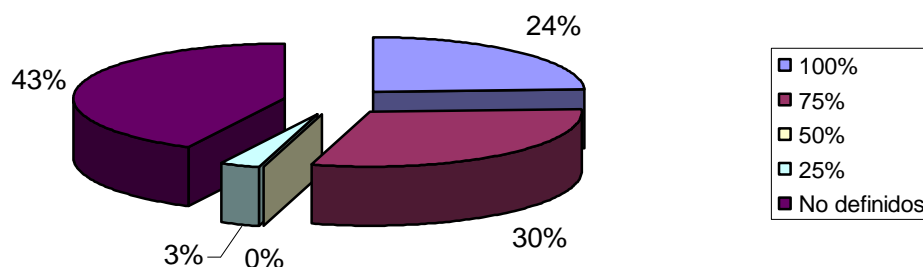
Pregunta No. 9

¿En qué porcentaje ha definido la empresa los perfiles de puesto?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene definidos los perfiles de puesto y en qué porcentaje.

Cuadro No. 9

Alternativas	F	Fr
a) No definidos	14	43%
b) 75%	10	30%
c) 100%	8	24%
d) 25%	1	3%
e) 50%	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 43% opina que Industrias Militares no tiene definido los perfiles de puesto, lo que dificulta la selección adecuada del personal nuevo para los puestos de trabajo definidos disminuyendo así la eficiencia de la empresa.

Pregunta No. 10

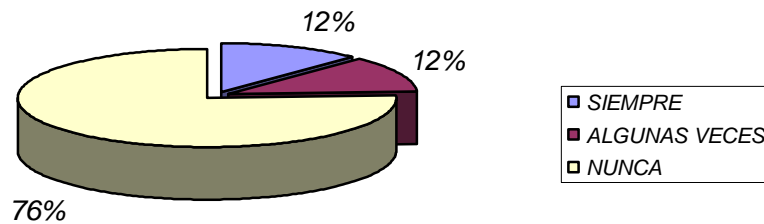
¿Cuándo Industrias Militares selecciona nuevo personal recurre a? :

Objetivo: Verificar las pruebas que realiza Industrias Militares cuando selecciona nuevo personal.

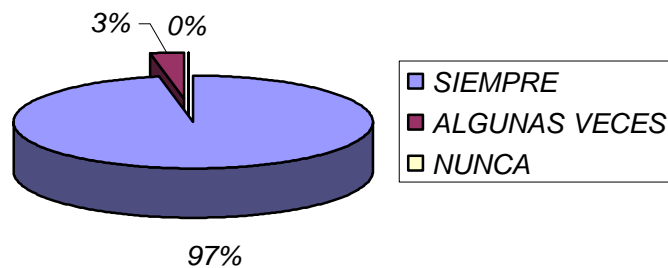
Cuadro No. 10

Alternativa	Pruebas/Test Psicológicos		Entrevistas		Investigación Referencia		Pruebas de Admisión	
	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
a) Siempre	4	12%	32	97%	20	61%	8	24%
b) Algunas veces	4	12%	1	3	4	12%	8	24%
c) Nunca	25	76%	0	0	9	27%	17	52%
TOTAL	33	100%	33	100%	33	100%	33	100%

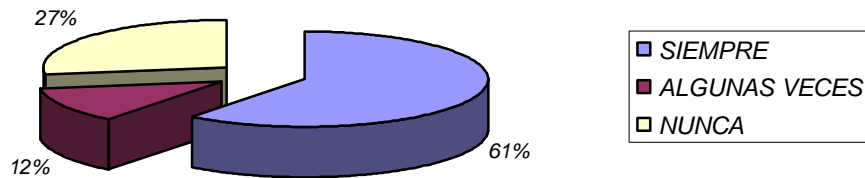
Prueba Test Psicológicos



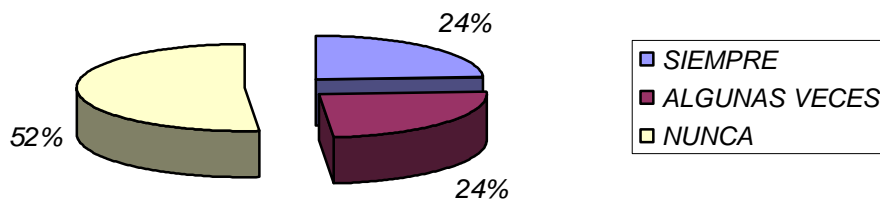
Prueba Entrevistas



### Prueba de Investigación



### Pruebas de Admisión



#### Comentario:

El 76% de encuestados opinó que la empresa nunca realiza pruebas psicológicas; por su parte, un 52% dijo que tampoco se realizan pruebas de admisión, lo que pone de manifiesto que el proceso de selección no está completo, y que puede contratarse personal no idóneo para la empresa.

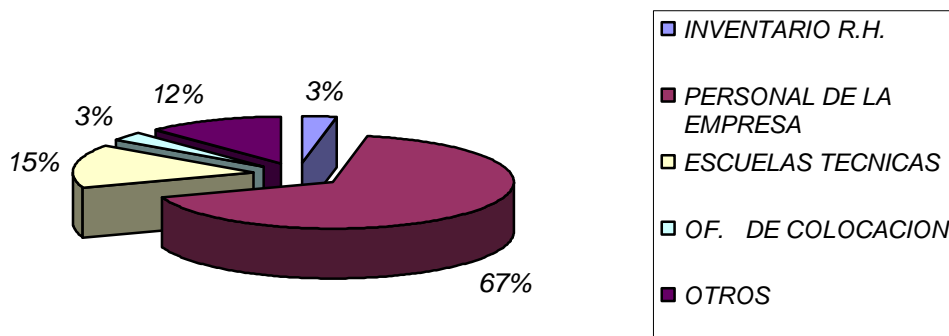
Pregunta No. 11

¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza Industria Militares?

Objetivo: Establecer las diferentes fuentes de reclutamiento utilizadas por Industrias Militares.

Cuadro No. 11

Alternativas	F	Fr
a) Personal de la empresa	22	67%
b) Escuelas técnicas	5	15%
c) Otros	4	12%
d) Inventario R.H.	1	3%
e) Oficina de colocación	1	3%
Total	33	100%



Comentarios:

Se utiliza como fuente principal de reclutamiento el personal propio de la empresa, y en segundo lugar las escuelas técnicas. Para obtener personal más capacitado es necesario tener contactos con tecnológicos y universidades y tener una mayor opción de candidatos.

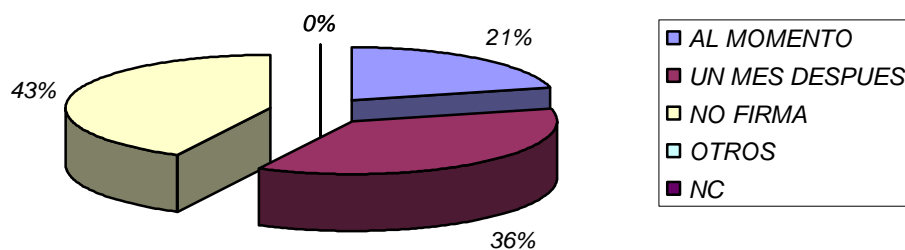
Pregunta No. 12

¿Cuándo firma su contrato el nuevo empleado?

Objetivo: Conocer la política de contratación para el nuevo empleado.

Cuadro No. 12

Alternativas	F	Fr
a) No firma	14	43%
b) Un mes después	12	36%
c) Al momento	7	21%
d) Otros	0	0%
e) Nc	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

Las políticas de contratación del nuevo personal según los encuestados, el 43% afirma que no firmó contrato, lo que pone de manifiesto que el proceso de selección tiene vacíos que afectan posteriormente en la parte legal a los seleccionados.

Pregunta No. 13

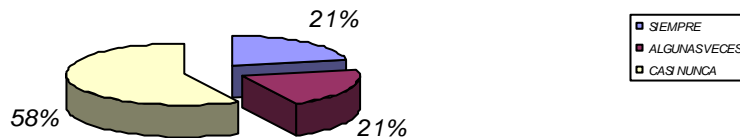
En el proceso de inducción - entrenamiento de un nuevo empleado ¿con qué frecuencia utiliza los siguientes procedimientos?

Objetivo: Identificar los procedimientos y la frecuencia utilizado por Industrias Militares en el proceso de inducción y entrenamiento.

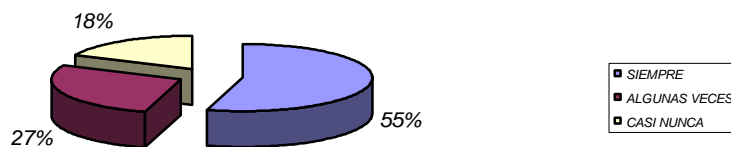
Cuadro No. 13

Alternativas	Escrito		Explicación General		Verbal	
	F	Fr	F	Fr	F	Fr
a) Siempre	7	21%	18	55%	24	73%
b) Algunas veces	7	21%	9	27%	7	21%
c) Casi nunca	19	58%	6	18%	2	6%
Total	33	100%	33	100%	33	100%

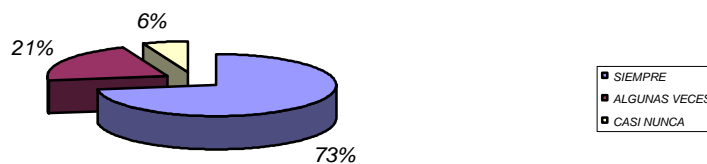
Escrito:



Explicación General:



Verbal:



Comentario: Un 73% de personas encuestadas opinó que en Industrias Militares siempre se les da instrucciones verbales de sus tareas al empleado nuevo; mientras que un 55% afirma que se le explican aspectos generales de la empresa; lo que pone de manifiesto el sistema semi formal de comunicación y la fragilidad del cumplimiento de órdenes, ya que no se dan por escrito.

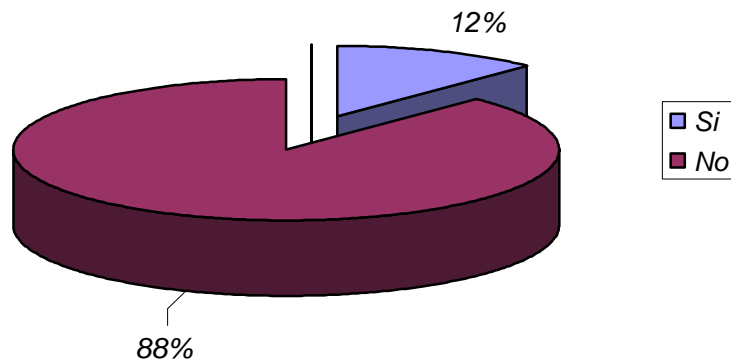
Pregunta No. 14

¿Mide Industrias Militares la rotación de personal?

Objetivo: Conocer si Industrias Militares mide la rotación de personal.

Cuadro No. 14

Alternativas	F	Fr
a) Sí	4	12%
b) No	29	88%
Total	33	100%



Comentario:

El 88% manifestó que en Industrias Militares, no se mide la rotación de personal lo que representa otra vulnerabilidad de la administración de personal que no permite conocer una información real a la dirección de la empresa ya que mucho personal especializado es reclutado por la competencia especialmente los de mantenimiento de maquinaria.



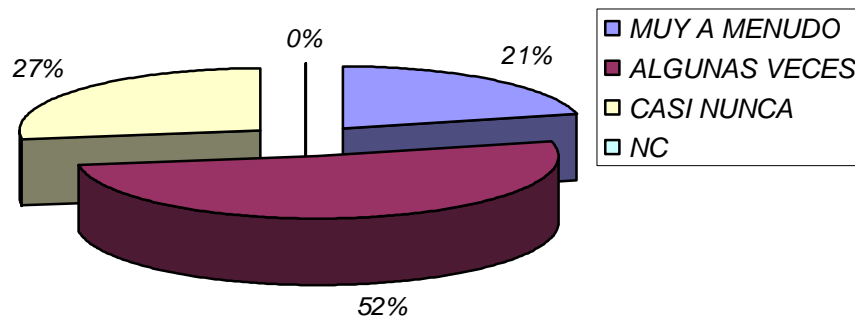
Pregunta No. 15

¿Con qué frecuencia Industrias Militares capacita a sus empleados?

Objetivo: Indagar la frecuencia utilizada por Industrias Militares para capacitar a su personal.

Cuadro No. 15

Alternativas	F	Fr
a) Algunas veces	17	52%
b) Casi nunca	9	27%
c) Muy a menudo	7	21%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 52% respondió, que Industrias Militares algunas veces capacita a sus empleados, este personal fue especializado en Estados Unidos en la década de los ochenta, pero al finalizar el conflicto ya no se les ha capacitado en el área propia de la empresa sino que se ha considerado como un cuartel.

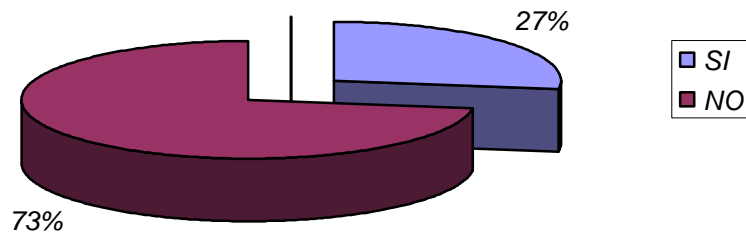
Pregunta No. 16

¿Tiene Industrias Militares un procedimiento sistemático para evaluar el desempeño?

Objetivo: Conocer si Industrias Militares tiene un procedimiento sistemático para evaluar el desempeño de su personal.

Cuadro No. 16

Alternativas	F	Fr
a) Sí	9	27%
b) No	24	73%
Total	33	100%



Comentario:

El 73% manifestó que Industrias Militares no tiene un procedimiento sistemático para evaluar el desempeño; esto vulnera la administración de personal al no proporcionar información oportuna del desempeño del personal de la empresa, por lo que es necesario establecer un método.

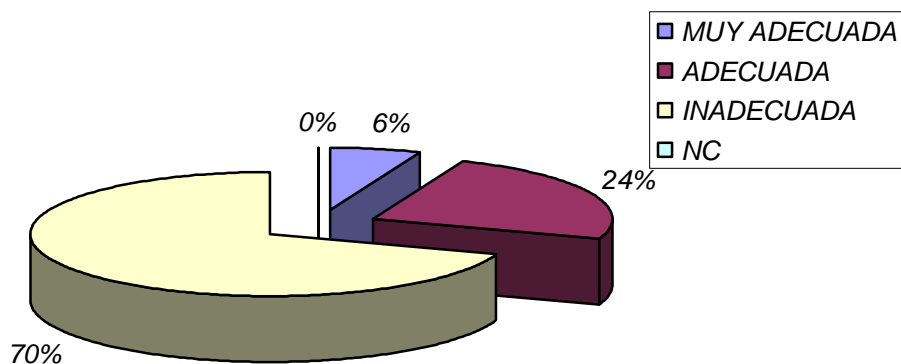
Pregunta No. 17

¿Cómo considera la estructura salarial de Industrias Militares?

Objetivo: Establecer cómo considera el personal de Industrias Militares la estructura salarial de la empresa.

Cuadro No. 17

Alternativas	F	Fr
a) Inadecuada	23	70%
b) Adecuada	8	24%
c) Muy adecuada	2	6%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 70% de las personas encuestadas contestó que en Industrias Militares la estructura salarial es inadecuada, esto se debe a que tienen 8 años que sus salarios están congelados por que son tomados como empleados públicos.

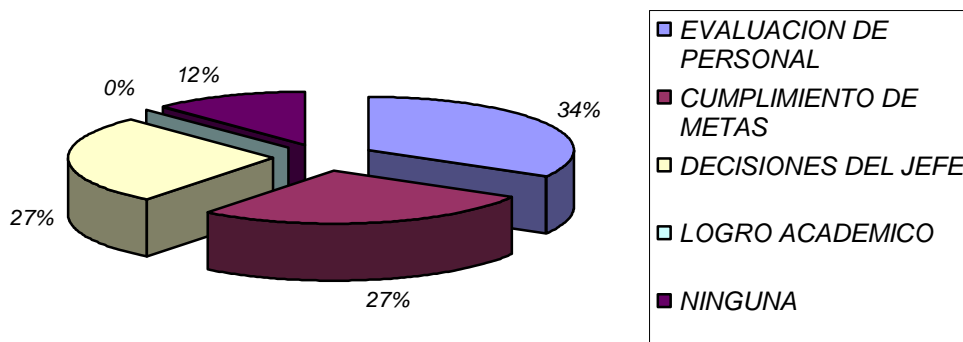
Pregunta No. 18

De los siguientes criterios prioricé cuáles utiliza Industrias Militares para realizar promociones o castigos.

Objetivo: Detectar los criterios que utiliza Industrias Militares para realizar promociones o castigos

Cuadro No. 18

Alternativas	F	Fr
a) Evaluación de personal	11	34%
b) Cumplimiento de metas	9	27%
c) Decisiones del jefe	9	27%
d) Ninguna	4	12%
e) Logro académico	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El criterio más utilizado por Industrias Militares es la evaluación personal, con un 34%, esto demuestra otra debilidad de la administración de personal, ya que no existe un procedimiento claro para evaluar el desempeño del personal.

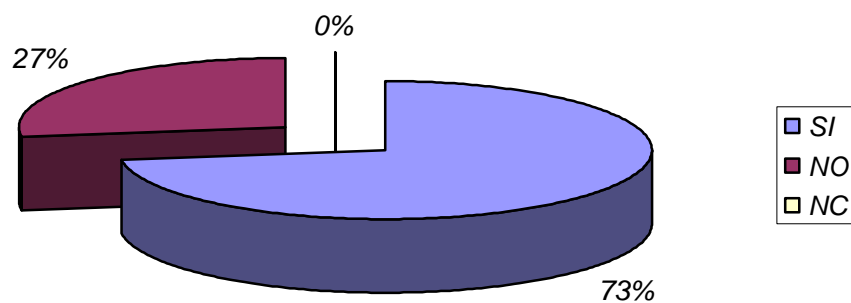
Pregunta No. 19

¿Considera que la apertura de mercado afectaría a Industrias Militares?

Objetivo: Verificar si el personal de Industrias Militares considera que la apertura de mercado afectará a su empresa.

Cuadro No. 19

Alternativas	F	Fr
a) Sí	24	73%
b) No	9	27%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 73% manifestó que la apertura de mercado sí afectará la Fábrica de Calzado de Industrias Militares ya que crea expectativas de que la empresa pueda desaparecer y quedarse sin empleos lo que crea una inestabilidad laboral.

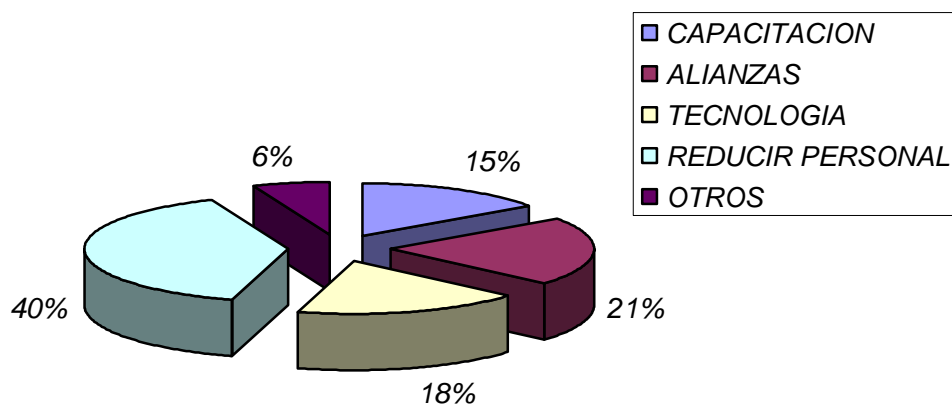
Pregunta No. 20

¿Ha tomado Industrias Militares alguna medida ante la apertura comercial?

Objetivo: Conocer las medidas que ha tomado Industrias Militares ante la apertura comercial.

Cuadro No. 20

Alternativa	F	Fr
a) Reducir personal	13	40%
b) Alianzas	7	21%
c) Tecnología	6	18%
d) Capacitación	5	15%
e) Otros	2	6%
Total	33	100%



Comentarios:

El 39% manifestó que Industrias Militares ante la apertura de mercados tomó la medida de reducir el personal; lo que viene a confirmar sus temores de una inestabilidad laboral ya que la empresa puede desaparecer ante el ingreso de otras empresas de la competencia.

### 3.3.3 Área Financiero Contable

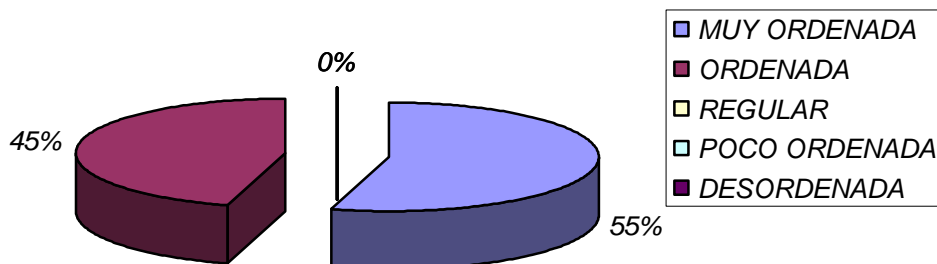
Pregunta No. 21

¿Cómo describiría la contabilidad de Industrias Militares en lo que a su ordenamiento se refiere?

Objetivo: Determinar si la contabilidad de Industrias Militares se lleva en orden.

Cuadro No.

Alternativas	F	Fr
a) Muy ordenada	18	55%
b) Ordenada	15	45%
c) Regular	0	0%
d) Poco ordenada	0	0%
e) Desordenada	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 55% de los encuestados manifestó que Industrias Militares lleva muy ordenada su contabilidad, pero esta contabilidad la lleva el Fondo de Actividades Especiales en el Ministerio de Defensa llevan los estados financieros ya que Industrias Militares como tal no lleva ninguna contabilidad.

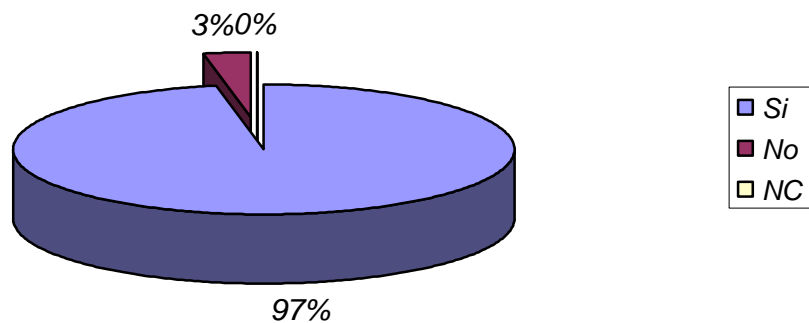
Pregunta No. 22

¿Con qué frecuencia Industrias Militares desarrolla análisis financieros?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia Industrias Militares desarrolla análisis financieros.

Cuadro No. 22

Alternativas	F	Fr
a) Sí	32	97%
b) No	1	3%
c) No contesto	0	0%
TOTAL	33	100%



Comentario:

Del total de personas encuestadas el 97% aseguró que Industrias Militares realiza análisis financieros con regularidad, pero el factor determinante es que el Fondo de Actividades Especiales, es el que los realiza por fábrica pero solo para efectos de ingresos y egresos de las ventas de cada fábrica y son elaborados en el Ministerio de Defensa.

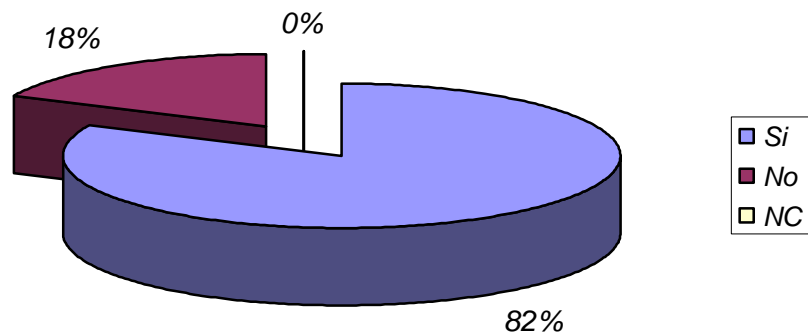


Pregunta No. 23

¿Desarrolla Industrias Militares flujos de efectivo y presupuesto por lo menos cada tres meses?

Objetivo: Conocer si Industrias Militares desarrolla flujos de efectivo y presupuesto por lo menos cada tres meses.

Alternativas	F	Fr
a) Sí	27	82%
b) No	6	18%
c) No contesto	0	0
Total	33	100%



Comentario:

El 82% de las personas encuestadas manifestó que en Industrias Militares se desarrollan flujos de efectivo y presupuesto por lo menos cada tres meses, esto es falso ya que toda la contabilidad es desarrollada en el Ministerio de la Defensa Nacional.

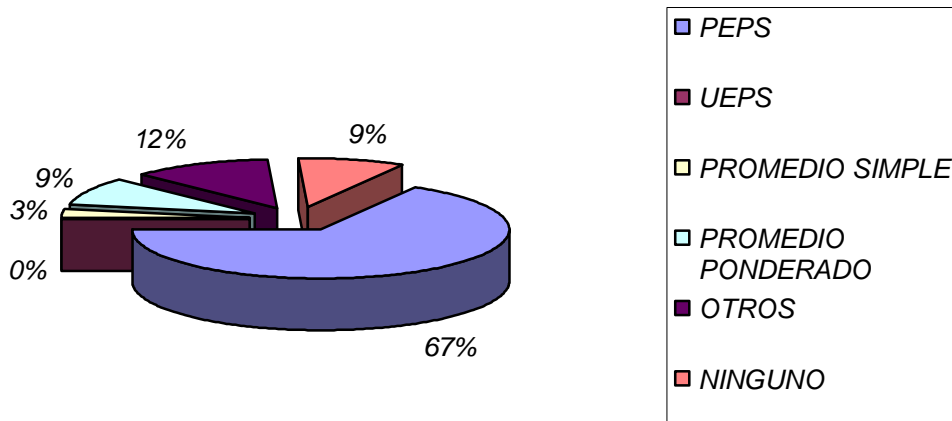
Pregunta No. 24

¿Qué sistema de inventario utiliza Industrias Militares?

Objetivo: Establecer el sistema de inventario utilizado en Industrias Militares.

Cuadro No. 24

Alternativas	F	Fr
a) PEPS	22	67%
b) Otros	4	12%
c) Promedio ponderado	3	9%
d) Ninguno	3	9%
e) Promedio simple	1	3%
f) UEPS	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 67% contestó que Industrias Militares utiliza el sistema de inventario PEPS, lo que le permite tener un mayor control sobre los ingresos y egresos de la materia prima y la variación de precios de la misma.

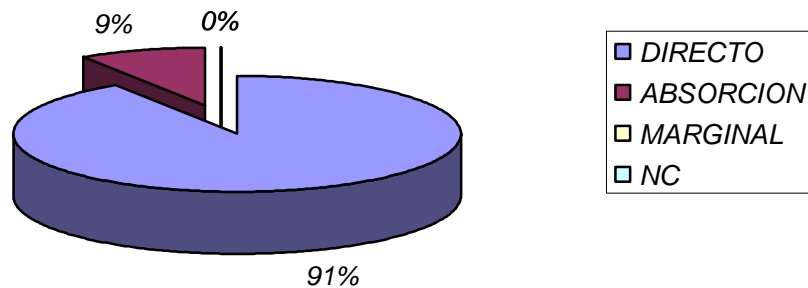
Pregunta No. 25

¿Qué sistema de costos utiliza Industrias Militares?

Objetivo: Conocer el sistema de costeo que utiliza Industrias Militares.

Cuadro No. 25

Alternativas	F	Fr
a) Directo	30	91%
b) Absorción	3	0%
c) Marginal	0	0%
d) No contesto	0	9%
Total	33	100%



Comentario:

El 91% de las personas encuestadas manifestó, que Industrias Militares utiliza el método directo en sus operaciones de producción, obtener información oportuna sobre el costo real de los productos a fabricar lo que facilita conocer las variaciones de costos en cada producción.

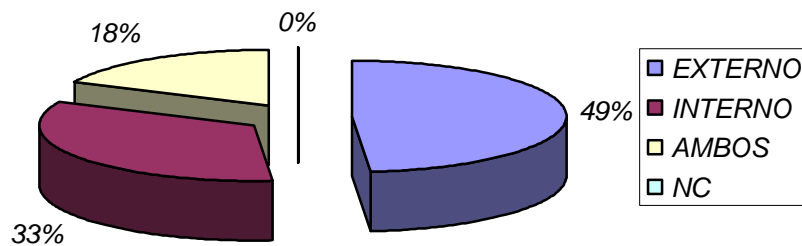
Pregunta No. 26

¿Cómo maneja Industrias Militares su contabilidad?

Objetivo: Conocer si la contabilidad en Industrias Militares se maneja interna ó externamente.

Cuadro No. 26

Alternativas	F	Fr
a) Externo	16	49%
b) Interno	11	33%
c) Ambos	6	18%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 49% de las personas encuestadas manifestó que la contabilidad de Industrias Militares se maneja externamente, esto se debe a que, es el Fondo de Actividades Especiales quien lleva estas operaciones y los estados financieros son realizados en el Ministerio de la Defensa y enviados al Ministerio de Hacienda.

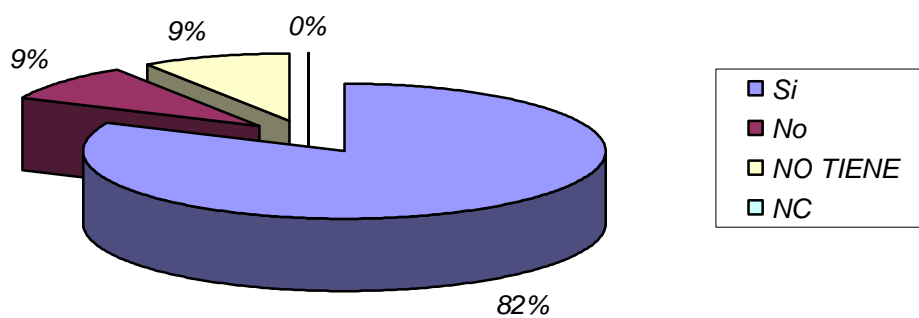
Pregunta No. 27

¿Cumple Industrias Militares su política de pagos a sus proveedores?

Objetivo: Conocer si Industrias Militares cumple con su política de pago a sus proveedores.

Cuadro No. 27

Alternativas	F	Fr
a) Sí	27	82%
b) No	3	9%
c) No tiene	3	9%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 82% expresó que la empresa sí cumple con las políticas de pago a proveedores, pero es el Fondo de Actividades Especiales quien tiene estas políticas de acuerdo a la normativa proporcionada por el Ministerio de Hacienda.

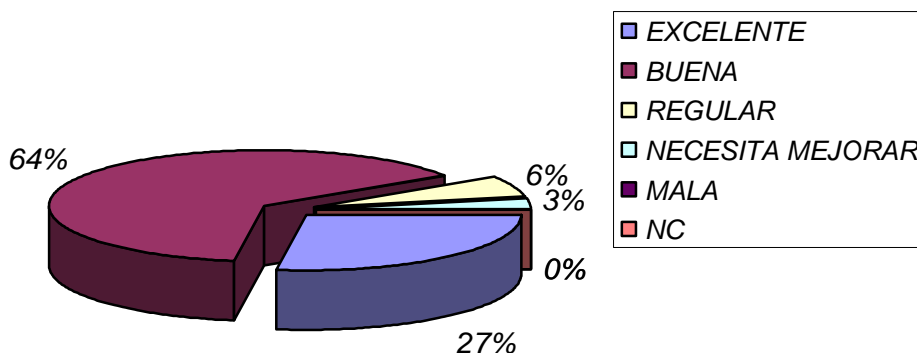
Pregunta No. 28

¿Cómo clasifica la gestión de cobros de Industrias Militares?

Objetivo: Establecer la calidad de la gestión de cobros de Industrias Militares a sus clientes.

Cuadro No. 28

Alternativas	F	Fr
a) Buena	21	64%
b) Excelente	9	27%
c) Regular	2	6%
d) Necesita mejorar	1	3%
e) Mala	0	0%
f) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 64% de las personas encuestadas, contesto que Industrias Militares posee una buena gestión de cobros a sus clientes, pero en la realidad es el Fondo de Actividades Especiales quién tiene esta gestión de acuerdo a las políticas de venta al contado.

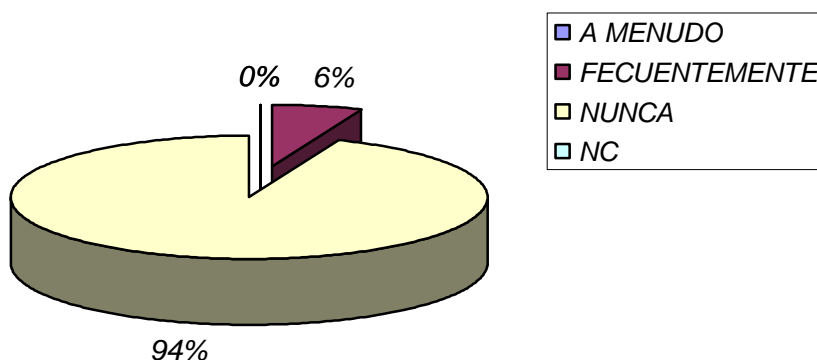
Pregunta No. 29

¿Ha tenido Industrias Militares problemas con el control de IVA?

Objetivo: Conocer si Industrias Militares ha tenido problemas con el control del IVA.

Cuadro No. 29

Alternativas	F	Fr
a) Nunca	31	94%
b) Frecuentemente	2	6%
c) A menudo	0	0%
d) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

Industrias Militares, nunca ha tenido problemas con el control del IVA, expresó el 94% de las personas encuestadas, ya que este es llevado por el equipo de contadores del Fondo de Actividades Especiales de acuerdo a la normativa del Ministerio de Hacienda.

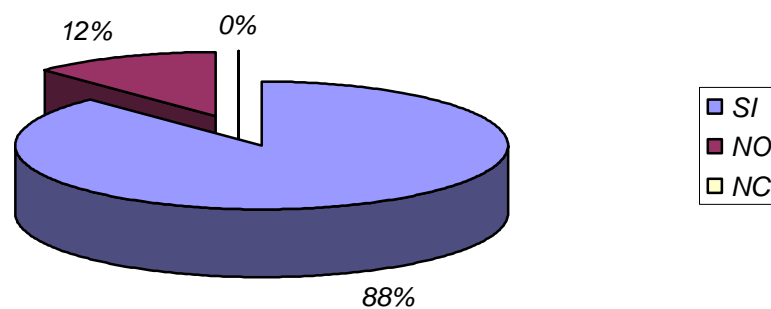
Pregunta No. 30

¿Existe procedimientos sistemáticos para la elaboración y pago de planillas de su personal?

Objetivo: Determinar si Industrias Militares cuenta con procedimientos sistemáticos para la elaboración y pago de planillas de su personal.

Cuadro No. 30

Alternativas	F	Fr
a) Sí	29	88%
b) No	4	12%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 88% afirmó que Industrias Militares, cuenta con procedimientos sistemáticos para la elaboración de pago de planillas. Pero estas planillas son elaboradas en la Pagaduría del Comando de Apoyo Logístico.

### 3.3.4 Área de Producción



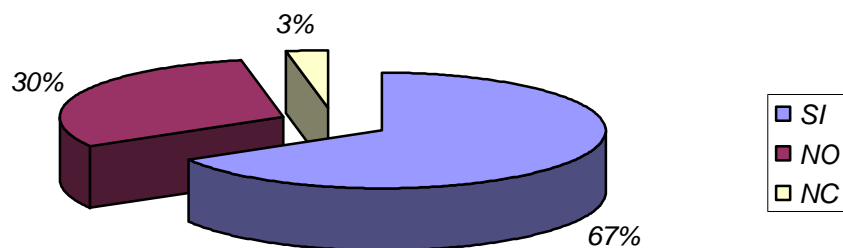
Pregunta No. 31

¿Está la distribución en planta de la Fábrica de Calzado de Industrias Militares ubicada eficientemente?

Objetivo: Determinar si la distribución en planta de la Fábrica de Calzado de Industrias Militares está ubicada eficientemente.

Cuadro No. 31

Alternativas	F	Fr
a) Sí	22	67%
b) No	10	30%
c) No contesto	1	3%
Total	33	100%



Comentarios:

El 67% de las personas encuestadas expresó que la distribución en planta de la Fábrica de Calzado de Industrias Militares está ubicada eficientemente; no obstante, existe un cuello de botella en los hornos de vulcanizado, ya que solo hay 8 hornos por lo que esa área trabaja los 3 turnos para sacar la producción.

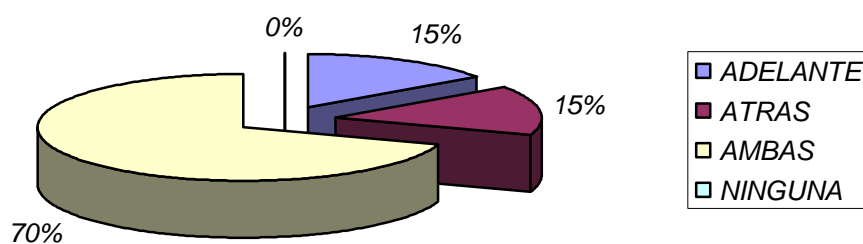
Pregunta No. 32

¿Debería la organización de Industrias Militares integrarse hacia delante o hacia atrás?

Objetivo: Conocer si la organización de Industrias Militares debe realizar una integración.

Cuadro No. 32

Alternativas	F	Fr
a) Ambas	23	70%
b) Adelante	5	15%
c) Atrás	5	15%
d) Ninguna	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 70% opinó que debería realizar Industrias Militares una integración hacia adelante y hacia atrás, esto obedece al interés del personal de lanzar sus productos a mercados competitivos buscar nuevos proveedores y nuevos distribuidores para minimizar costos.

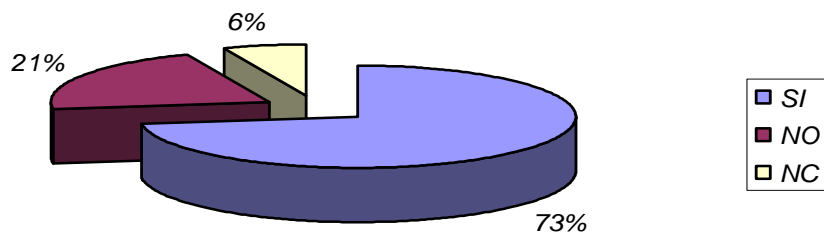
Pregunta No. 33

¿Es apropiada la tecnología utilizada en el proceso de producción de calzado de Industrias Militares?

Objetivo: Conocer la tecnología utilizada en el proceso de producción de Industrias Militares.

Cuadro No. 33

Alternativas	F	Fr
a) Sí	24	73%
b) No	7	21%
c) No contesto	2	6%
Total	33	100%



Comentario:

El 73% afirman que Industrias Militares cuenta con una tecnología apropiada en sus procesos de producción, esto a pesar que la maquinaria ya cumplió con su vida útil, pero el 90% de sus procesos son mecanizados y en la industria del calzado muchos procesos son artesanales.

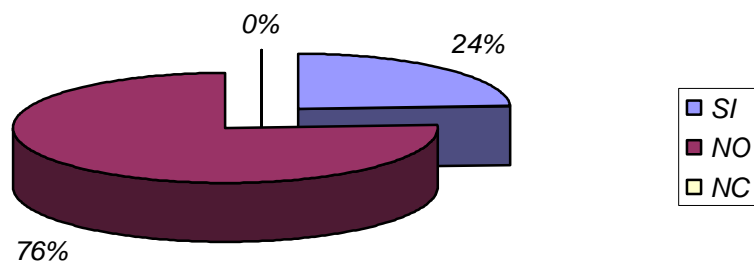
Pregunta No. 34

¿Se pronostica en forma regular y efectiva la demanda general del producto?

Objetivo: Conocer si realizan pronósticos de la demanda de calzado.

Cuadro No. 34

Alternativas	F	Fr
a) Sí	8	24%
b) No	25	76%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 76% dice que Industrias Militares no pronostica en forma regular y efectiva la demanda general de sus productos, esto se debe a que la demanda real es cautiva para el mercado interno de la Fuerza Armada no toma en cuenta las ventas del Fondo de Actividades Especiales.

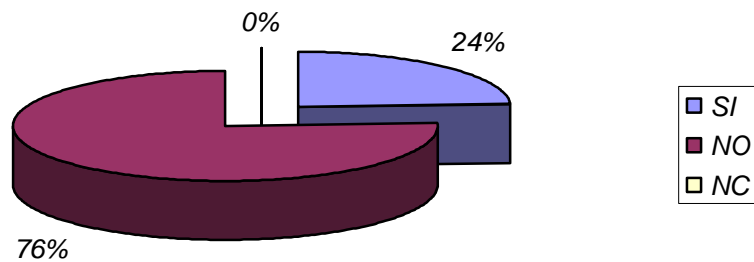
Pregunta No. 35

¿Tiene Industrias Militares un sistema de control de producción eficiente y efectivo?

Objetivo: Conocer si el sistema de control de producción de Industrias Militares es eficiente.

Cuadro No. 35

Alternativas	F	Fr
a) Sí	8	24%
b) No	25	76%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 76% manifestó que Industrias Militares no cuenta con un sistema de control de producción eficiente y efectivo, ya que lo realiza con procedimientos obsoletos y no tiene un programa de computadora que le permite obtener datos oportunos de las producciones.

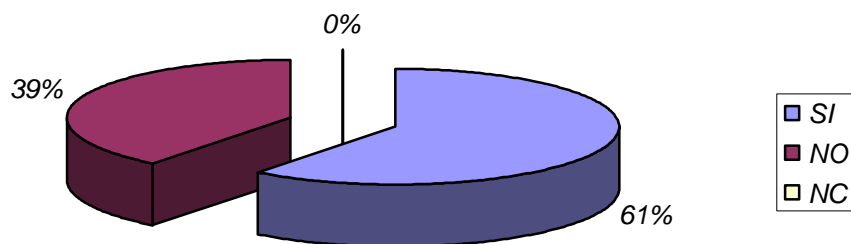
Pregunta No. 36

¿Se han efectuado estudios de tiempos y movimientos en el sistema de producción?

Objetivo: Conocer si existen estudios de tiempos y movimientos en Industrias Militares.

Cuadro No. 36

Alternativas	F	Fr
a) Sí	20	61%
b) No	13	39%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 61% de las personas encuestadas manifestó que en Industrias Militares efectúa estudios de tiempos y movimientos en el sistema de producción; sin embargo, estos no se realizan en forma eficiente ni por el personal idóneo lo que limita la eficiencia del personal de obreros en los puestos de trabajo.

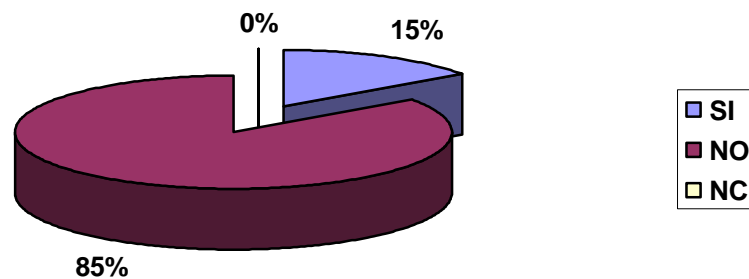
Pregunta No. 37

¿Se han diseñado en forma efectiva y eficiente los puestos de producción en las Fábricas de Calzado de Industrias Militares?

Objetivo: Conocer el diseño de los puestos de producción en las Fábricas de Calzado de Industrias Militares.

Cuadro No. 37

Alternativas	F	Fr
a) Sí	5	15%
b) No	28	85%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 85% manifestó que no se han diseñado en forma efectiva y eficiente los puestos de producción, esto se debe a no estar definidos los perfiles para los puestos de trabajo, por lo que pueden seleccionarse personas no idóneas para dichos puestos.

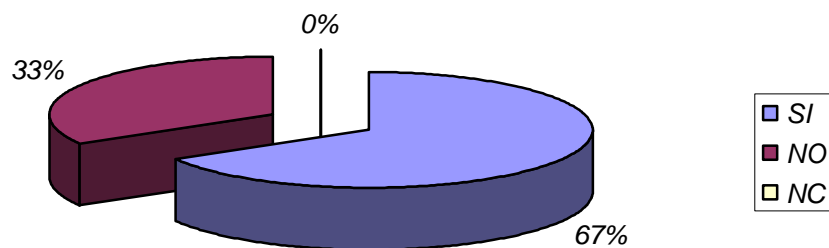
Pregunta No. 38

¿Son las normas de producciones claras, razonables y efectivas?

Objetivo: Determinar si existen normas de producción en la Fábrica de Calzado de Industrias Militares.

Cuadro No. 38

Alternativas	F	Fr
a) Sí	22	67%
b) No	11	33%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

Un 67% manifestó que en Industrias Militares las normas de producción son claras, razonables y efectivas; sin embargo, un 33% dijo que no, lo que pone de manifiesto el problema de comunicación de los gerentes de no dar a conocer a todo el personal las políticas y objetivos de la empresa



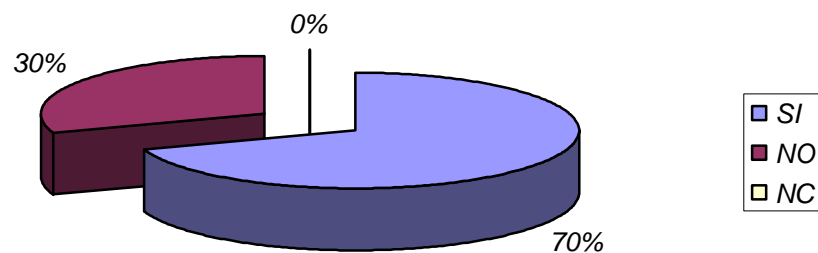
Pregunta No. 39

¿Existen en la Fábrica de Calzado de Industrias Militares, políticas de producción?

Objetivo: Identificar si Industrias Militares cuenta con políticas de producción.

Cuadro No. 39

Alternativas	F	Fr
a) Sí	23	70%
b) No	10	30%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

El 70% de las personas encuestadas manifestó que Industrias Militares sí cuenta con políticas de producción definidas, en cambio un 30% afirmó que no, lo que pone de manifiesto que las políticas de producción no han sido dadas a conocer presentándose nuevamente el problema de comunicación.

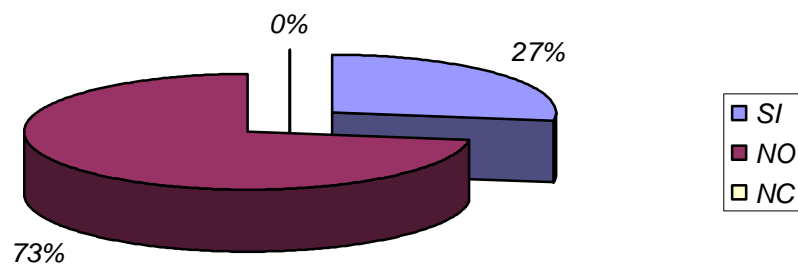
Pregunta No. 40

¿Tiene la Fábrica de Calzado de Industrias Militares un sistema de control de calidad?

Objetivo: Conocer si la Fábrica de Calzado de Industrias Militares cuenta con un sistema de control de calidad.

Cuadro No. 40

Alternativas	F	Fr
a) Sí	9	27%
b) No	24	73%
c) No contesto	0	0%
Total	33	100%



Comentario:

Un 73% de las personas encuestadas afirmó que Industrias Militares no cuenta con un sistema de control de calidad; pero es realizada empíricamente, basado en la experiencia de trabajadores y no en normas de calidad lo que lo vuelve obsoleto.

○ **Análisis General del Instrumento No.1**

En este apartado se presentan los resultados de la investigación realizada al personal que labora en los Departamentos de Administración, Personal, Producción, Finanzas y Mercadeo de Industrias Militares de la Fuerza Armada de El Salvador.

- Se observó que Industrias Militares, posee Gerencia Administrativa, y que se encarga del área logística, bienestar de personal, disciplina ley y orden.
- El área de personal se encarga del reclutamiento, selección, contratación y administración de salarios.
- El área Financiero - Contable, se encarga de registrar todas las operaciones de Industrias Militares, del análisis de esta información y de su interpretación.
- Las metas y objetivos están claramente definidas. Esto sirve de base a la Gerencia Administrativa para definir y poner en práctica estrategias que le permitan alcanzar dichas metas y objetivos.
- Generalmente la empresa, recurre a dos instrumentos para evaluar el buen funcionamiento de la Gerencia Administrativa. En primer lugar, realiza una evaluación periódica anual con base en el cumplimiento de metas organizacionales. En segundo lugar, realiza evaluaciones semestrales que le permite fijar puntos de referencia de progreso y un control más efectivo.
- Al verificar como trabaja la actual Organización del Área Administrativa, se observó que están laborando de

manera adecuada; término que indica que si bien la organización de la Gerencia Administrativa está trabajando eficazmente, podría mejorar y desarrollar sus actividades eficientemente.

- La comunicación constituye uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas, puesto que es un hecho que todo administrador tiene que comunicar a su personal decisiones, políticas, experiencias, hechos, entre otros.
- La empresa utiliza tanto sistema de comunicación formal como el semi formal. El sistema de la comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la gerencia y se realiza en forma escrita o verbal; mientras que, el sistema de comunicación semi formal, puede ocurrir entre empleados de diferente nivel jerárquico, si bien sigue los canales de comunicación establecidos, llega un momento en que el mensaje transmitido se altera, lo que ocasiona una distorsión en el significado de la información que se trata de transmitir.
- Los sistemas de información más utilizados por la empresa son el semi formal y el formal. En el primero no toda la información se obtiene, analiza y difunde entre los interesados mediante el uso de computadoras. En el sistema formal, la información se maneja mediante el uso de computadoras, lo que permite a las gerencias tener la información necesaria en el momento oportuno.
- El actual sistema de información, le permite a la Gerencia Administrativa recibir de manera oportuna la información para la toma de decisiones, aspecto que es muy importante para la Gerencia, sobre todo cuando tiene que tomar decisiones que no son rutinarias.
- La empresa, cuenta con un nivel tecnológico medio alto en el área administrativa. Lo que le permite uniformidad,

economía e integración para la eficiente realización de las actividades. Pero no está haciendo un uso eficiente de la tecnología ya que su sistema de información no es totalmente formal.

- El Perfil de Puestos proporciona beneficios, ya que sirve de base para el buen desempeño del empleado en el puesto, para las decisiones relacionadas a la administración de recursos humanos, así como, para realizar evaluaciones. A pesar de la importancia que los perfiles de puestos representan para la organización, más del 50% manifiestan que no se han definido los perfiles de puesto.
- Un eficiente reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, con el propósito que todos los individuos calificados sean tomados en cuenta.
- Sin embargo, más del 50% afirma que la empresa, limita el número de candidatos, al considerar únicamente como fuente de reclutamiento de personal las referencias proporcionadas por el propio personal de la empresa y por Escuelas Técnicas de la Institución.
- Para la selección de nuevos empleados, se vale únicamente de entrevistas e investigación de referencias, omitiendo cualquier otra clase de pruebas o test.
- En el proceso de inducción, se proporciona instrucciones verbales a los nuevos empleados acerca de las tareas a desarrollar en el puesto y sobre aspectos generales de la empresa, pero "casi nunca" le dan por escrito la descripción de sus funciones. Esta informalidad en el proceso de inducción dificulta la evaluación del desempeño y puede ocasionar malos entendidos con el personal en lo que al cumplimiento de sus tareas se refiere; ya que el empleado no tiene una copia en la que específicamente se detallen sus funciones.

- En cuanto al período de inducción, el período es corto, puede durar "de un día" a "una semana.
- Los encuestados manifestaron, que la empresa no mide su rotación de personal, debido a que sus niveles de rotación son muy bajos.
- No ha realizado un programa integrado de entrenamiento y desarrollo de su personal. Es por eso que la institución solo capacita unas veces a su persona, y no cuenta con métodos formales para evaluar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones que los empleados reciben.
- La evaluación del desempeño puede realizarse de manera formal como informal. Se observó que no tienen un procedimiento sistemático para la evaluación del desempeño de su personal, es decir, que la misma se realiza de manera informal.
- La mayor parte del personal encuestado, manifestó que los salarios no son competitivos y que tampoco se realizan ajustes salariales. Esto contribuye a que el personal se encuentre insatisfecho con el salario devengado y considere la estructura salarial de la Institución inadecuada.
- Se observó que la contabilidad se lleva externamente y que se mantienen sus registros muy ordenados, lo que es beneficioso para la Institución, ya que al tener su propio equipo de contadores el Fondo de Actividades Especiales en su departamento contable le permite conocer a profundidad y controlar todas las operaciones financieras y contables que se realizan.
- Se realizan periódicamente análisis financieros, presupuestos y flujos de efectivo, lo cual le permite: conocer su situación financiera y el resultado de sus actividades. Esto haría posible que la alta gerencia pudiera tener una visión global de la empresa y que se mantenga un efectivo control de sus operaciones pero está

información se maneja en el Ministerio de Defensa y no en la empresa.

- El método de evaluación de inventarios utilizado es el PEPS, lo que le permite a la Institución optimizar la compra de materia prima, reducir los costos de inventarios y optimizar los inventarios de productos terminados.
- El sistema de costeo utilizado, es el costeo directo con este sistema se le carga a cada trabajo los costos directos en los que se incurre para su producción.
- Las políticas de pago, son adecuadas y se hacen al contado a través del Fondo de Actividades Especiales.
- El personal encuestado considera que la gestión de cobro de la empresa, se encuentra entre buena y excelente. Esto se debe a que existen políticas de cobro bien definidas y eficientes establecidas en el Fondo de Actividades Especiales.
- Se observó que en la Institución, nunca se le han presentado problemas con el control del IVA, ya que el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Tesorería, ha proporcionado al Fondo de Actividades Especiales, la información necesaria para el manejo y control del IVA.
- El pago de planillas se realiza a través de un sistema mecanizado y un programa informático proporcionado por el Ministerio de Hacienda (SIRHI), y los pagos se realizan en forma eficiente, las planillas son elaboradas en la Pagaduría del Comando de Apoyo Logístico y los salarios del personal también.
- Se analizó que la fábrica de calzado tiene una distribución en planta adecuada. Lo que la hace producir el calzado en forma eficiente, a pesar de esto existen cuellos de botella en el área de vulcanizado, que exige que se programen tres turnos a fin de terminar la producción diaria, ya que solo existen ocho hornos.

- Se observó: que para una mejor organización de la fábrica de calzado, esta debería integrarse hacia delante o hacia atrás. Integrarse hacia atrás, para obtener en forma directa su materia prima y reducir sus costos o integrarse hacia delante para poder distribuir sus productos terminados sin intermediarios, aumentando así su utilidad.
- La empresa cuenta con una tecnología de producción adecuada ya que el 90% de sus operaciones se realizan en forma mecanizada y no en forma artesanal, como la mayoría de empresas del sector calzado.
- La empresa no realiza pronósticos de producción, solamente realizan un plan de producción anual para la demanda interna de consumo del personal de la Fuerza Armada.
- La empresa no tiene un sistema de control de la producción eficiente y efectivo ya que este no se realiza en forma mecanizada, sino en forma manual.
- Se realizan estudios de tiempos y movimientos, lo que les permitiría ser más eficiente en su capacidad productiva, pero no son realizados, ni en la forma correcta, ni por el personal idóneo.
- Se manifestó que las normas de producción, son claras, razonables y efectivas lo que le permite a la Institución alcanzar las metas de producción en forma efectiva y que la política existente contribuyen a ser más eficientes en la satisfacción de la demanda interna y externa.
- La mayoría manifestó que, no poseen un sistema adecuado de control de calidad, dicho sistema es obsoleto y está sujeto a subjetividades por parte de los inspectores de calidad, lo que lo hace ineficiente.



○ **Desarrollo Instrumento No.2**

**3.3.5 Área de Mercadeo**

Pregunta No. 1

¿Cuánto personal labora en su Institución?-

Objetivo: Seleccionar las empresas privadas, Ministerios e Instituciones Autónomas que posean un número mayor de 100 empleados para que sean encuestados los encargados de compras.

Cuadro No. 1

ALTERNATIVA	EMPRESA PRIVADA		MINISTERIO GUBERNAMENTAL		INSTITUCIÓN AUTÓNOMA		TOTAL	
	F.	Fr.	F.	Fr.	F.	Fr.	F.	Fr.
De 101-200 empleados	88	57 %	1	11 %			89	54%
201-300 empleados	20	13%	1	11 %			21	12
301-400 empleados	6	4%	5	56 %	3	100%	14	8%
401-500 empleados	14	9%					14	8%
401-500 empleados	6	4%	2	22 %			8	5%
501-600 empleados	6	4%					6	4%
601-700 empleados	6	4%					6	4%
701-800 empleados	2	1%					2	1%
801-900 empleados	3	2%					3	2%
901-1000 empleados	3	2%					3	2%
Total	154	100%	9	100 %	3	100%	166	100%

Comentario:

Lo que se busca determinar es la composición de la muestra de 154 encuestados encargados de compras de la empresa Privada Ministerios e Instituciones Autónomas, con más de 101 empleados, que es el mercado meta al que está dirigida la investigación

Pregunta No. 2

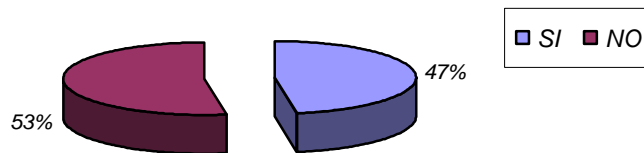
¿En su empresa, compran calzado para sus empleados?

Objetivo: Determinar cuántas empresas privadas e instituciones gubernamentales y autónomas compran calzado para sus empleados.

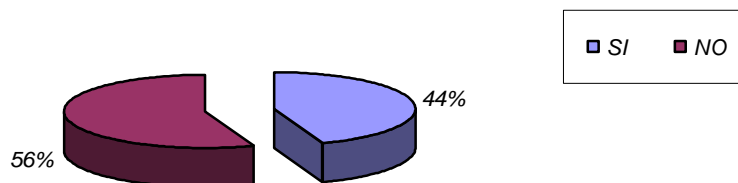
Cuadro No. 2

ALTERNATIVA	EMPRESA PRIVADA		INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL		INSTITUCIÓN AUTÓNOMA		TOTAL	
	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
a) Sí	73	47%	4	44%	2	67%	79	48%
b) No	81	53%	5	56%	1	33%	87	52%
Total	154	100	9	100%	3	100%	166	100%

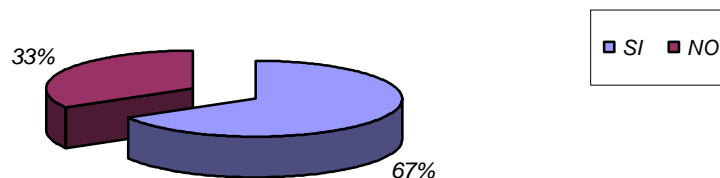
Empresa Privada



Institución Gubernamental



Institución Autónoma



Comentario: Entre las empresas que compran calzado para sus empleados, se tiene que un 48%, sí lo hacen lo que permite reducir el número de la muestra a 79 empresas encuestadas, ya que el mercado meta que se busca es el que le proporciona calzado a sus empleados.

Pregunta No. 3

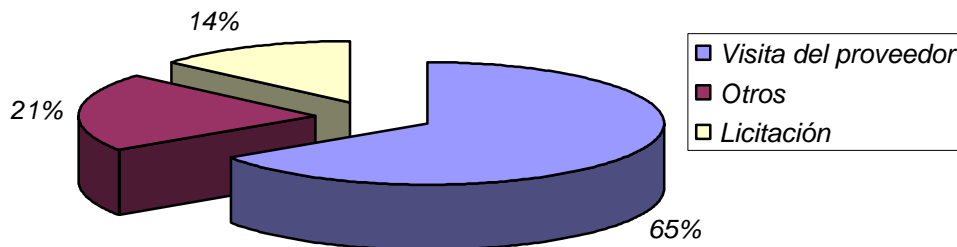
¿En qué forma se adquiere calzado en su empresa?

Objetivo: Identificar en qué forma las empresas adquieren el calzado.

Cuadro No. 3

Alternativas	F	Fr
a) Visita proveedor	53	65%
b) Otros	17	21%
c) Licitación	11	14%
Total	81	100%

Nota: Los resultados son en base al número de personas encuestadas (79 personas). Del total de la población investigada 87 empresas entre Gubernamentales y Privadas respondieron no en la pregunta No.2; por lo que, quedan fuera de la investigación, y la muestra se reduce a 79 Instituciones.



Comentario:

De las respuestas obtenidas el 65% adquiere el calzado por medio de visitas del proveedor, lo que pone de manifiesto la importancia de la fuerza de venta en este tipo de producto y la atención que le preste el vendedor a sus cliente antes y después de la venta.

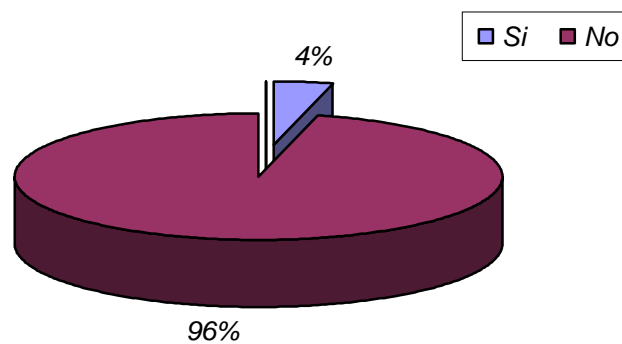
Pregunta No. 4

¿Su actual proveedor de calzado, utiliza intermediarios?

Objetivo: Definir si las empresas que venden calzado utilizan intermediarios para hacer llegar el calzado a sus clientes.

Cuadro No. 4

Alternativas	F	Fr
a) Sí	3	4%
b) No	76	96%
Total	79	100%



Comentario:

Las empresas que no utilizan intermediarios para la compra del calzado representan un 96% del total, lo que muestra que las empresas productoras de calzado venden en forma directa sus productos, para no tener que pagar comisiones a los distribuidores minimizando sus costos de operación.

Pregunta No. 5

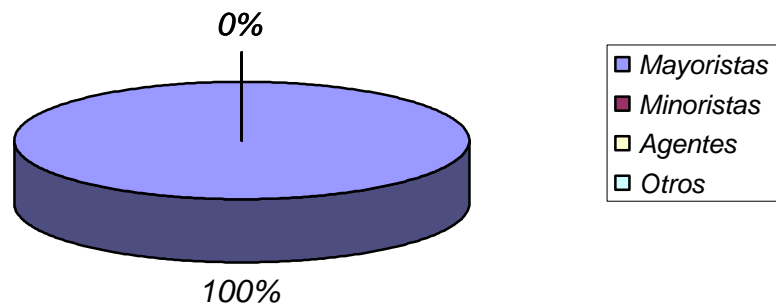
Qué tipo de intermediarios utiliza su actual proveedor?

Objetivo: Conocer que tipo de intermediarios utilizan las empresas productoras de calzado.

Cuadro No. 5

Alternativas	F	Fr
a) Mayoristas	3	100%
b) Minoristas	0	0%
c) Agentes	0	0%
d) Otros	0	0%
Total	3	100%

NOTA: Esta pregunta comprende la tabulación de la alternativa que si utilizan intermediarios en la Pregunta No. 4.



Comentario:

De las empresas productoras de calzado que utilizan intermediarios el 100% utiliza mayoristas, lo que debe de ser tomado en cuenta por la empresa al salir a competir en ese mercado y tratar de dominarlo.

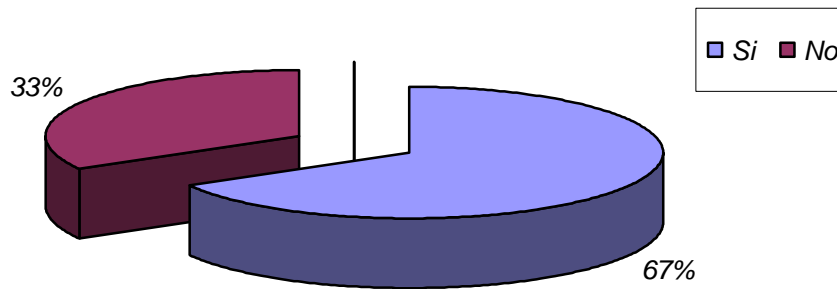
Pregunta No. 6

¿Está usted satisfecho con los canales de distribución utilizados actualmente por su proveedor de calzado?

Objetivo: Conocer si existe satisfacción con los canales utilizados.

Cuadro No. 6

Alternativas	F	Fr
a) Sí	2	67 %
b) No	1	33 %
Total	3	100%



Comentario:

Un total del 67% de los encuestados que utilizan intermediarios, respondió estar satisfechos con los canales de distribución, esta información es de vital importancia para la toma de decisiones de la empresa de utilizar o no intermediarios y la importancia de satisfacer a los clientes.

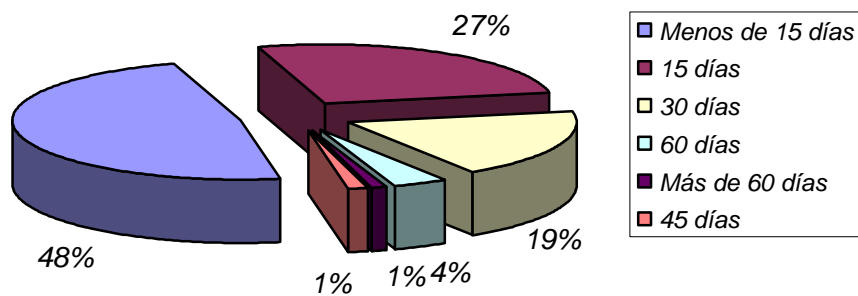
Pregunta No. 7

Después de haber realizado un pedido con su actual proveedor.  
 ¿Cuántos días transcurren hasta que le hace entrega del mismo?

Objetivo: Determinar cuántos días se tardan para entregar los pedidos.

Cuadro No. 7

Alternativas	F	Fr
a) Menos de 15 días	38	48 %
b) 15 días	21	27 %
c) 30 días	15	19 %
d) 60 días	3	4 %
e) Más de 60 días	1	1 %
f) 45 días	1	1 %
Total	79	100 %



Comentario:

El 48% de las empresas, reciben los pedidos en menos de 15 días, lo que demuestra que mientras más eficiente es la entrega, más satisfecho está el cliente, ya que los pedidos deben de ser entregados en el menor tiempo posible y la empresa debe de tomar en cuenta esta información

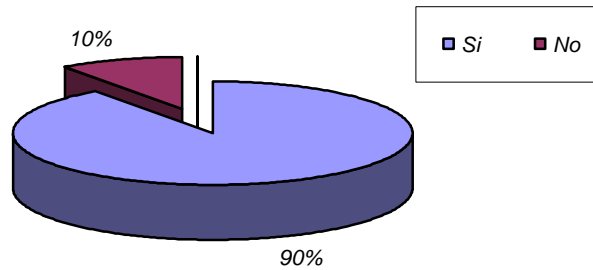
Pregunta No. 8

¿Está usted satisfecho con ese tiempo de entrega?

Objetivo: Conocer si el tiempo de entrega del producto es satisfactorio.

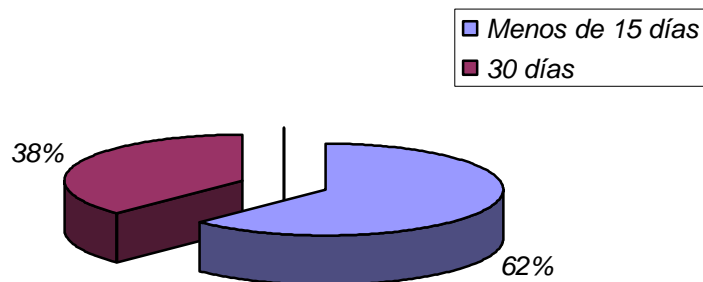
Cuadro No. 8

Alternativas	F	Fr
a) Sí	71	90 %
b) No	8	10 %
Total	79	100 %



Si su respuesta es No, ¿Qué tiempo sería el deseable para su institución?

Alternativas	F	Fr
a) Menos de 15 días	5	62 %
b) 30 días	3	38 %
Total	8	100 %



Comentario: El 90 % de los encuestados dijeron estar de acuerdo con el tiempo de entrega de los pedidos lo que confirma que mientras más rápido se entrega el producto los clientes están más satisfechos y se da la repetición de la compra.



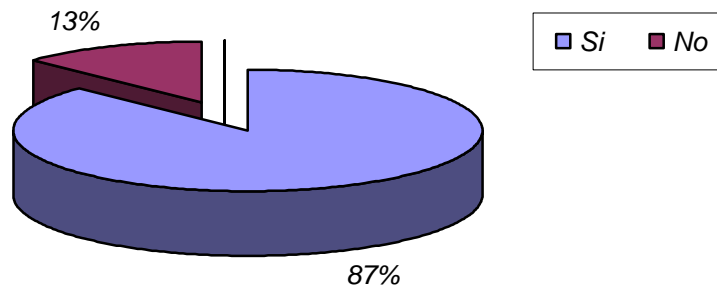
Pregunta No. 9

¿Conoce usted si su actual proveedor cuenta con equipo de transporte propio, para hacer llegar el pedido hasta su empresa?

Objetivo: Identificar si las empresas tienen conocimiento del equipo del equipo con que cuentan sus proveedores.

Cuadro No. 9

Alternativas	F	Fr
c) Sí	69	87%
d) No	10	13%
Total	79	100 %



Comentario:

El 87% de las empresas conocen que su actual proveedor cuenta con transporte propio para hacer entrega del pedido del calzado, lo que les permite una mayor eficiencia en la entrega de los productos y disminuye los costos de transporte.

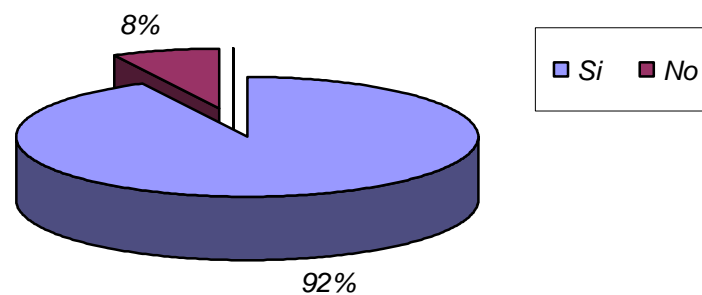
Pregunta No. 10

¿Los pedidos de calzado que realiza su proveedor los recibe en condiciones óptimas?

Objetivo: Determinar si los pedidos llegan en óptimas condiciones a los clientes.

Cuadro No. 10

Alternativas	F	Fr
a) Sí	73	92%
b) No	6	8%
Total	73	100%



Comentario:

Las empresas en un 92% respondieron que los pedidos que reciben están en óptimas condiciones, esto pone de manifiesto que la competencia se preocupa de entregar sus productos a los clientes en perfectas condiciones.

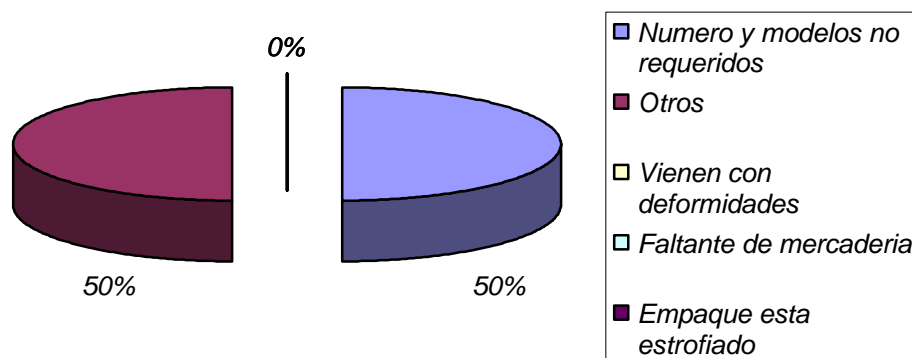
Pregunta No. 11

¿Qué dificultades presentan los pedidos cuando los reciben?

Objetivo: Identificar las dificultades que se presentan a la hora que el cliente recibe los pedidos.

Cuadro No. 11

Alternativas	F	Fr
a) Número y modelos no requeridos	3	50%
b) Otros	3	50%
Total	6	100%



Comentario:

El 50% manifestó que los números y modelos diferentes a los solicitados son el mayor problema que se presenta. Esta es una información importante que debe de tomarse en cuenta para las ventas futuras.

Pregunta No. 12

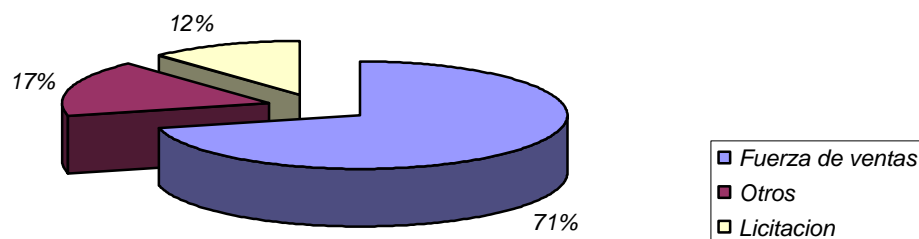
¿Qué medios utiliza su proveedor, para ofrecerle el calzado?

Objetivo: Conocer cómo está trabajando la competencia para hacer llegar el producto al cliente.

Cuadro No. 12

Alternativas	F	Fr
a) Fuerza de ventas	59	71%
b) Otros	14	17%
c) Licitación	10	12%
Total	83	100%

Nota: Los porcentajes calculados son en base al número de personas encuestadas (79 personas).



Comentario:

El 71% de las empresas respondió que compran el producto a través de la fuerza de ventas, lo que pone de manifiesto la importancia de tener una eficiente fuerza de ventas altamente capacitada y que realice servicio de post venta, atención al cliente. .

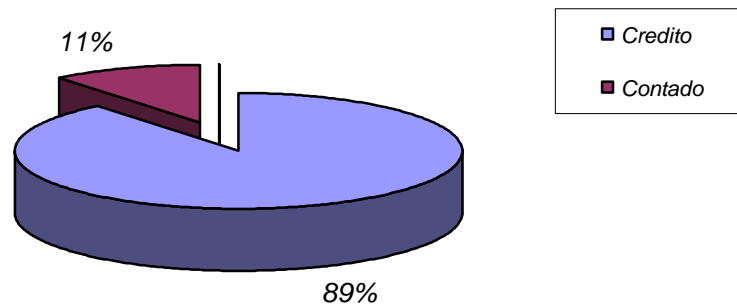
Pregunta No. 13

¿Qué políticas de pago le ofrece su actual proveedor de calzado?

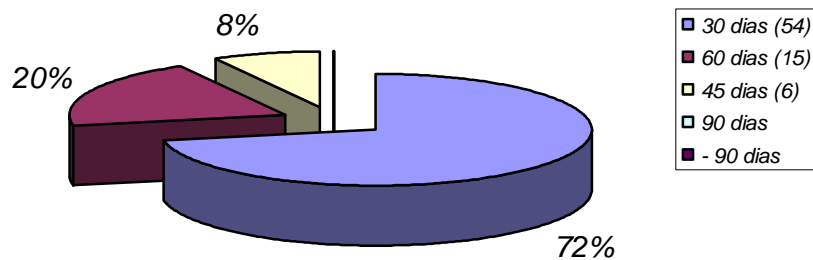
Objetivo: Conocer cuáles son las políticas de pago con las que trabaja la competencia.

Cuadro No. 13

Alternativas	F	Fr
a) Crédito	75	89%
b) Contado	9	11%
Total	84	100%



Alternativas	F	Fr
a) 30 días	54	72%
b) 60 días	15	20%
c) 45 días	6	8%
d) 90 días	0	0%
e) - 90 días	0	0%
Total	75	100%



Comentario: El 95% de las empresas adquiere el calzado por medio de crédito, del cual sobresale el crédito para 30 días (72%); esto muestra la desventaja de nuestra empresa de vender solo al contado, debe de crear estrategias que le permitan competir en el mercado.

Pregunta No.14

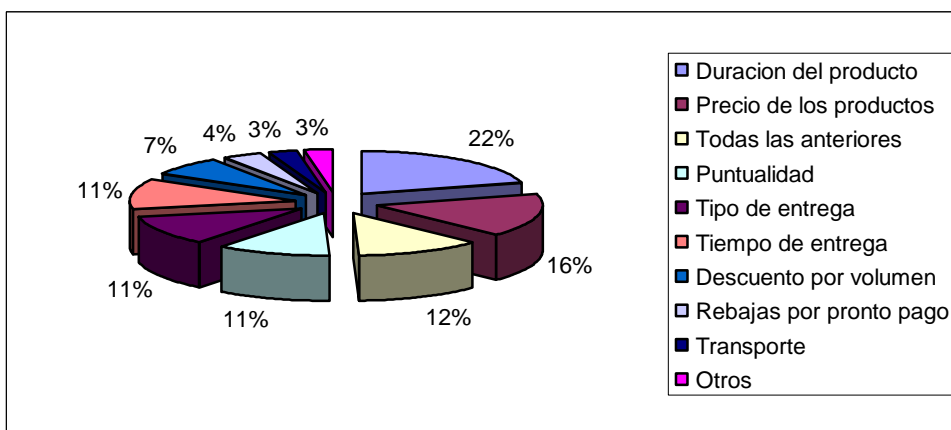
De los factores que se le especifican a continuación. ¿Cuáles considera de importancia en una empresa, cuándo se desea adquirir calzado?

Objetivo: Identificar los factores más importantes a la hora de decisión para la compra del calzado?

Cuadro No. 14

Alternativas	F	Fr
a) Duración del producto	46	21%
b) Precio de los productos	36	16%
c) Todas las anteriores	27	12%
d) Puntualidad	25	11%
e) Tipo de entrega	25	11%
f) Tiempo de entrega	25	11%
g) Descuento por volumen	16	7%
h) Rebajas por pronto pago	9	4%
i) Transporte	6	3%
j) Otros	6	3%
Total	221	100%

Nota: Los porcentajes calculados son en base al número de personas encuestadas (79 personas)



Comentario:

El 21% manifestó que la duración del producto es el factor más importante, lo que debe de tomar en cuenta nuestra empresa a la hora de producir y vender los productos.

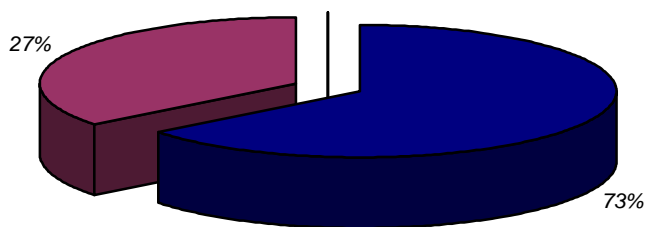
Pregunta No. 15

Después de haber realizado una venta ¿Su proveedor está pendiente de su empresa y de la venta efectuada?

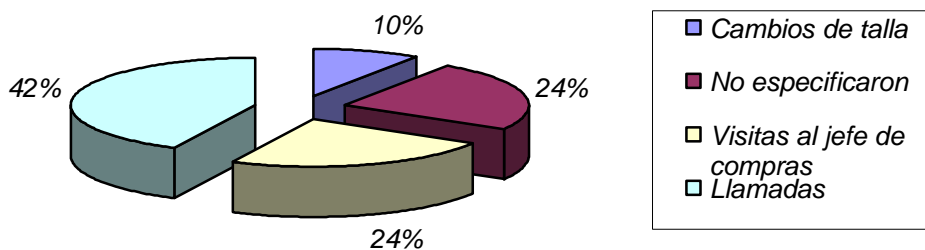
Objetivo: Conocer si el proveedor presta servicio post-venta.

Cuadro No. 15

Alternativas	F	Fr
a) Sí	21	27%
b) No	58	73%
Total	79	100%



Los que respondieron que Sí	F	Fr
¿En qué forma?		
a) Llamadas	9	43%
b) No especificaron	5	24%
c) Visitas al jefe de compras	5	24%
d) Cambios de talla	2	10%
Total	25	100%



Comentario:

El 73% de los encuestados respondió que el proveedor no está pendiente de la venta realizada lo que pone de manifiesto la importancia que la fuerza de ventas de la competencia le presta al servicio de post venta.

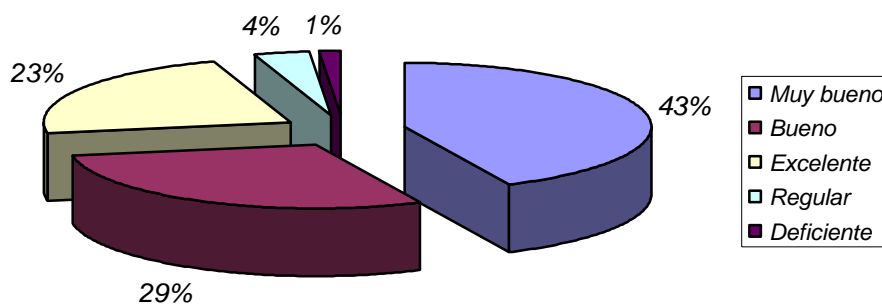
Pregunta No. 16

En términos generales ¿Cómo evalúa el servicio que le brinda su proveedor de calzado?

Objetivo: Evaluar el servicio del proveedor.

Cuadro No. 16

Alternativas	F	Fr
a) Muy bueno	34	43%
b) Bueno	23	29%
c) Excelente	18	23%
d) Regular	3	4%
e) Deficiente	1	1%
Total	79	100%



Comentario:

Las empresas coincidieron en evaluar el servicio del actual proveedor como muy bueno en un 43%, esta información es vital para la empresa ya que se puede apreciar que los clientes están satisfechos con sus proveedores actuales



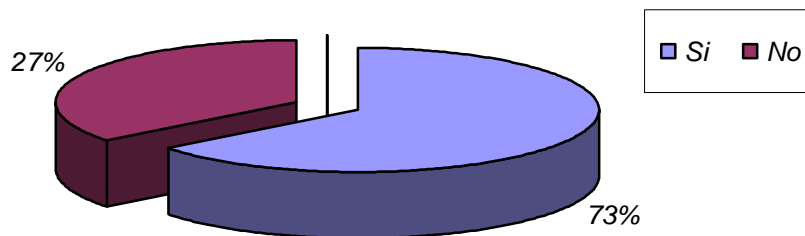
Pregunta No. 17

¿Conoce usted que es la Maestranza de la Fuerza Armada?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen las personas con respecto a la Maestranza de la Fuerza Armada.

Cuadro No. 17

Alternativas	F	Fr
a) Sí	58	73%
b) No	21	27%
Total	79	100%



Comentario:

El 73% de las personas encuestadas, conocen que es la Maestranza de la Fuerza Armada, pero la relacionan con talleres de reparación de vehículos, no con la elaboración de calzado.

Esta pregunta la respondieron las personas que dijeron Sí en la pregunta anterior.

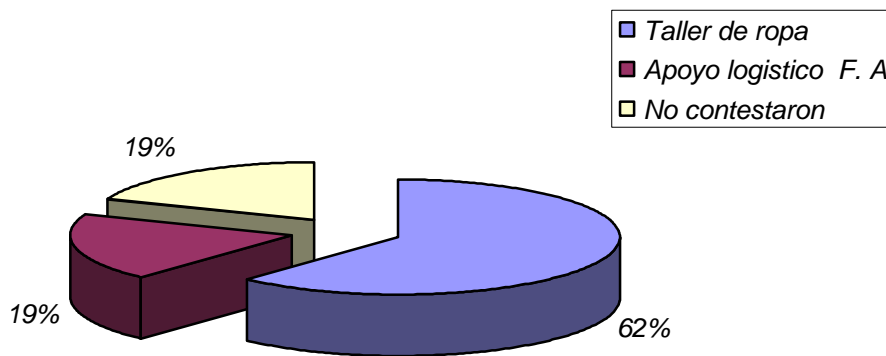
Pregunta No. 18

¿Qué percepción tiene usted de las actividades que realiza la Maestranza de la Fuerza Armada?

Objetivo: Conocer que percepción tienen los entrevistados de la actividades que realiza la Fuerza Armada de El Salvador

Cuadro No. 18

Alternativas	F	Fr
a) Taller de ropa	13	62%
b) Apoyo logístico F. A	4	19%
c) No contestaron	4	19%
Total	21	100%



Comentario:

Un 62% manifestó que la Maestranza es taller de mecánica y ropa, lo que viene a determinar que la empresa no ha trabajado en su imagen; tampoco, se ha dado a conocer publicitariamente, en su rol de productor de calzado.

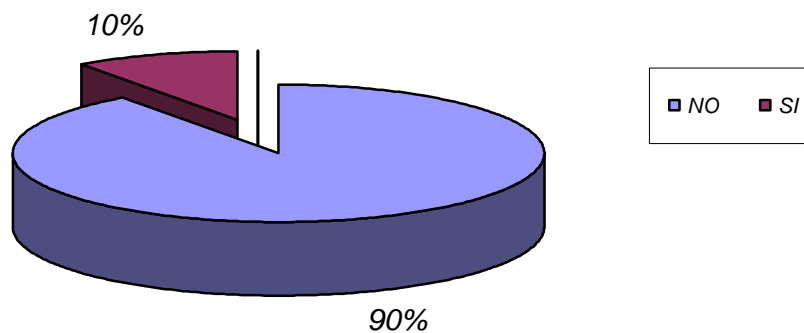
Pregunta No. 19

Ha tenido algún tipo de información de la existencia de Industrias Militares de la Fuerza Armada?

Objetivo: Determinar si se tiene información de la existencia de Industrias Militares de la Fuerza armada.

Cuadro No. 19

Alternativas	F	Fr
a) Sí	71	90%
b) No	8	10%
Total	79	100%



Comentario:

Un 90% de los encuestados no sabe de la existencia de Industrias Militares, se confirma lo supuesto en la pregunta anterior de que la empresa no ha trabajado en su imagen de productora de calzado.

Esta pregunta la respondieron las personas que dijeron Sí, a la pregunta qué realiza Industrias Militares de la Fuerza Armada?

Pregunta No. 20

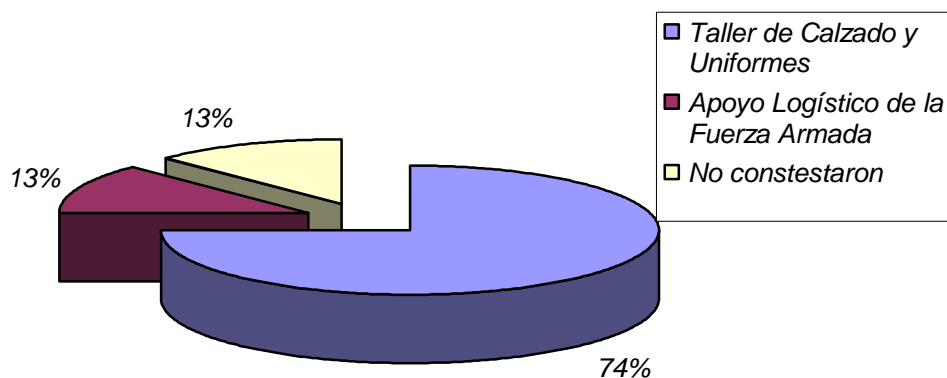
¿Qué preferencia tiene usted de las actividades que realiza Industrias Militares?

Objetivo:

Conocer la percepción que se tiene de las actividades que realiza Industrias Militares de la Fuerza Armada?

Cuadro No. 20

Alternativas	F	Fr
a) Taller de Calzado y Uniformes	6	74%
b) Apoyo Logístico de la Fuerza Armada	1	13%
c) No contestaron	1	13%
Total	79	100%



Comentario:

El 74% respondió, que Industrias Militares está formado por talleres de mecánica y uniformes, lo que permite confirmar que la empresa no ha trabajado su imagen y debe de establecer estrategias que le permitan darse a conocer con el mercado meta.

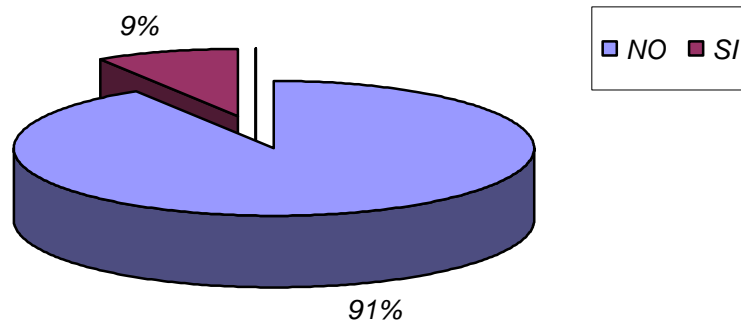
Pregunta No. 21

¿Sabía usted que Industrias Militares, ofrece servicios de manufactura de la confección de calzado?

Objetivo: Determinar si se conoce, que Industrias Militares ofrece el servicio de manufactura de la confección de calzado.

Cuadro No. 21

Alternativas	F	Fr
a) Sí	72	91%
b) No	7	9%
Total	79	100%



Comentario:

Un 91% manifestó no saber que Industrias Militares de la Fuerza Armada, fábrica calzado, esta información es importante para la empresa para crear estrategias de publicidad que permitan llegar a su mercado meta.

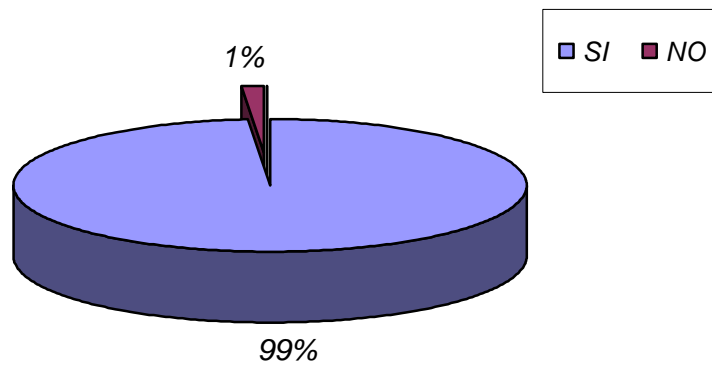
Pregunta No. 22

¿Le agradaría recibir mayor información acerca de los servicios que ofrece Industrias Militares de la Fuerza Armada?

Objetivo: Conocer si se desea recibir información de los servicios que ofrece Industrias Militares de la Fuerza Armada

Cuadro No. 22

Alternativas	F	Fr
a) Sí	78	99%
b) No	1	1%
Total	79	100%



Comentario:

Al 99% de los entrevistados le agradaría recibir mayor información de los servicios que ofrece Industrias Militares, lo que demuestra que la imagen ganada por la maestranza tiene un efecto positivo que genera confianza, deben crearse estrategias de publicidad para incrementar este interés.

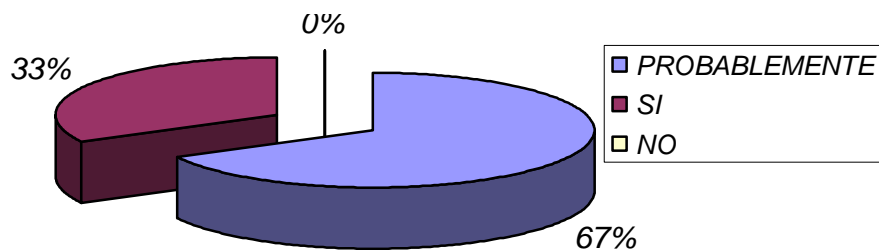
Pregunta No. 23

Si Industrias Militares le ofreciera el servicio de manufactura de la confección de calzado. ¿Los contrataría?

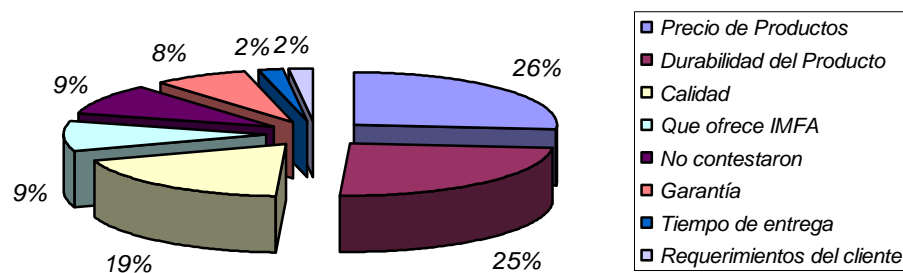
Objetivo: Recopilar información del por qué se contrataría los servicios de Industrias Militares de la Fuerza Armada?

Cuadro No. 23

Alternativas	F	Fr
a) Probablemente	53	67%
b) Sí	126	33
c) No	0	0%
Total	79	100%

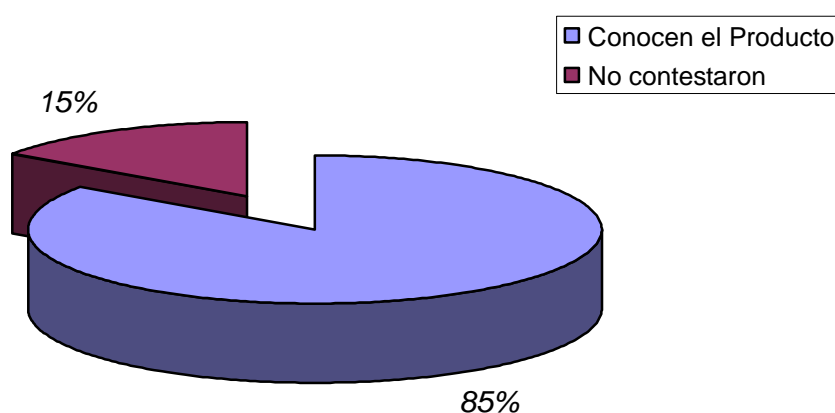


Los que contestaron probablemente	F	Fr
Porque?		
a) Precio de Productos	14	26%
b) Durabilidad del Producto	13	25%
c) Calidad	10	19%
d) Que ofrece IMFA	5	9%
e) No contestaron	5	9%
f) Garantía	4	8%
g) Tiempo de entrega	1	2%
h) Requerimientos del cliente	1	2%
Total	53	100%



Continuación de la pregunta anterior:

Contestaron que Sí	F	Fr
Porque?		
a) Conocen el Producto	22	85%
b) No contestaron	4	15%
Total	26	100%



Comentarios:

El 67% manifestó, que probablemente contratarían los servicios que ofrece IMFA, principalmente destacando el precio de los productos (26%); seguido de la durabilidad del producto (25%) y la calidad del producto con un 19%; mientras que el 33 % respondió que sí los contrataría principalmente porque conocen el producto (85%), todos estos atributos hacen que la empresa genere confianza ante su mercado meta, lo que debe aprovecharse con una campaña de publicidad resaltando estos atributos.



Pregunta No. 24

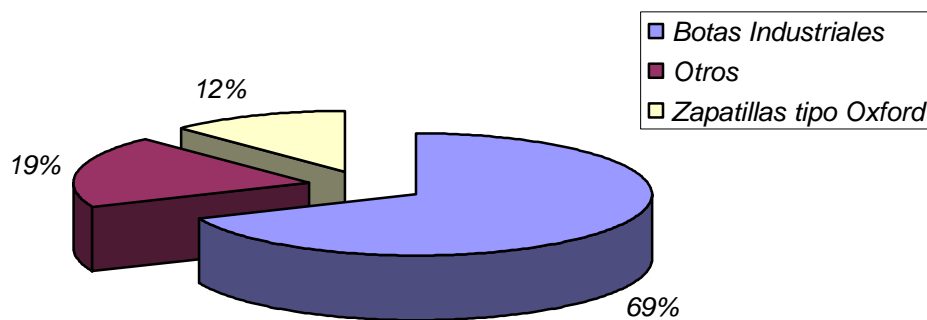
¿Qué producto de los que a continuación se le especifican, le solicitaría a Industrias Militares?

Objetivo: Identificar cuáles productos se solicitarían a Industrias Militares.

Cuadro No. 24

Alternativas	F	Fr
a) Botas Industriales	61	69%
b) Otros	17	19%
c) Zapatillas tipo Oxford	11	12%
Total	89	100%

Los porcentajes calculados son en base al número de personas encuestadas (79 personas).



Comentario:

Entre los productos que mayor aceptación tuvieron están: las botas industriales con un 69%, y 19% las zapatillas tipo Oxford. Lo que le da un dominio a las botas las cuales traen como precedente la durabilidad por ser usadas para trabajos duros en el ejército cualidad que debe de ser explotada por la empresa.

Pregunta No.25

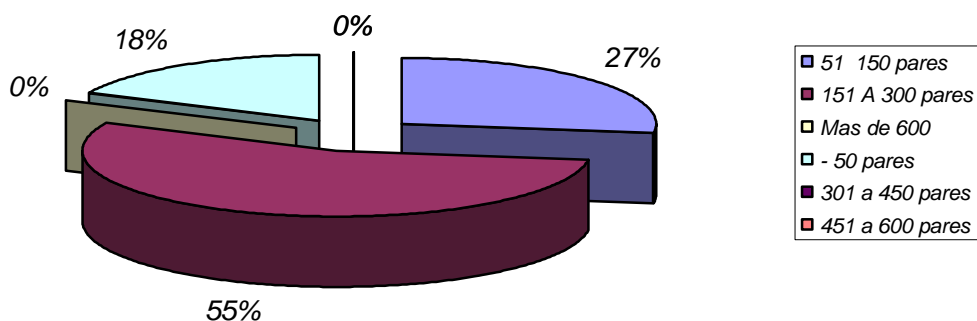
¿Cuál sería la cantidad demandada por su empresa de los productos que elabora Industrias Militares y que usted señaló en la pregunta anterior?

Objetivo: Conocer qué cantidad de productos sería demandada a Industrias Militares por los clientes potenciales.

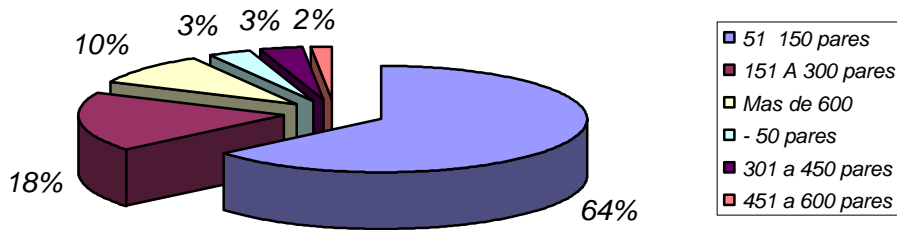
Cuadro No. 25

Alternativa	Zapato Tipo Oxford		Botas Industriales		Otros		Total	
	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
a) 51 a 150 pares	3	27%	39	64%	7	41%	49	56%
b) 151 A 300 pares	6	55%	11	18%	3	18%	20	22%
c) Mas de 600			6	10%	5	29%	11	12%
d) - 50 pares	2	18%	2	3%	2	12%	6	7%
e) 301 a 450 pares			2	3%			2	2%
f) 451 a 600 pares			1	2%			1	1%
Total	11	100%	61	100%	17	100%	89	100%

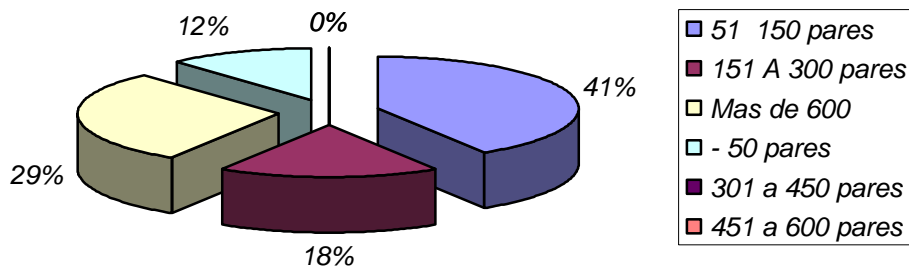
Zapatilla Tipo Oxford



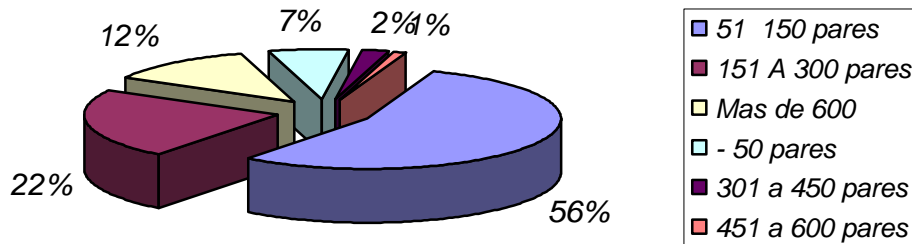
Botas Industriales



Otros



Total



Comentario:

Los resultados indican un aproximado de los productos que le comprarían a IMFA, Botas Industriales con un 64%, de entre 51 a 150 pares; esta información es de suma importancia para la empresa ya que puede preparar pronósticos de producción y ventas de las botas.

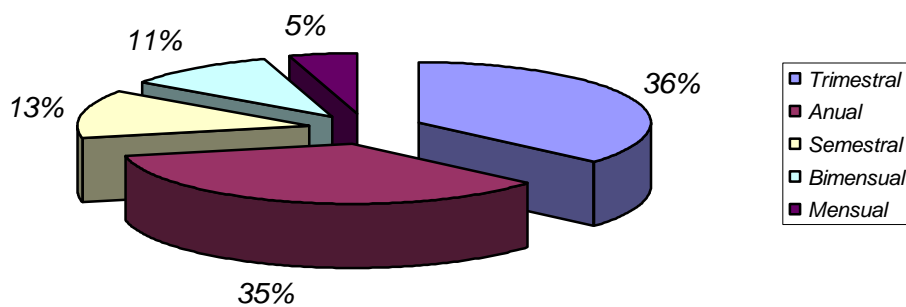
Pregunta No. 26

Con qué frecuencia su empresa realizaría los pedidos de dichos productos?

Objetivo: Conocer la frecuencia con que las empresas realizan los pedidos de calzado.

Cuadro No. 26

Alternativas	F	Fr
a) Trimestral	31	36%
b) Anual	30	35%
c) Semestral	11	13%
d) Bimensual	9	11%
e) Mensual	4	5%
Total	85	100%



Comentarios:

Un 36% corresponde a las empresas que realizan sus pedidos trimestralmente, un 35% para las empresas que realizan sus pedidos anualmente estos dos parámetros permiten establecer estrategias que permitan planificar la producción y venta de los productos en base a los tiempos de pedidos.

Pregunta No. 27

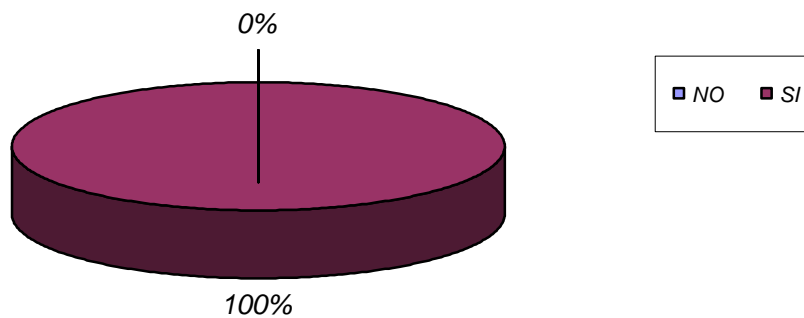
Industrias Militares, es una empresa de la confección de calzado capaz de producir 240 pares de zapatillas Tipo Oxford y 330 pares de botas al día

¿Considera usted que Industrias Militares puede satisfacer la demanda de servicios de la confección de calzado que su empresa necesita?

Objetivo: Conocer si la capacidad de producción con que cuenta Industrias Militares satisface las expectativas de las empresas.

Cuadro No. 27

Alternativas	F	Fr
a) Sí	79	100%
b) No	0	0%
Total	79	100%



Comentarios:

Para todos los entrevistados Industrias Militares es capaz de satisfacer su demanda en cuanto a producción de calzado se refiere en un 100%, esto representa un voto de confianza por parte del mercado meta.

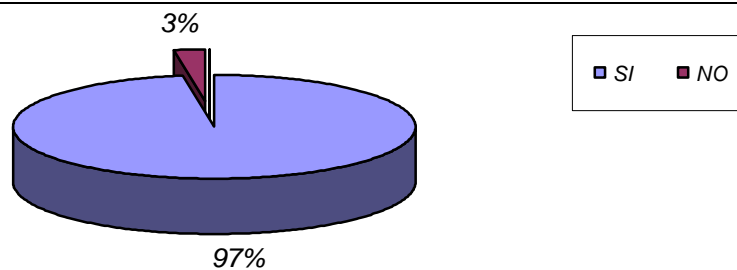
Pregunta No. 28

Le gustaría que un representante de ventas de Industrias Militares le visitara?

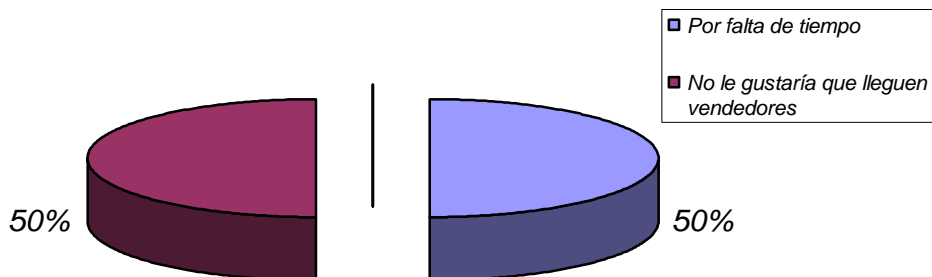
Objetivo: Conocer si a las personas entrevistadas les agradaría que un representante de ventas de Industrias Militares le visitara.

Cuadro No. 28

Alternativas	F	Fr
a) Sí	77	97%
b) No	2	3%
Total	79	100%



Los que contestaron No	F	Fr
¿Por qué?		
a) Por falta de tiempo	1	50%
b) No le gustaría que lleguen vendedores	1	50%
Total	2	100%



Comentarios:

Un 97% de los encuestados respondió, que sí le agradaría recibir a un representante de ventas de Industrias Militares, la empresa debe de crear estrategias de venta que le permitan ganar; e 3% restante que por otros motivos no recibiría a un vendedor.

## o **Análisis del Instrumento No. 2**

Tomando en cuenta el estudio realizado y basado en las entrevistas efectuadas a 166 personas encargadas de compras de las empresas privadas, sector Gubernamental e Instituciones Autónomas, se realizó el siguiente análisis:

Al tratar de establecer entre los clientes potenciales tanto del sector privado como gubernamental la imagen institucional que posee Industrias Militares y la repercusión que ésta ejerce en la demanda de los servicios de manufactura de confección de calzado, se encontraron los siguientes datos, los cuales se han dividido en dos partes: a) lo que es el conocimiento de la Institución y sus actividades, y b) lo que se refiere a la demanda del producto:

a) En lo que se refiere al conocimiento de la Institución y sus actividades, el 90% de los encuestados manifestó no conocer qué es Industrias Militares y las actividades que dicha entidad realiza, y del restante 10%, el 75%, sí tiene una percepción clara de Industrias Militares.

b) En relación a la demanda del producto, aún cuando el 91% de los encuestados dijo no saber que Industrias Militares ofrece servicios de manufactura de calzado, a un 99%, sí le agradaría recibir mayor información acerca de los servicios que ofrece, al mismo tiempo se observó que existe mercado potencial ya que el 67% de los encuestados contestaron que probablemente se contratarían dichos servicios, demanda que estaría sujeta al precio de los productos, su durabilidad, calidad, entre otros; un 33% respondió con mayor seguridad que contratarían dichos servicios; así mismo, del total de los encuestados un 77% contestó que demandaría botas industriales, un 22% productos diversos y un 14% zapatillas tipo Oxford, en cuanto a las cantidades demandadas de los productos antes mencionados se observa que se harían pedidos de entre 51 a 150

pares de botas industriales, y productos diversos trimestral y de la zapatilla tipo Oxford entre 151 a 300 pares; la frecuencia con que se realizarían estos pedidos oscilaría entre un período trimestral ( 39%) a anual ( 38%).

Los entrevistados basándose en la capacidad de producción en su totalidad están de acuerdo en que Industrias Militares puede satisfacer su demanda, con todo lo anterior al 97% de los encuestados sí les agradaría que un representante de ventas de dicha Institución les visitara.

Apoyándose en los datos anteriores, se observó que existe mercado potencial para el servicio de manufactura de la confección que ofrece, y que la imagen de la Institución no es tan determinante para la demanda de los servicios ya que aún cuando la mayoría de los investigados manifestó desconocer qué es y a qué se dedica si desearían que se les visitara y se les proporcionara información de los productos que oferta la Institución.

Se observó que la mayor demanda del servicio de manufactura de la confección de calzado, se concentrará en el sector privado, ya que del total de los encuestados el 92% pertenecen a dicho sector, un 6% al sector gubernamental y un 2% a empresas autónomas. Del sector privado, el 98% pertenecen a la gran empresa de las cuales el 52% si compran calzado a sus empleados.

Al identificar cuáles son las políticas de distribución con las que está trabajando la competencia, se puede observar lo siguiente: Se trabaja en un 96% con fuerza de ventas del productor, las empresas evalúan el servicio de dicha fuerza de ventas en un 43% como muy bueno, en un 29% bueno y en un 23% excelente. Las características de mayor importancia que los



clientes tomaron en cuenta de los sistemas de distribución de sus proveedores, son los siguientes:

a) Tiempo de entrega: los encuestados manifestaron estar conformes con el tiempo de entrega con el que trabajan sus proveedores, ya que el 48% entrega pedidos en menos de 15 días, el 27% en 15 días y el 19% a 30 días.

b) Transporte: el 87% de los encuestados manifestaron conocer que los proveedores cuentan con equipo propio, lo que contribuye a una mejor entrega del pedido, el 13% manifestaron no conocer si el proveedor cuenta con equipo de reparto propio.

c) Políticas de Pago: El 95% de las empresas trabajan con crédito, predominando en un 72% el crédito a 30 días, en un 28% el crédito a 60 días; el 5% restante trabaja el contado

d) Calidad del Producto: El 92% manifestaron que el producto se recibe según la calidad en la que fue demostrado al momento de la negociación y para el restante 8%, manifestaron que algunas de las dificultades que se presentan son de la calidad del producto y el servicio prestado por el proveedor.

Entre los factores más importantes que las empresas toman en cuenta a la hora de comprar el calzado, se encuentran la durabilidad del producto (58%); precio del producto (46%); descuentos por volumen (32%); tiempo de entrega (32%); puntualidad (32%); y el 16 % restante, corresponde a lo que es transporte del producto y período de pago.

Con base a los datos obtenidos en la investigación de campo, se determina que el canal de distribución utilizado por los productores de calzado, es el directo, o sea productor -

consumidor, a través de una fuerza de ventas, cuya labor no ha sido excelentemente evaluada. Sin embargo, desde el punto de vista de la distribución hay conformidad en el tiempo de entrega de los pedidos, con las condiciones de créditos ofrecidas por el proveedor y con la calidad de los productos.

En cuanto a las estrategias de venta que utiliza la competencia de la empresa se determina lo siguiente:

a) Las tácticas que utiliza la competencia para contactar a los clientes son: en un 75% con fuerza de ventas; en un 16% se utilizan las llamadas telefónicas y que el cliente busque al proveedor por sus propios medios; así mismo, las licitaciones representan un 43% de los contactos a los clientes.

b) Con respecto al servicio post-venta, un 73% los vendedores no están pendientes después de haber negociado la compra si no, que los contactan cuando se acerca el tiempo de negociar un nuevo pedido; el 27% restante contestó afirmativamente en relación al servicio post-venta, ya que el proveedor está pendiente de él a través de llamadas telefónicas (43%); visitas al jefe de compras (24%); y cambios de los requerimientos de los pedidos (10%).

c) Así también, se observó en la investigación de campo que los clientes trabajan las compras al crédito, considerando el pago de contado como una alternativa de poca relevancia.

En relación a que la competencia a implementando en concepto de ventas, se concluye que se utiliza una fuerza de ventas para contactar a los clientes y que existe un descontento entre ellos por el mal servicio post-venta que se brinda.

- **Comprobación de Hipótesis**

- 3.7.1. Comprobación de Hipótesis, Descripción y Aplicación de la Comprobación Estadística**

El fin de toda comprobación estadística es comprobar la validez de los supuestos que en una investigación se buscan establecer. Existen muchos métodos o pruebas estadísticas que infieren la realidad, partiendo de los supuestos a través de la concreción de los mismos en forma medible, por lo que toda comprobación estadística es de por sí útil para un investigador siempre y cuando esté de acuerdo a la naturaleza y exigencias de la investigación.

Para una mejor comprensión de dicha prueba estadística la continuación se describen los pasos que se siguieron:

- **Prueba Chi-Cuadrada ( $\chi^2$ )**

Es la prueba relativa a frecuencias, es un método útil para probar las hipótesis relacionadas con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto correspondiente de frecuencias esperadas.

Para realizar el cálculo de Chi Cuadrado, primero se formuló la hipótesis nula, mediante la cual se determinó las frecuencias esperadas, después se investigaron los datos muestrales con el propósito de establecer las frecuencias observadas; luego, se comparó estos dos conjuntos de frecuencias estableciendo la diferencia entre ellos. Finalmente, con estas diferencias se especificó un criterio de decisión para juzgar las frecuencias esperadas; es decir, se determinó a partir de un criterio adecuado, si esas diferencias en donde el valor de Chi Cuadrada en tablas, es menor que el Chi Cuadrado calculado, se acepta la hipótesis de trabajo; en caso contrario se rechaza la hipótesis.

Las fórmulas utilizadas para esta investigación son:

$$X_c^2 = \frac{(o_i - e_i)}{e_i} ; \quad F = \frac{n}{\text{No. de alternativas}}$$

Donde:

$o_i$  = frecuencia observada  
 $e_i$  = frecuencia esperada  
 $n$  = muestra, tamaño

La distribución Chi - Cuadrada tiene una forma que depende del número de grados de libertad. Asociados a un determinado problema se calcula así:

$$\text{Grados de libertad:} = (F-1)$$

Debido a esta tendencia el valor crítico de  $X^2$  será función de los grados de libertad. Así para obtener un valor crítico a partir de una tabla  $X^2$  (Chi-cuadrado en tablas), se selecciona un nivel de significación y se determinan los grados de libertad del problema que se está analizando. La presentación de dicha prueba estará dada de la siguiente manera: (Anexo 7)

- a) Hipótesis de trabajo
- b) Hipótesis nula
- c) Pregunta
- d) Cuadro
- e) Frecuencia esperada
- f) Chi-cuadrada calculada
- g) Grados de libertad
- h) Chi-cuadrada valor tablas
- i) Conclusión.

Así como al final se presenta el cuadro resumen de comprobación de dichas hipótesis.

○ Cuadro Resumen de Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	1.9. Prueba Estadística	Resultados
Hg.:	Se han aceptado todas las hipótesis específicas que se relacionan con la hipótesis general.	La hipótesis general se acepta en un 91%
H1:	Pregunta # 17: $X^2_c = 17.32$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 18: $X^2_c = 7.72$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
	Pregunta # 19: $X^2_c = 50.24$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 20: $X^2_c = 6.24$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
	Pregunta # 21: $X^2_c = 53.48$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 22: $X^2_c = 75.05$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 23: $X^2_c = 53.34$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
	Pregunta # 24: $X^2_c = 50.24$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
	Pregunta # 25: $X^2_c = 19.64$ $X^2_c = 37.652$	No se acepta
	Pregunta # 26: $X^2_c = 37.29$ $X^2_c = 9.488$	Se acepta
H01:	Pregunta # 27: $X^2_c = 79.00$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 28: $X^2_c = 71.20$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta

Cuadro Resumen de Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	1.10. Prueba Estadística	Resultados
H2:	Pregunta # 17: $X^2_c = 17.32$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 18: $X^2_c = 7.72$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
	Pregunta # 19: $X^2_c = 50.24$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 20: $X^2_c = 6.24$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
	Pregunta # 21: $X^2_c = 53.48$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 22: $X^2_c = 75.05$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 23: $X^2_c = 53.34$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
H <sub>0</sub> 2:	Pregunta # 24: $X^2_c = 50.24$ $X^2_c = 5.991$	No se acepta
	Pregunta # 25: $X^2_c = 19.64$ $X^2_c = 37.654$	
	Pregunta # 26: $X^2_c = 37.29$ $X^2_c = 9.488$	Se acepta
	Pregunta # 27: $X^2_c = 79.00$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 28: $X^2_c = 71.20$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta

Cuadro Resumen de Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	Prueba Estadística	Resultados
H3:	Pregunta # 1: $X^2_c = 73.25$ $X^2_c = 62.01$	Se acepta
	Pregunta # 4: $X^2_c = 0.10$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 3: $X^2_c = 38.22$ $X^2_c = 5.991$	No se acepta
	Pregunta # 17: $X^2_c = 17.32$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
H <sub>0</sub> 3:	Pregunta # 18: $X^2_c = 7.72$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
		Se acepta

Cuadro Resumen de Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	Prueba Estadística	Resultados
H4:	Pregunta # 4: $X^2_c = 67.46$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 5: $X^2_c = 9.00$ $X^2_c = 7.815$	Se acepta
	Pregunta # 6: $X^2_c = 1.36$ $X^2_c = 3.841$	No se acepta
	Pregunta # 7: $X^2_c = 82.07$ $X^2_c = 11.070$	Se acepta
	Pregunta # 8: $X^2_c = 50.24$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
H <sub>0</sub> 4:	Pregunta # 9: $X^2_c = 44.06$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 10: $X^2_c = 75.05$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 11: $X^2_c = 9.00$ $X^2_c = 9.448$	No se acepta

	Pregunta # 12: $X^2_c = 53.50$ $X^2_c = 5.991$	No se acepta
	Pregunta # 13: $X^2_c = 51.86$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 14: $X^2_c = 69.73$ $X^2_c = 16.919$	Se acepta
	Pregunta # 15: $X^2_c = 17.32$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 16: $X^2_c = 48.78$ $X^2_c = 9.488$	Se acepta
	Pregunta # 27: $X^2_c = 71.20$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta

Cuadro Resumen de Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	Prueba Estadística	Resultados
H5:	Pregunta # 8: $X^2_c = 50.24$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 12: $X^2_c = 53.50$ $X^2_c = 5.991$	Se acepta
	Pregunta # 13: $X^2_c = 51.86$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 14: $X^2_c = 69.73$ $X^2_c = 16.91$	Se acepta
H <sub>0</sub> 5:	Pregunta # 15: $X^2_c = 17.32$ $X^2_c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 16: $X^2_c = 48.78$ $X^2_c = 9.188$	Se acepta



	Pregunta # 22: $X^2c = 75.05$ $X^2c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 26: $X^2c = 79.00$ $X^2c = 3.841$	Se acepta
	Pregunta # 27: $X^2c = 71.20$ $X^2c = 3.841$	Se acepta

○ **Diagnóstico FODA**

Para la elaboración del análisis FODA se han tomado en cuenta los resultados de los instrumentos 1 y 2 de recopilación de información administrados a las 3 poblaciones de estudio.

Como resultado de toda la investigación recopilada y analizada por el grupo investigador, en el cuadro siguiente se presenta un resumen de todos los factores internos y externos de la empresa.

Los factores externos se agrupan en oportunidades y amenazas y los internos en fortalezas y debilidades que Industrias Militares debe de considerar al elaborar estrategias que permitan diseñar un plan estratégico eficiente para el próximo quinquenio 2,005-2,009.

### 3.10.1 Fortalezas

Fortalezas
- Contar con Gerencia Administrativa
- Definición clara de metas y objetivos
- Información oportuna para la toma de decisiones.
- Índices de rotación de personal muy bajos
- Personal profesional a cargo de la Administración
- Bajos niveles de ausentismo e impuntualidad
- Registros Contables ordenados
- Realizan con regularidad Flujos de efectivo
- Presupuestos de tesorería y Análisis financieros
- Políticas de pago definidas
- Gestión de cobro eficiente
- Eficiente proceso de elaboración y pago de planillas
- Tecnología adecuada
- Posee políticas de producción
- Alta capacidad de producción
- Mano de obra calificada
- Alta calidad de los productos,
- Equipo de transporte propio.
- Infraestructura propia
- Fondo de actividades especiales

### 3.10.2 Oportunidades

Oportunidades
- Tratados de libre comercio con otros países.
- Innovaciones tecnológicas en el área de calzado.
- Políticas de importación nacionales.
- Integración Centroamericana.
- Políticas de exportación.
- Los productos de la competencia son de baja calidad.
- Políticas gubernamentales hacia las empresas públicas.

### 3.10.3 Debilidades

Debilidades
- La organización del área administrativa necesita mejorar
- Salarios poco competitivos dentro del mercado laboral
- Los perfiles de puestos no han sido definidos totalmente
- Limitadas fuentes de reclutamiento
- Incompleto proceso de selección e inducción de personal
- El sistema de información utilizado es semiformal
- Programa de capacitación inadecuado
- Procedimientos informales para la evaluación del desempeño
- No realiza pronósticos de producción
- sistema de control de calidad inadecuado
- Falta de proyección institucional para los clientes
- No tiene capital propio de trabajo
- No existen recursos asignados para publicidad y promoción
- Un solo proveedor de materia prima para Centroamérica
- Los precios de la materia prima son altos
- No tiene independencia propia.
- Alto nivel de burocracia.
- La maquinaria, ya cumplió su vida útil.
- El stock de repuestos, se compra en el extranjero
- Fábrica de calzado subutilizada u ociosa, falta de demanda.
- Sistema de producción ineficiente

#### 3.10.4 Amenazas

<b>Amenazas</b>
- Incremento de competidores por la apertura de mercados
- Dependencia tecnológica externa
- Desaparecimiento de la industria de la confección de calzado
- Eliminación de los fondos de actividades especiales
- Invasión con productos sustitutos del extranjero
- Que la competencia posea tecnología mas avanzada

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **4.1. Plan Estratégico de Industrias Militares de La Fuerza Armada, Caso Específico: Fábrica de Calzado**

#### **4.2. Introducción**

Industrias Militares, es una unidad independiente, operando desde el año 1985 dentro del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada, la cual se dedica a la fabricación de vestuario y calzado, que se proyecta para ser una empresa permanente, orientada a comercializar sus productos en el mercado nacional a fin de no desmovilizar a su personal manteniendo una fuente de trabajo constante y estable, mejorando su servicio de abastecimiento logístico a las distintas unidades militares de la Fuerza Armada.

Los productos que se planifica comercializar en el mercado nacional, son: la confección de calzado Oxford y botas industriales. Estos deben ser competitivos, tanto en la calidad durabilidad y precio con sus similares competidores en el mercado nacional y regional.

Al realizar un diagnóstico, llevando a cabo una evaluación de fortalezas, debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas, sirvió de base para este plan estratégico el cual incluye un plan de comercialización. El plan estratégico, esta centrado en estrategias de administración, personal,

producción, finanzas y el plan de comercialización está centrado en estrategias de venta y distribución del servicio de manufactura de calzado, presentando políticas sobre las relaciones de clientes existentes y la búsqueda de clientes potenciales. A fin de hacer rentable y auto sostenible la empresa.

### **4.3. Misión**

“La fábrica de calzado de industrias militares de la fuerza armada, produce y comercializa bota tropicalizada, tipo jungla y zapatillas tipo Oxford a fin de satisfacer las necesidades de calzado del mercado nacional, y de los miembros de la Fuerza Armada de El Salvador”.

### **4.4. Visión**

“Llegar a ser un empresa altamente eficiente en la producción y comercialización de calzado de trabajo de alta calidad en el mercado competitivo”.

### **4.5. Valores**

#### **4.5.1. Honradez y Honestidad**

El personal de la fábrica de calzado de industrias militares se caracteriza por actuar con honradez y decencia en el servicio de manufactura de calzado que proporciona a la sociedad salvadoreña. La integridad de sus ejecutivos proporciona una guía para la conducta moral y social de sus empleados.

La empresa con personal honesto es recta, honrada, razonable y justa, no se aprovecha de la inocencia, la confianza o la ignorancia de sus clientes.

#### **4.5.2. Ética Empresarial**

La empresa pone en practica las reglas de comportamiento socialmente aceptadas que obligan a sus ejecutivos a respetar el sistema de valores y hacer honestos y justos en sus contactos con el público y consumidor.

#### **4.5.3. Responsabilidad**

Los ejecutivos de la empresa aceptan la Asunción de responsabilidad por las actividades de sus subordinados, ellos saben que la autoridad se puede delegar, pero no la responsabilidad.

#### **4.5.4. Veracidad**

La fábrica de calzado se caracteriza por el principio básico de decir siempre la verdad, sin importar las consecuencias.

#### **4.5.5. Competitividad**

La fábrica de calzado se caracteriza por seguir una estrategia en mantener su nivel de precios, se establecerá e intentará mejorar su posición en el mercado haciendo hincapié en otros aspectos como la alta calidad relacionados con otros atributos del producto y no con el precio en su plan de mercadotecnia.

#### **4.5.6. Calidad**

La fábrica de calzado vela por la eficacia con que los productos elaborados por la misma y cumplan las expectativas del comprador, en relación a calidad y precio.

#### **4.5.7. Lealtad**

En la fábrica de calzado la lealtad al cliente, esta orientada al cumplimiento de las leyes, normas y políticas que rigen la institución, ha fin de buscar la satisfacción total de nuestros clientes.

#### **4.5.8. Profesionalismo**

Todo el personal de la fábrica de calzado Cultiva y utiliza ciertas competencias y artes dentro del personal que integra la empresa.

### **4.6. Objetivos Estratégicos**

**4.6.1.** Convertir la gestión administrativa de la empresa en una gestión eficiente.

**4.6.2.** Crear una fuente de trabajo estable y permanente.

**4.6.3.** Hacer rentable la empresa.

**4.6.4.** Optimizar la capacidad productiva de la fabrica de calzado.

**4.6.5.** Lograr un posicionamiento en el mercado nacional.

### **4.6. Estrategias**

**4.6.1** Mejora continua de los procesos administrativos.

**4.6.2** Capacitación continua del personal.

**4.6.3** Establecimiento de los procesos contables y financieros.



**4.6.4** Estableciendo tres turnos de producción.

**4.6.5** Comercializando los productos en el mercado competitivo.

A continuación se presenta la estructuración del Plan Estratégico de la Fábrica de Calzado de Industrias Militares de la Fuerza Armada, divididos en planes operativos individuales de los años: 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009.

#### **4.8. Planes Operativos**

##### **4.8.1. Plan Operativo Año 2005**

<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Mejorar la organización de la gerencia administrativa de la fábrica de calzado de Industrias Militares de la Fuerza Armada.	- Definir en un 100% los perfiles de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganización del departamento administrativo.</li> <li>- Divulgación del plan estratégico de la empresa.</li> <li>- Implementación del plan estratégico.</li> <li>- Implementación y divulgación de las políticas administrativas.</li> <li>- Desarrollo y divulgación de los procedimientos administrativos.</li> <li>- Determinación de la estructura de autoridad.</li> <li>- Definición de funciones</li> <li>- Determinación de responsabilidades.</li> <li>- Evaluar la ejecución del plan operativo.</li> </ul>

<b>ÁREA DE PERSONAL</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Mejorar la eficiencia de la gestión de personal.	- Mejorar en un 100% el proceso de selección del personal nuevo que ingresa a Industrias militares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer políticas y procedimientos de administración de personal.</li> <li>- Desarrollo y divulgación del proceso de selección</li> <li>- Creación de una base de datos de posibles fuentes de reclutamiento.</li> <li>- Desarrollo y ejecución de pruebas de conocimiento y test psicológicos.</li> <li>- Realizar un programa de Capacitación del personal que conforma el departamento.</li> <li>- Creación de una base de datos de candidatos posibles.</li> <li>- Establecimiento y divulgación del proceso de inducción.</li> <li>- Implementar indicadores de evaluación de la selección de personal.</li> <li>- Evaluar la ejecución del plan operativo</li> </ul>

<b>FINANZAS</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Incrementar los niveles de ingresos por venta de productos de la fábrica de calzado de Industrias Militares de la Fuerza Armada.	Incrementar en un 100% los ingresos financieros de Industrias Militares por venta de botas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganización del departamento de finanzas.</li> <li>- Inclusión del fondo de actividades especiales en el departamento de finanzas.</li> <li>- Desarrollar procedimientos contables.</li> <li>- Definir y ejecutar procedimientos financieros.</li> <li>- Establecer políticas de compras.</li> <li>- Implementar el método para el manejo de los inventarios.</li> <li>- Desarrollar y divulgar una estructura de costos.</li> <li>- Ejecutar programas de Reinversión de las utilidades.</li> <li>- Definir políticas de uso del capital de trabajo.</li> <li>- Revisando y Actualizando constantemente los procedimientos contables y financieros del fondo de actividades especiales.</li> </ul>

<b>PRODUCCIÓN</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Incrementar los niveles de producción a fin de alcanzar el nivel de capacidad instalada de la fábrica de calzado.	Producir 52,800 pares de botas entre Abril-Dic 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementando políticas de producción.</li> <li>-Selección del proceso de producción, realizando estudios de tiempo y de movimiento.</li> <li>-Desarrollo del proceso de toma de decisiones de producción.</li> <li>-Preparación de la fuerza de trabajo.</li> <li>-Preparación de la distribución en planta.</li> <li>-Minimizando costos de producción.</li> <li>-Desarrollo del proceso de control de calidad.</li> <li>-Implementar pronósticos de producción.</li> <li>-Implementando programa de manejo de inventarios.</li> <li>-Implementar relaciones entre producción y mercadeo.</li> </ul>

<b>MERCADEO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Vender la producción de botas al mercado meta	Vender 52,800 pares de botas al mercado meta, durante el año 2005.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituir una fuerza de ventas.</li> <li>- Establecimiento de políticas de ventas</li> <li>- Implementación de políticas de distribución</li> <li>- Lanzamiento selectivo de los productos al mercado meta.</li> <li>- Creación de carteras de clientes</li> <li>- Medición continua de los resultados de las ventas de botas en el mercado nacional.</li> <li>- Implementación de políticas de transporte.</li> <li>- Implementar políticas de promoción</li> </ul>

A continuación, se presenta el cuadro de ejecución del Plan Operativo del año 2005.

**CUADRO DE EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO DEL AÑO 2,005**

Capital de trabajo 1,500,000							
Ítems	Factores de la Producción	Costo Unitario	Cantidad de Botas	Valor	Ingresos	Egresos	Utilidad
	- Capital de trabajo final del 2004				1,500,000		
1	- Costos directos de fabricación						
	- Materia prima	26.53	52,800	1,400,784			
	- Mano de obra directa	0.98	52,800	51,744			
2	- Costos indirectos de fabricación						
	- Depreciación Maquinaria y equipo	0.22	52,800	11,616			
	- Empaque	0.12	52,800	6,336			
	- Mano de obra indirecta	0.68	52,800	35,904			
	- Materiales indirectos	0.05	52,800	2,640			
	- Electricidad	0.35	52,800	18,480			
	- Agua	0.01	52,800	528			
	- Papelería	0.02	52,800	1056			
	- Teléfono	0.01	52,800	528			
3	- Gastos de administración						
	- Salarios	0.34	52,800	17,952			
	- Aguinaldos	0.14	52,800	7,392			
	- Depreciación de mobiliario equipo	0.01	52,800	528			
4	- Gastos de venta						
	- Salarios	0.1	52,800	5,280			
	- Aguinaldos	0.01	52,800	528			
	- Depreciación	0.03	52,800	1,584			
	- Costo Total	29.6	52,800	1,562,880		1,562,880	
	- Utilidad (40%)	11.84	52,800	625,152			
	- Pago de impuesto (IVA)	3.85	52,800			203,280	
	- Venta de 52,800 pares de botas	41.44		-	2,188,032		
	- Afiliación a INSAFORP(1% Planilla)			8778.6		8778.6	
	- Total de ingresos / egresos				3,688,032	1,774,938.6	1,913,093.4
	- Total de ingresos / egresos						
	- Capital de trabajo para el año 2,006						\$1,913,093.4

#### 4.8.2. Plan Operativo Año 2006

ADMINISTRACIÓN		
Objetivo	Meta	Estrategias
Optimizar los sistemas de información gerencial de Industrias Militares	Completar en un 100% el sistema de información gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitando al personal administrativo en el área de informática.</li> <li>- Adquiriendo equipo de informática.</li> <li>- Implementando programas de software especializado para la empresa.</li> <li>- Mecanización de todos los procesos administrativos</li> </ul>

PERSONAL		
Objetivo	Meta	Estrategias
Mejorar los niveles de comunicación formal .	Mejorar en un 50% los niveles de comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar con INSAFORP programas de capacitación para las distintas áreas.</li> <li>- Implementar y divulgar políticas de comunicación formal.</li> <li>- Ejecutar procedimientos definidos de comunicación.</li> <li>- Desarrollando cursos y seminarios de liderazgo a mandos medios.</li> <li>- Divulgación de políticas de evaluación de la capacitación.</li> <li>- Elaborar programas de incentivos económicos y de esparcimiento.</li> <li>- Desarrollo de un programa de meritos</li> <li>- Aplicación de un estilo gerencial democrático y participativo.</li> <li>- Creación de cultura de trabajo en equipo.</li> <li>- Mecanización de los procesos que desarrolla el departamento de personal.</li> <li>- Elaboración y ejecución de contratos laborales.</li> <li>- Evaluación del plan operativo.</li> </ul>

FINANZAS		
Objetivo	Meta	Estrategias
Mejorar la capacidad financiera de la fábrica de calzado.	Incrementar en un 100% el capital de trabajo para el año 2006 por la venta de 99,000 pares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanización de los procesos contables y financieras.</li> <li>- Capacitación del personal de finanzas en el área de informática.</li> <li>- Elaborar pronósticos financieros.</li> <li>- Elaboración de estados financieros pro forma.</li> <li>- Realizar presupuestos de caja</li> <li>- Realizar presupuesto de capital.</li> <li>- Realizar cronograma de pagos.</li> <li>- Implementar políticas de venta al crédito.</li> <li>- Divulgación de procedimientos para el Control interno del manejo del efectivo.</li> <li>- Establecimiento de análisis costo beneficio.</li> <li>- Establecimiento y divulgación de políticas de endeudamiento.</li> <li>- Ingresos por venta de botas</li> </ul>

PRODUCCIÓN		
Objetivo	Meta	Estrategias
Maximizar el nivel de producción de la fábrica de calzado.	Fabricar 99,000 pares de botas para el año 2006 incrementando los niveles de producción en 52,800 pares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de 45 personas.</li> <li>- Implementación de un segundo turno de producción</li> <li>- Implementar política de economía de escala.</li> <li>- Revisión del proceso de producción.</li> <li>- Establecer una política de reciclaje de los desperdicios.</li> <li>- Implementar una política de no contaminación del medio ambiente.</li> <li>- Establecimiento de procesos de mejora continua.</li> <li>- Evaluación del proceso de producción.</li> <li>- Mecanización de los procesos de producción.</li> <li>- Desarrollo del plan de inducción</li> <li>- Evaluación del plan operativo</li> </ul>

<b>MERCADEO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Penetración selectiva del producto al mercado meta haciendo énfasis uso de la publicidad.	Vender en el año 2006, 99,000 pares de botas en el mercado nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de agencia publicitaria.</li> <li>- Implementación de campaña publicitaria.</li> <li>- Desarrollar el plan de medios de comunicación.</li> <li>- Realizar posicionamiento por atributos, manteniendo el precio.</li> <li>- Realizar economías de escala.</li> <li>- Establecimiento de comisiones por venta.</li> <li>- Implementar el presupuesto de promoción.</li> <li>- Desarrollo y ejecución de ventas personales</li> <li>- Desarrollo y ejecución de ventas promocionales</li> <li>- Hacer uso de los medios de comunicación de la fuerza armada.</li> <li>- Hacer uso de la mezcla de promoción.</li> <li>- Mecanización de los procesos del departamento.</li> </ul>

**CUADRO DE EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO AÑO 2,006**

Ítems	Factores de la Producción	Costo Unitario	Cantidad de Botas	Valor	Ingresos	Egresos	Utilidad
	- Capital de trabajo final del 2005				1,913,093.4		
1	- Costos directos de fabricación						
	- Materia prima	26.53	99,000	2626470			
	- Mano de obra directa	0.98	99,000	97020			
2	- Costos indirectos de fabricación						
	- Depreciación Maquinaria y equipo	0.22	99,000	21780			
	- Empaque	0.12	99,000	11880			
	- Mano de obra indirecta	0.68	99,000	67320			
	- Materiales indirectos	0.05	99,000	4950			
	- Electricidad	0.35	99,000	34650			
	- Agua	0.01	99,000	990			
	- Papelería	0.02	99,000	1980			
	- Teléfono	0.01	99,000	990			
3	- Gastos de administración						
	- Salarios	0.34	99,000	33660			
	- Aguinaldos	0.14	99,000	13860			
	- Depreciación de mobiliario y equipo	0.01	99,000	990			
4	- Gastos de venta						
	- Salarios	0.1	99,000	9900			
	- Aguinaldos	0.01	99,000	990			
	- Depreciación	0.03	99,000	2970			
	- Costo Total	29.6	99,000			2,930,400	
	- Utilidad(40%)	11.84	99,000	1172160			
	- Pago de impuesto (IVA)	5.4	99,000	534600		534,600	
	- Venta de 99,000 pares de botas	46.84	99,000	-	4,637,160		
	-						
	- Afiliación a INSAFORP(1% Planilla)			8778.6		8,778.6	
	- Total de ingresos / egresos				6,550,253.4	3,473,778.6	3,076,474.8
	- Total de ingresos / egresos						
	- Capital de trabajo para el año 2,007						3,076,474.8



### 4.8.3. Plan Operativo Año 2007

ADMINISTRACIÓN		
Objetivo	Meta	Estrategias
Mejorar la eficiencia administrativa	Ejecutar en un 100% el método de evaluación del desempeño para el personal de Industrias Militares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los perfiles de puestos.</li> <li>- Revisión y actualización de de procedimientos administrativos.</li> <li>- Realizar programa de capacitación continua con INSAFORP.</li> <li>- Implementar índices de evaluación de la capacitación.</li> <li>- Implementación de evaluaciones del desempeño semestrales</li> <li>- Mecanización de los procesos de evaluación</li> </ul>

PERSONAL		
Objetivo	Meta	Estrategias
Mejorar la eficiencia del recurso humano	Capacitar y adiestrar en un 100% al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de líderes.</li> <li>- Implementar los planes de capacitación continua a través de INSAFORP.</li> <li>- Desarrollar la gestión por competencias.</li> <li>- Desarrollar habilidades técnicas</li> <li>- Desarrollar habilidades humanas.</li> <li>- Desarrollar habilidades de conceptualización.</li> <li>- Desarrollar dominio de labores.</li> <li>- Desarrollar control y responsabilidad.</li> <li>- Definir modelos a seguir.</li> <li>- Implementar valores.</li> <li>- Reforzamiento de la capacitación.</li> <li>- Aplicar método Evaluación de la capacitación</li> <li>- Desarrollo de EMPOWERMENT.</li> <li>- Evaluación del plan operativo</li> </ul>

<b>FINANZAS</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Mejorar la capacidad financiera de la empresa.	Tener la capacidad financiera para la compra del 100% de materia prima para la producción de 198,000 pares de botas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar partidas de pago de salarios.</li> <li>- Preparar carta de crédito de importación.</li> <li>- Realizar análisis y los ingresos-egresos por venta.</li> <li>- Implementar plan de gastos.</li> <li>- Preparar pago de fletes.</li> <li>- Contactar con proveedores.</li> <li>- Verificar tiempos de entrega.</li> <li>- Evaluar los resultados de las compras.</li> <li>- Implementar plan de pago de comisiones de ventas.</li> <li>- Previsión de gastos de ventas.</li> <li>- Compra de repuestos para maquinaria</li> </ul>

<b>PRODUCCIÓN</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Incrementar los niveles de producción de la fábrica de calzado.	Producir 198,000 pares de botas para el año 2007 incrementando en un 100% los niveles de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de un tercer turno de producción.</li> <li>- Contratación de 45 personas</li> <li>- Implementar economías de escala.</li> <li>- Implementar el sistema de mejora continua en el proceso de producción.</li> <li>- Implementar el Plan de Capacitación del personal de producción.</li> <li>- Implementar plan de inducción.</li> <li>- Establecimiento de programa de disminución de costos.</li> <li>- Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo.</li> <li>-</li> </ul>

<b>MERCADEO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Incrementar la penetración en el mercado meta.	Vender 198,000 pares de botas para el año 2007 en el mercado nacional incrementando el nivel de ventas en un 100%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de los resultados de ventas.</li> <li>- Incrementar el número de vendedores de la fuerza de ventas.</li> <li>- Ubicación de (4) salas de venta.</li> <li>- Contratación de personal de sala de venta.(8)</li> <li>- Convenio con intermediarios mayoristas.</li> <li>- Utilización de las tiendas militares en el interior de la república.</li> <li>- Participación en Ferias Nacionales.</li> <li>- Utilizar la Cooperativa de la Fuerza Armada como sala de venta.</li> <li>- Revisión y actualización campaña publicitaria.</li> <li>- Revisión y replanteamiento de la campaña de medios.</li> <li>- Actualización base de datos de clientes.</li> <li>- Revisión del plan de promociones.</li> <li>- Implementar programas de capacitación de vendedores.</li> <li>- Implementar plan de ventas por pedido.</li> <li>- Realizar ventas por Internet.</li> <li>-</li> </ul>

**CUADRO DE EJECUCIÓN PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2007**

<b>Ítems</b>	<b>Factores de la Producción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>cantidad de botas</b>	<b>Valor</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Utilidad</b>
	Capital de trabajo final del 2007				3,076,474.8		
1	Costos directos de fabricación						
	Materia prima	26.53	198,000	5,252,940			
	Mano de obra directa	0.98	198,000	194,040			
2	Costos indirectos de fabricación						
	Depreciación Maquinaria y equipo	0.22	198,000	43,560			
	Empaque	0.12	198,000	23,760			
	Mano de obra indirecta	0.68	198,000	134,640			
	Materiales indirectos	0.05	198,000	9,900			
	Electricidad	0.35	198,000	69,300			
	Agua	0.01	198,000	1,980			
	Papelería	0.02	198,000	3,960			
	Teléfono	0.01	198,000	1,980			
3	Gastos de administración						
	Salarios	0.34	198,000	67,320			
	Aguinaldos	0.14	198,000	27,720			
	Depreciación de mobiliario y equipo	0.01	198,000	1,980			
4	Gastos de venta						
	Salarios	0.1	198,000	35,640			
	Aguinaldos	0.01	198,000	3,960			
	Depreciación	0.03	198,000	5,940			
	Promoción-publicidad	2.42	198,000	479,160			
	Costo Total	32.02	198,000	6,339,960		6,339,960	
	Utilidad (40%)	12.8	198,000	2,535,984			
	Pago de impuesto (IVA)	4.16				824,194.8	
	Venta de 198,000 pares de botas	48.98		-	9,698,040		
	Afiliación a INSAFORP(1% Planilla)			8778.6		8778.6	
	Renta de cuatro locales comerciales					48,000	
	Salario de 8 empleados de sala de venta					16,934	
	Total de ingresos / egresos				12,774,514.80	7,237,867.	5,536,647.4
	Total de ingresos / egresos						
	Capital de trabajo para el año 2,008						5,536,647.4

#### 4.8.4. Plan Operativo Año 2008

ADMINISTRACIÓN		
Objetivo	Meta	Estrategias
Establecer controles preventivos y correctivos eficaces para mejorar la eficiencia de la organización	Implementar en un 100% los controles a los procesos administrativos de Industrias Militares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el subsistema.</li> <li>- Identificar las características básicas.</li> <li>- Establecimiento de estándares</li> <li>- Recopilación de información</li> <li>- Realización de comparaciones.</li> <li>- Realizar diagnóstico.</li> <li>- Corrección de errores.</li> <li>- Automatizar los controles.</li> <li>-</li> </ul>

PERSONAL		
Objetivo	Meta	Estrategias
Establecer métodos de control para mejorar el comportamiento del personal de Industrias Militares.	Implementar controles que mejoren en un 100% el comportamiento organizacional de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de monitoreo por terminales de computadora</li> <li>- Implementar Pruebas de consumo de drogas.</li> <li>- Realizar pruebas de preempleo.</li> <li>- Realizar pruebas de empleados activos.</li> <li>- Implementación de pruebas aleatorias</li> <li>- Establecer políticas para Realizar pruebas con base en causas probables.</li> <li>- Establecimiento de políticas para Realizar pruebas tras accidentes.</li> </ul>

<b>FINANZAS</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Establecer los controles financieros para ser más eficiente la función financiera.	Establecer controles que permitan aumentar en un 50% la asignación de recursos financieros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de controles financieros.</li> <li>- Realizar análisis financiero comparado.</li> <li>- Realizar análisis de razones.</li> <li>- Realizar presupuestos.</li> <li>- Realizar presupuestos de producción.</li> <li>- Realizar índices salariales.</li> <li>- Realizar presupuestos de ventas.</li> <li>- Realizar presupuestos de materia prima.</li> <li>- Realizar presupuestos de capital.</li> <li>- Realizar presupuestos de efectivo.</li> <li>- Realizar presupuestos de investigación y desarrollo.</li> <li>- Llevar una contabilidad de calidad.</li> <li>- Realizar un sistema de costos basado en actividades.</li> <li>- Llevar controles automatizados.</li> </ul>

<b>PRODUCCIÓN</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Mejorar la calidad de los productos elaborados por la fábrica de calzado.	Establecer controles que permitan mejorar la calidad en un 50% de la producción de 198,000 pares de botas para el año 2,008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de la política de calidad.</li> <li>- Implementación del programa de cero defectos.</li> <li>- Establecimiento del compromiso gerencial.</li> <li>- Establecer equipos para mejoramiento de la calidad</li> <li>- Establecer un control estadístico de la calidad.</li> <li>- Realizar inspecciones de entrada y de salida del proceso.</li> <li>- Definir un muestreo de aceptación.</li> <li>- Elaboración de gráficas de pareto.</li> <li>- Implementar el control de calidad del proceso</li> <li>- Establecer diagramas de flujo de procesos.</li> <li>- Establecer los límites de control.</li> <li>-</li> </ul>

<b>MERCADEO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Mantener el nivel de posicionamiento en el mercado meta vendiendo 198,000 pares de botas	Establecer controles de mercado que permitan conocer si la empresa puede vender 198,000 pares de botas en el mercado meta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer controles de mercado.</li> <li>- Establecer planes de reparto de utilidades.</li> <li>- Monitoreo de clientes.</li> <li>- Implementar tarjetas de comentarios</li> <li>- Realizar encuestas formales</li> <li>- Crear grupos de enfoque.</li> <li>- Establecer contacto directo con el cliente.</li> <li>- Recoger información de campo.</li> <li>- Estudiar las quejas.</li> <li>- Establecer vigilancia en Internet.</li> <li>- Medir las percepciones de los clientes.</li> <li>- Medir la satisfacción del cliente.</li> <li>- Ejecución revisión de presupuestos de mercadeo.</li> <li>- Ejecución y revisión de pronósticos de ventas.</li> <li>- Realizar investigaciones a fondo de la competencia.</li> <li>- Establecer oportuna comunicación.</li> <li>- Realización de investigaciones de mercado nacional y Centroamericano.</li> <li>- Todas las estrategias del año 2007</li> </ul>

**CUADRO DE EJECUCIÓN PLAN OPERATIVO DEL AÑO 2,008**

ITEMS	FACTORES DE LA PRODUCCIÓN	Costo unitario	cantidad de botas	VALOR	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD
	- Capital de trabajo final del 2007				5,536,647.4		
1	- Costos directos de fabricación						
	- Materia prima	26.53	198,000	5,252,940			
	- Mano de obra directa	0.98	198,000	194,040			
2	- Costos indirectos de fabricación						
	- Depreciación Maquinaria y equipo	0.22	198,000	43,560			
	- Empaque	0.12	198,000	23,760			
	- Mano de obra indirecta	0.68	198,000	134,640			
	- Materiales indirectos	0.05	198,000	9,900			
	- Electricidad	0.35	198,000	69,300			
	- Agua	0.01	198,000	1,980			
	- Papelería	0.02	198,000	3,960			
	- Teléfono	0.01	198,000	1,980			
3	- Gastos de administración						
	- Salarios	0.34	198,000	67,320			
	- Aguinaldos	0.14	198,000	27,720			
	- Depreciación de mobiliario y equipo	0.01	198,000	1,980			
4	- Gastos de venta						
	- Salarios	0.1	198,000	35,640			
	- Aguinaldos	0.01	198,000	3,960			
	- Depreciación	0.03	198,000	5,940			
	- Costo Total	29.6	198,000			5,860,800	
	- Utilidad (40%)	11.84	198,000	2,344,320			
	- Pago de impuesto (IVA)	3.85	198,000			761,904	
	- Venta de 99,000 pares de botas	45.29	198,000	-	8,967,420		
	- Afiliación a INSAFORP(1% Planilla)					8,778.6	
	- Renta de cuatro locales comerciales					48,000	
	- Salario de 8 empleados de sala de venta					16,934	
	- Contratación de agencia publicitaria					1,200,000	
	- Total de ingresos / egresos				14,504,067.4	7,896,416.6	6,607,650.8
	- Total de ingresos / egresos						
	- Capital de trabajo para el año 2,009						6,607,650.8



#### 4.8.5. Plan Operativo Año 2009

ADMINISTRACIÓN		
Objetivo	Meta	Estrategias
Innovación de los procesos administrativos	Transformar en un 50% los procesos administrativos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la cultura de organizaciones que aprenden</li> <li>- -Formación de equipos.</li> <li>- -Ausencia de fronteras.</li> <li>- -Pocos jefes</li> <li>- -Información compartida.</li> <li>- -Información abierta.</li> <li>- -información oportuna.</li> <li>- -Información precisa</li> <li>- -Aplicar reingeniería de procesos.</li> </ul>

PERSONAL		
Objetivo	Meta	Estrategias
Innovación de los procesos de administración de personal.	Transformar en un 50% los procesos de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar cultura de organizaciones que aprenden.</li> <li>- Riesgos compartidos.</li> <li>- Demostrar atención a los empleados.</li> <li>- Crear sentido de comunidad</li> <li>- Proporcionar Empowerment a los empleados.</li> <li>- Establecer el método de tareas.</li> <li>- Simplificar los puestos de trabajo.</li> <li>- Enriquecimiento del puesto de trabajo.</li> <li>- Retroalimentación de encuestas.</li> <li>- Consolidación de equipos de trabajo.</li> <li>- Buscar contactos con universidades a fin de mantener actualizado al personal.</li> <li>- Establecer círculos calidad</li> <li>- Reingeniería de personal</li> </ul>

<b>FINANZAS</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Innovación de los procesos financieros.	Transformar en un 50% los procesos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar proceso de Reingeniería.</li> <li>- Crear cultura de organizaciones de cambio.</li> <li>- Riesgos compartidos.</li> <li>- Empowerment a los empleados.</li> <li>- Participación de todos los empleados</li> <li>- Consolidación de equipos</li> </ul>

<b>PRODUCCIÓN</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Innovar los procesos de producción de Industrias Militares	Trasformar en un 50% los procesos de producción de la fabrica de calzado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear la cultura de organización que aprende.</li> <li>- Aplicar la reingeniería al proceso de producción.</li> <li>- Adquisición de tecnología de punta</li> <li>- Desarrollo de razonamiento critico.</li> <li>- Participación de todos los empleados en resolución de problemas</li> <li>- Mejoramiento de la capacidad para ofrecer nuevos bienes.</li> <li>- Creación de ventajas competitivas.</li> </ul>

<b>MERCADEO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>
Innovar los procesos de Comercialización de Industrias Militares.	Transformar en un 50% los procesos de comercialización para vender 298,000 pares de botas al mercado meta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de cultura de organizaciones que aprenden.</li> <li>- Aplicar reingeniería a los procesos de mercadotecnia.</li> <li>- Implementar la orientación a los clientes.</li> <li>- Creación de nuevos mercados.</li> <li>- Invertir en oportunidades emergentes.</li> <li>- Estimular el liderazgo en la fuerza de ventas.</li> <li>- Proporcionar empowerment a los vendedores.</li> <li>- Compartir información.</li> <li>- Desarrollar la confianza entre los clientes.</li> <li>- Aprendizaje continuo.</li> </ul>

**CUADRO DE EJECUCIÓN PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2009**

Ítems	Factores de la Producción	Costo unitario	cantidad de botas	Valor	Ingresos	Egresos	Utilidad
	Capital de trabajo final del 2008				6,607,650.8		
1	Costos directos de fabricación						
	Materia prima	26.53	198,000	5,252,940			
	Mano de obra directa	0.98	198,000	194,040			
2	Costos indirectos de fabricación						
	Depreciación Maquinaria y equipo	0.22	198,000	43,560			
	Empaque	0.12	198,000	23,760			
	Mano de obra indirecta	0.68	198,000	134,640			
	Materiales indirectos	0.05	198,000	9,900			
	Electricidad	0.35	198,000	69,300			
	Agua	0.01	198,000	1,980			
	Papelería	0.02	198,000	3,960			
	Teléfono	0.01	198,000	1,980			
3	Gastos de administración						
	Salarios	0.34	198,000	67,320			
	Aguinaldos	0.14	198,000	27,720			
	Depreciación de mobiliario y equipo	0.01	198,000	1,980			
4	Gastos de venta						
	Salarios	0.1	198,000	35,640			
	Aguinaldos	0.01	198,000	3,960			
	Depreciación	0.03	198,000	5,940			
	Costo Total	29.6	198,000			5,860,800	
	Utilidad (40%)	11.84	198,000	2,344,320			
	Pago de impuesto (IVA)	3.85	198,000			762,300	
	Venta de 198,000 pares de botas	45.29	198,000	-	8,967.420		
	Afiliación a INSAFORP(1% Planilla)			8778.6		8,778.6	
	Renta de cuatro locales comerciales					48,000	
	Salario de 8 empleados sala de venta					16,934	
	Contratación de agencia publicitaria					1,200,000	
	Compra de maquinaria y equipo					1,500,000	
	Compra de equipo de informática					100,000	
	Total de ingresos / egresos				15,575,070.8	9,496,812.6	6,078,258.2
	Total de ingresos / egresos						
	Capital de trabajo para el año 2,010						6,078,258.2

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

5.1.1.- La Maestranza nació en 1,928 como un cuerpo técnico, de reparación de armamento, equipo y materiales con el paso del tiempo se convirtió en Industrias Militares, la cual es desconocida como empresa productora de calzado por parte del mercado meta potencial.

5.1.2.- Después de haber realizado el diagnóstico interno y de mercadeo, se observó que Industrias Militares, no posee un plan estratégico que le permita mejorar su estructura organizativa; y posicionar su fábrica de calzado, para poder lanzar sus productos al mercado competitivo.

5.1.3.- El área administrativa de Industrias Militares, es deficiente en su funcionamiento, esto se debe a la falta de elaboración de perfiles de puestos, su sistema de información semi formal y el no contar con programas de capacitación y desarrollo profesional adecuados, tampoco cuenta con procedimientos formales para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

5.1.4.- El área de personal, carece de un proceso de selección con procedimientos establecidos, lo que ocasiona contratar personal no idóneo para los puestos de trabajo; así mismo las fuentes de reclutamiento son limitadas y no permiten tener un universo mayor de candidatos. Por otra parte, el proceso de inducción es demasiado corto y su sistema de información es semi formal, los factores antes mencionados ocasionan, la deficiencia técnica del personal que conforma Industrias Militares.

5.1.5.- Industrias Militares, no realiza ninguna actividad contable sino que toda su contabilidad es realizada externamente por el Fondo de Actividades Especiales, el cual recopila dicha información de cada una de las fábricas integrantes y la traslada al Ministerio de la Defensa Nacional, donde es convertida en Estados Financieros que son remitidos posteriormente al Ministerio de Hacienda, para su análisis. Lo anteriormente expuesto no le permite a la empresa realizar una planificación a largo plazo por los altos niveles burocráticos de las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Defensa Nacional y el Ministerio de Hacienda.

5.1.6.- Que la distribución en planta de la Fábrica de calzado tiene cuellos de botella en el área de vulcanizado, esto aunado a inadecuados estudios de tiempos y movimientos y personal no idóneo, así como también, a un obsoleto procedimiento de control de calidad, y maquinaria con vida útil finalizada. Esto no le permite a la empresa, contar con un proceso de producción eficiente que le permita minimizar costos y optimizar la producción.

5.1.7.- La fábrica de calzado, no cuenta con un plan de mercadeo a largo plazo, que le permita planificar para vender sus productos y poder así, cubrir la producción ociosa que actualmente tiene la mencionada fábrica. Esto aunado a otros factores como: el no contar con un capital de trabajo que le permita invertir en maquinaria, infraestructura para salas de ventas, contratación de vendedores, campañas publicitarias y de promoción; lo que impide a la fábrica de calzado lanzar sus productos al mercado competitivo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Como parte del mejoramiento de la organización administrativa de Industrias Militares de la Fuerza Armada y para que funcione eficientemente la fabrica de calzado y así poder lanzar sus productos al mercado Nacional, es necesario que la Empresa implemente el plan estratégico recomendado en el capitulo anterior, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones que conllevan un trabajo duro en algunas de sus funciones que muestran ciertas debilidades, esto les permite a la empresa afrontar con más facilidad los cambios que la apertura de mercados demanda a las empresas.

El diagnóstico muestra que el Área Financiera Contable, esta bien organizada pero que es realizada por el Fondo de Actividades Especiales y elaborada externamente en el Ministerio de la Defensa Nacional, por lo que las recomendaciones en este sentido se dirigen a que la empresa lleve su propia contabilidad para proporcionar información oportuna a la gerencia para la toma de decisiones financieras, en las otras funciones como las Áreas de Administración, Personal, Producción y Mercadeo se presentan las siguientes recomendaciones:

5.2.1.- Un punto prioritario en la organización del Área Administrativa, de la empresa, consiste en la definición y descripción de puestos, ya que no han sido definidos en su totalidad.

Este aspecto es de suma importancia para reclutar, seleccionar y contratar nuevo personal; además de que constituye la base sobre la cual el nuevo empleado debe ejecutar su trabajo y medirlo a través de las evaluaciones del desempeño.

5.2.2.- Para formalizar el proceso de inducción en la Fábrica de Calzado, es necesario que además de instruir al nuevo personal sobre las tareas a desarrollar en su puesto. La empresa debe de proporcionar por escrito la descripción de los mismos con el fin de facilitar la evaluación del desempeño y evitar de esta manera conflictos laborales. Además, debe Formalizar el sistema de información.

5.2.3.- Es imperativo que la Gerencia General, administre eficientemente la información que se maneja en su empresa; es por eso necesario que en la medida de lo posible la empresa pase de un sistema semi - formal a sistema formal de información, creando una base de datos, con el objetivo de que la gerencia obtenga la información necesaria en el momento oportuno para la toma de decisiones y el control.

5.2.4.- Por esa razón es necesario que la empresa capacite a su personal en el uso de los diferentes programas que la computación moderna ofrece. Esto además de ahorrar recursos, les facilitará el análisis de la información y les ayudaría a mantener la uniformidad de la misma.

5.2.5.- Es conveniente que la fábrica de calzado, desarrolle programas de capacitación en las distintas áreas mencionadas en el presente estudio, ya que ello le trae ventajas a la misma, como al empleado, mediante estos programas, se logra elevar la moral del empleado, le ayuda a convertirse en un fuerte candidato para ocupar mejores puestos de trabajo y perfeccionar el conocimiento, sobre las funciones que realiza, lo que por otro lado constituye a que la empresa sea más eficiente.

5.2.6.- Es recomendable que la empresa, utilice otras fuentes de reclutamiento adicionales, como: inventario de recursos humanos, universidades y otras, esto les permitiría acceder a un mayor número de candidatos que si bien pueden no contar con toda la experiencia usualmente requerida, por que este tipo de empresas podrían ser muy buenos candidatos para ocupar puestos vacantes.

5.2.7.- En cuanto al sistema de selección de personal, esto podría mejorarse ampliando los mecanismos que se utilizan mediante el uso de pruebas de admisión y test psicológicos. Con ello la empresa tendría una visión más clara de los candidatos y podría tomarse una decisión más objetiva y acertada al seleccionar personal idóneo para el puesto.

5.2.8.- La empresa y los empleados de la organización deben elaborar un contrato de trabajo, a fin que sea firmado por ambas partes; dicha acción ayudará a mantener buenas relaciones entre la empresa y los empleados y evitaría posteriores problemas laborales.

5.2.9.- La empresa debe contar con procedimientos formales para evaluar el desempeño de sus empleados ya que a través de ellos se puede identificar al personal que se excede, cumple o incumple, en sus responsabilidades, de igual forma, sirve de base para la toma de decisiones sobre promociones o castigos internos, compensaciones y otros más, para ello, se recomienda que la empresa formalice de acuerdo a sus necesidades, la evaluación del desempeño en sus respectivos departamentos.

5.2.10.- En la distribución en planta, a fin de eliminar los cuellos de botella se deben realizar estudios de distribución de la misma a fin de optimizar el proceso de producción



buscando producciones grandes para minimizar costos con economías de escala.

5.2.11.- Los intermediarios en la adquisición de la materia prima y la participación de distribuidores en la venta de productos que vende la empresa, vuelven más caros sus productos por lo tanto se recomienda eliminar intermediarios en la adquisición de materia prima e intermediarios en la distribución de sus productos terminados a fin de optimizar sus costos de producción y venta.

5.2.12.- La información es necesaria para el eficaz desempeño de las funciones de producción para su planificación, organización, ejecución y control; por eso se recomienda que la empresa, formalice el sistema de información del área administrativa mediante el uso de equipos automáticos y computarizados lo que además influye positivamente en el proceso de producción y en la toma de decisiones, por eso es necesario que la institución incremente su nivel tecnológico en el área de producción a fin de contribuir a ser más eficiente dicho proceso.

5.2.13.- No obstante que esta empresa es ordenada en los aspectos de producción, es necesario que se realicen trimestralmente pronósticos de producción a fin de verificar el cumplimiento de metas y objetivos de producción.

5.2.14.- Implementar un sistema de control mecanizado que permita obtener información oportuna para la toma de decisiones en el área de producción.

5.2.15.- Capacitar al personal calificado en las áreas de control de calidad a fin que pueda utilizar equipo de alta

tecnología para poder sustituir más fácilmente el trabajo mecanizado por el uso adecuado de computadoras, con lo cual se contaría con personal altamente calificado para medir calidad de los productos que la fábrica de calzado produce y vende.

Considerando que el aporte de la investigación, está basado en la venta y distribución de calzado para el mercado nacional tanto en el sector privado como gubernamental, se le sugiere a la empresa, analizar las siguientes recomendaciones:

5.2.16.- En vista de que los clientes potenciales desconocen lo que es Industrias Militares y sus actividades, de producción de calzado la institución debe darse a conocer, aprovechando la capacidad de producción, su mano de obra calificada y su capacidad instalada para posicionar a la mencionada fábrica dentro de la industria.

5.2.17.- Incrementar y capacitar la fuerza de ventas, como una herramienta para impulsar sus productos, pero que estos vendedores deben estar preparados no solo para cerrar una venta, sino posterior a ella, que la empresa, aproveche la oportunidad que se presenta en cuanto al servicio al cliente que los competidores brindan.

5.2.17.- Se deben realizar encuestas eventualmente a sus clientes actuales y potenciales para comprender mejor sus necesidades y sus deseos cambiantes.

5.2.18.- Crear nuevos productos para hacer uso de su equipo y tecnología en base a sus actuales conocimientos para disminuir el tiempo ocioso en dicha fábrica.

5.2.19.- Crear un perfil de selección del personal de la fuerza de ventas, lo más profesional e idóneo posible para cumplir con los objetivos de la empresa.

5.2.20.- Es importante crear políticas de crédito de acuerdo a la capacidad de la empresa, y con las que trabaje en el mercado, para que de esta forma se abarque más mercado para el producto y tener la capacidad de superar a la competencia.

5.2.21.- Es conveniente que la empresa, optimice el equipo de transporte que posee, para la distribución del producto, ya que de esta forma se minimizará el costo de transporte.

5.2.22.- En lo que respecta a la plaza, se deben abrir cuatro salas de ventas distribuidas en todo San Salvador y colocar en cada una de las tiendas de las unidades militares los productos elaborados por la fábrica de calzado.

5.2.23.- Contratar 8 personas para las salas de ventas

5.2.24.- En el área de publicidad, contratar una empresa para que realice una campaña publicitaria en los medios de comunicación y prensa escrita para mejorar la imagen de la empresa e incrementar las ventas.

5.2.25.- En lo que respecta al lanzamiento de los productos al mercado competitivo, se debe usar una estrategia de penetración ambiciosa, a fin de explotar los bajos precios con una fuerte promoción.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- *Administración de Personal I.* 1994
- *Alcaraz Rodríguez, Rafael. El emprendedor de éxito. Guías de planes de negocios.* México, McGraw Hill. 2,001
- *Amaya Guerrero, José. Libro Fundamentos de Mercadotecnia. Edición II. El Salvador.*
- *Black, James Menzies. Preparación de Personal Competente.* México. Continental.1969.
- *Brand, Salvador Oswaldo. Diccionario de Economía. Colombia, Edición Octava.* 1984
- *Chruden, Herbert. Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos Humanos. Tr. Sergio.*
- *Cochran, William G. Métodos Estadísticos.* México, décima impresión, Continental.1,992
- *Córtez, Hernán Ana Holuigúe y Augusto Iglesias. Principios y Problemas.* Chile, Colección Teleduc. 1982
- *Cummings, L. Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación. Tr, Carlos Villena García.* México, Trillas. 1985.
- *Derrien, Pol. ¿Qué gusta que aporte un empleado calificado? Tr, José Manuel Quezada. Editores Técnicos Asociados.* 1977.
- *Dessler, Gary. Administración de Personal.* México, Prentice Hall Hispanoamericana.1993.
- *French, Wendell L Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos Humanos. Tr. Alfredo Díaz Mata.* México, Limusa. 1989.
- *Gilbert, Jessup. Selección y Evaluación en el Trabajo.*
- *Gronroos, Cristian. Marketing y Gestión de Servicios.* México, Días de Santos. 1990.
- *Hampton, David R. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Tr. Susana Esquepo de Ruíz.* México, Trillas.1982.
- *Kotler, Philip. Mercadeo.* México, Prentice Hall. 1998
- *Lara Velado, Roberto. Introducción al Derecho Mercantil.*

- *Ministerio de Justicia. Código de Comercio. República de El Salvador.*
- *Morrisey, Planeando con morrisey, planeación Táctica, produciendo resultados en corto plazo. México Prentice Hall.2,000.*
- *Steiner, George, A.Planeación estratégica, lo que todo gerente debe saber una guía paso a paso, CECSA, XXV. Reimpresión 2,000*
- *Sampieri, Roberto, Et al. Metodología de la Investigación. México, Mc Graw- Hill. 1994.*
- *Werther, William B.dministración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill.1993.*
- *WELDON, J. Taylor, Et al. Mercadotecnia, un Enfoque Integrador. México, Editorial Trillas. Sexta Edición. 1986.*
- *Weston, F. J. Brigham E. F.Administración Financiera, México,Mc Graw- Hill. 1992.*
- *Zacarías Ortiz, Eladio. Métodos para hacer una investigación de campo, Ediciones 2,000.*

**BOLETINES:**

- *DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES, FUSADES*
- *Boletín Económico y Social. El Salvador, Abril de 2003 DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*
- *Boletín Ministerio de Economía. El Salvador, Junio 2003*

***ANEXOS***

DECRETO DE CREACIÓN DE LA MAESTRANZA DE LA FUERZA ARMADA DE EL  
SALVADOR

Diario Oficial tomo 74 No. 51  
San Salvador, Viernes 28 de febrero de 1913

EL PODER EJECUTIVO:

CONSIDERANDO:

"Que esta por terminarse el edificio que por iniciativa del Señor Presidente Don Manuel Enrique Araujo, se mandó a construir...en el cual ha de instalarse el taller para la reparación del material de guerra que posee la República... y en el que han de instalarse además las futuras escuelas de aprendices para maestros armeros, maestros ajustadores y maestros artificieros".

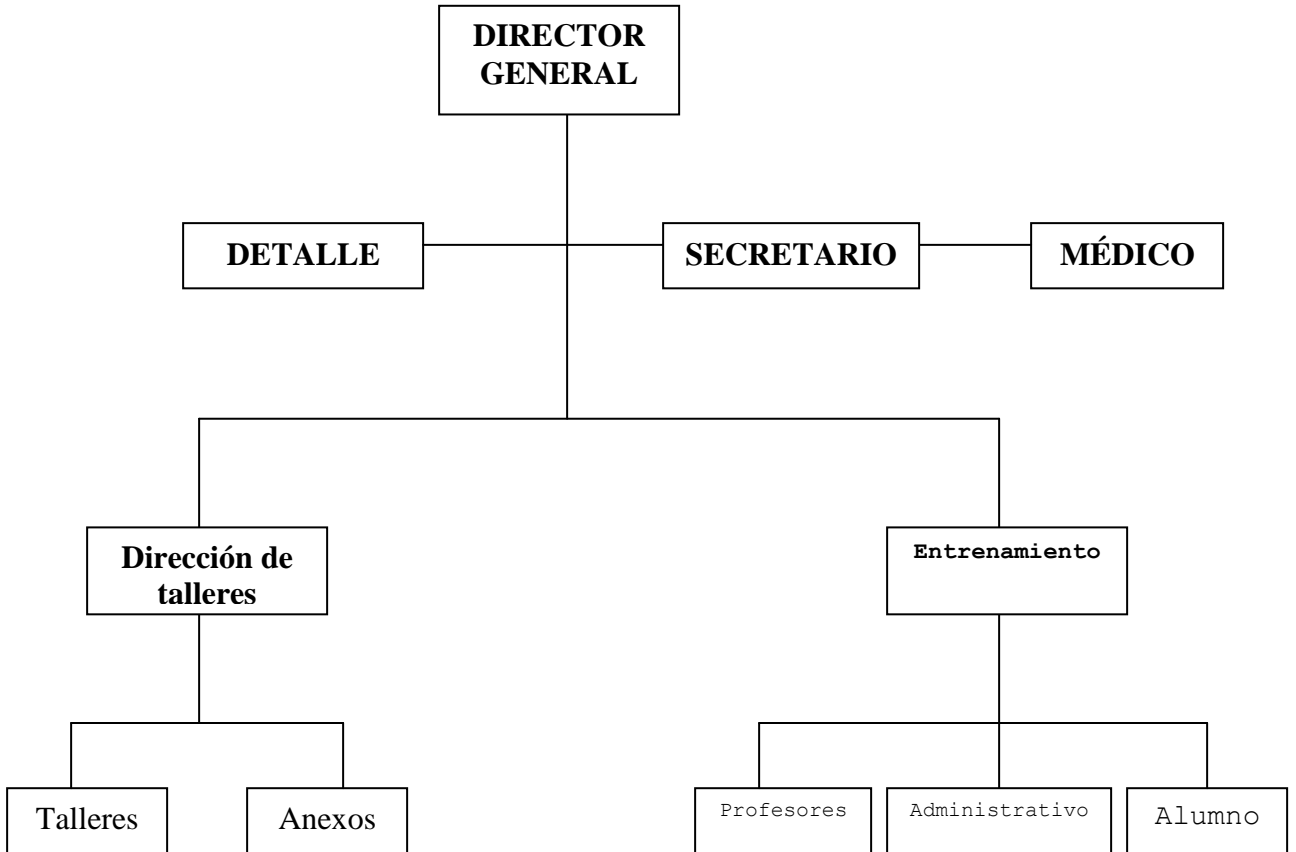
DECRETA:

1°."Designar el mencionado taller con el nombre de MAESTRANZA DEL EJERCITO, dado en el Palacio Nacional: San Salvador, a los veintiséis días del mes de febrero de mil novecientos trece".

C. MELÉNDEZ

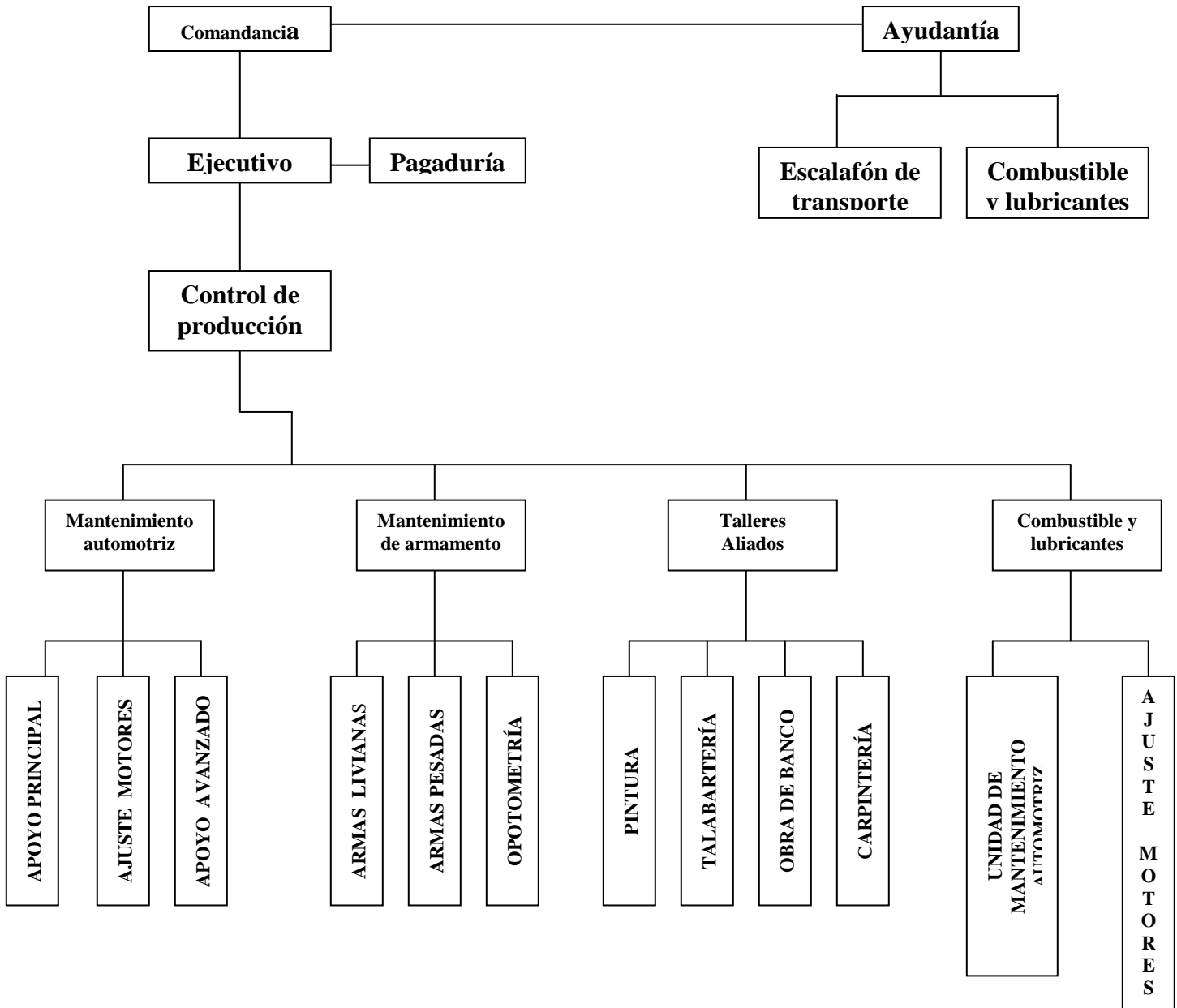
El SECRETARIO DE ESTADO DE GUERRA Y MARINA  
**JOSE M. PERALTA**

ORGANIGRAMA ORIGINAL DE LA MAESTRANZA  
DEL EJERCITO CONFORME A SU  
DECRETO DE CREACIÓN DEL 20 DE FEBRERO DE 1913

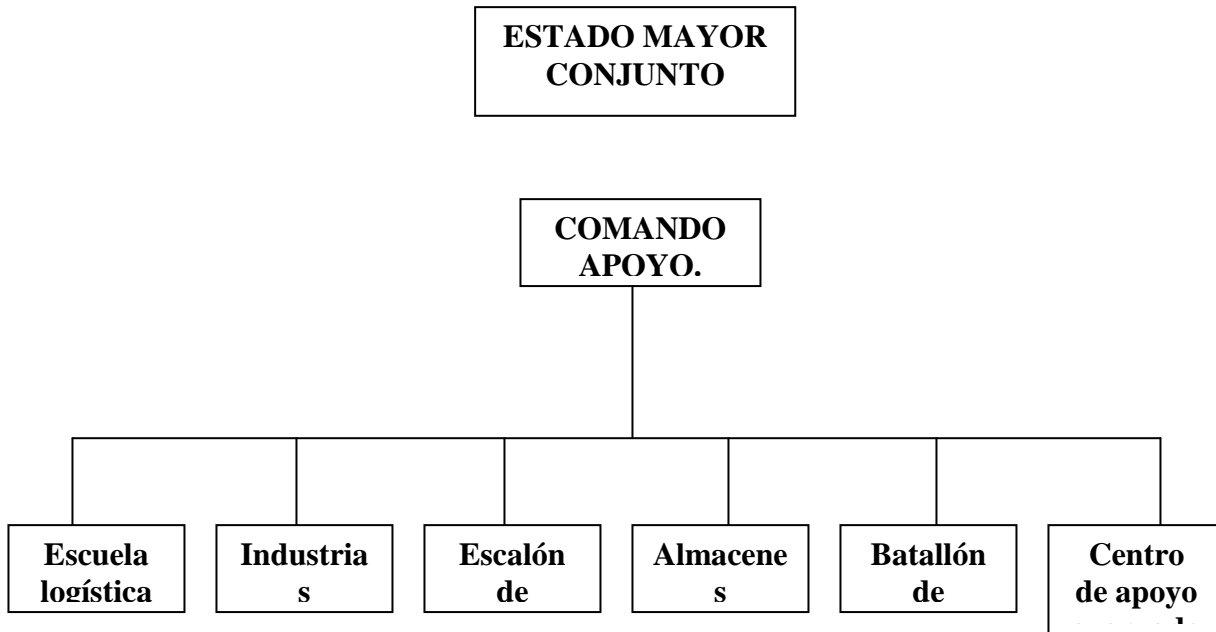




ORGANIGRAMA DE LA MAESTRANZA DE LA FUERZA ARMADA DE EL SALVADOR, DÉCADA DE LOS AÑOS 1960-1970

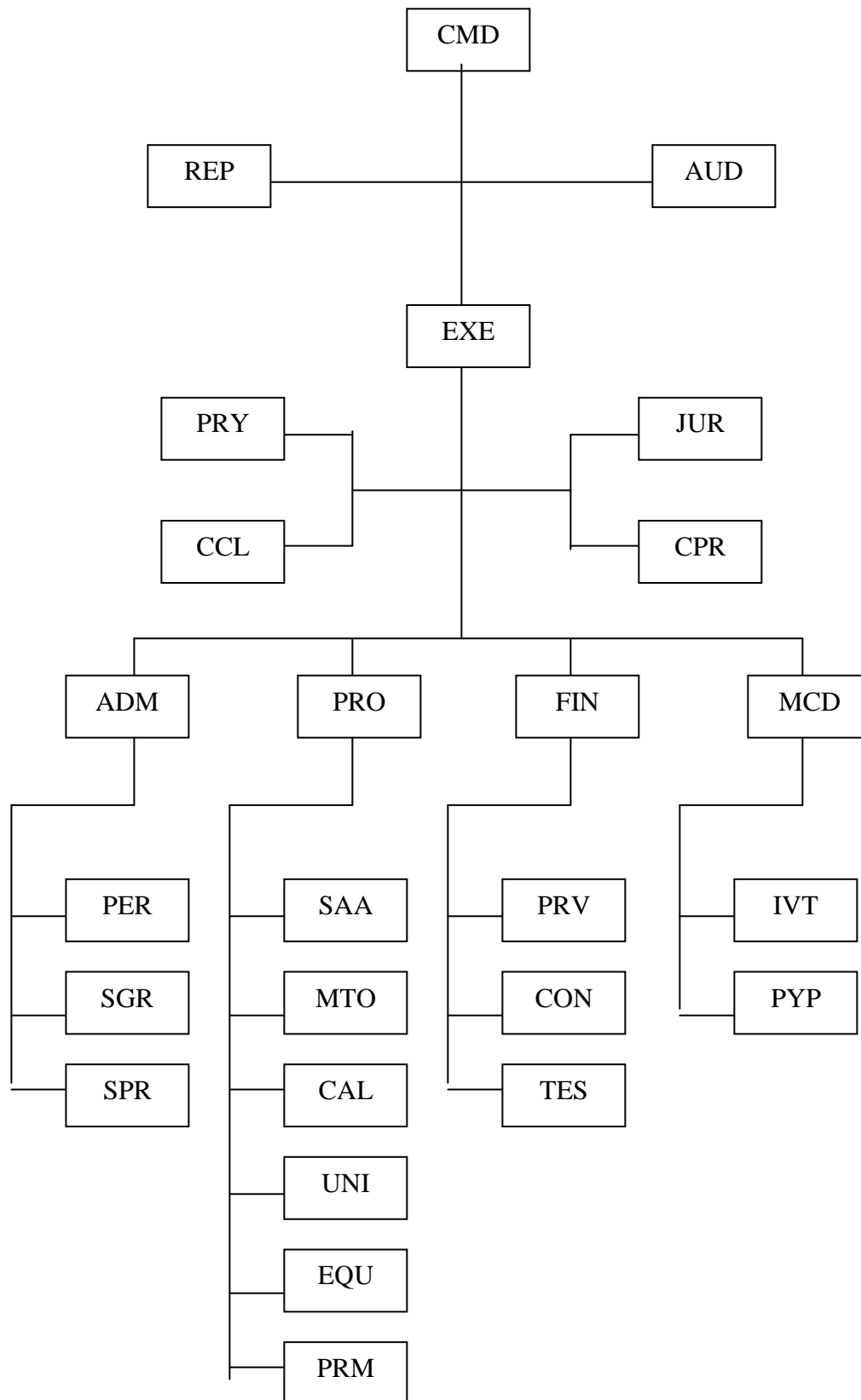


Organigrama del Comando de Apoyo Logístico de la Fuerza Armada de El Salvador 1985



**ANEXO No. 4**

**ORGANIGRAMA DE CREACIÓN DE INDUSTRIAS MILITARES DE LA FUERZA ARMADA  
DE EL SALVADOR, 1985**



**GLOSARIO****CÓDIGOS****DESCRIPCIÓN**

<i>CMD</i>	<i>COMANDANTE</i>
<i>EXE</i>	<i>EJECUTIVO</i>

**NIVEL I****CÓDIGOS****DESCRIPCIÓN**

<i>ADM</i>	<i>DPTO. ADMINISTRACIÓN.</i>
<i>PRO</i>	<i>DEPTO. PRODUCCIÓN</i>
<i>FIN</i>	<i>DEPTO. FINANZAS</i>
<i>MCD</i>	<i>DEPTO. MERCADEO</i>
<i>AUD</i>	<i>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</i>
<i>JUR</i>	<i>UNIDAD JURIDICA</i>
<i>PRY</i>	<i>UNIDAD PROYECTOS</i>
<i>REP</i>	<i>UNIDAD RELACIONES PUBLICAS</i>
<i>CPR</i>	<i>UNIDAD CONTROL DE PRODUCCIÓN</i>
<i>CCL</i>	<i>UNIDAD CONTROL DE CALIDAD</i>

**NIVEL II****CÓDIGOS****DESCRIPCIÓN**

<i>PER</i>	<i>SECC. PERSONAL</i>
<i>SGR</i>	<i>SECC. SERVICIOS GENERALES</i>
<i>SAA</i>	<i>SECC. ACCESORIOS AUTOMOTRICES</i>
<i>MTO</i>	<i>SECC. MANTENIMIENTO</i>
<i>CAL</i>	<i>SECC. CALZADO</i>
<i>UNI</i>	<i>SECC. UNIFORMES</i>
<i>EQU</i>	<i>SECC. EQUIPO</i>
<i>PRM</i>	<i>SECC. PROCESOS METALICOS</i>
<i>PRV</i>	<i>SECC. PROVEEDURÍA</i>
<i>CON</i>	<i>SECC. CONTADURÍA</i>
<i>TES</i>	<i>SECC. TESORERIA</i>
<i>IVT</i>	<i>SECCIÓN INVESTIGACIÓN DE VENTAS</i>
<i>PYP</i>	<i>SECC. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</i>
<i>SPR</i>	<i>SECC. SERVICIOS PROFESIONALES</i>

**Instrumento de Investigación No. 1**  
**Cuestionario de la Investigación De Campo**

FORMULARIO DE ENCUESTA

Somos estudiantes egresados de la Maestría en Administración de empresas y Consultorio Empresarial de la Universidad de El Salvador (UES) y estamos realizando nuestro trabajo de graduación sobre el tema **"Plan Estratégico de Industria Militares de la Fuerza Armada. Caso específico Fabrica de Calzado"** Por lo que solicitamos su colaboración respondiendo al siguiente cuestionario. Toda información será tratada en forma confidencial.

**I. FORMULARIO GERENCIAL**

**AREA ADMINISTRATIVA**

1. ¿Existe Gerencia Administrativa en Industrias Militares?

a) Sí (     )    b) No (     ) Pase a la página No 3 c) Nc (     )

2. ¿Qué tan claras y objetivas son las metas de la Empresa?

a) (     ) Muy claras                    b) (     ) Claros                    c) (     ) Desconocidos  
d) (     ) Nc                                    e) (     ) Ninguna de las anteriores

3. ¿En base a qué mide el buen funcionamiento del área Administrativa, el resto de la organización de Industrias Militares?

a) (     ) Cumplimiento de metas    b) (     ) Resultados a Corto Plazo  
c) (     ) Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Como califica la actual organización del área administrativa de Industrias Militares?

a) (     ) Muy Adecuada    b) (     ) Adecuada                    c) (     ) Inadecuada  
d) (     ) Nc

5. ¿Como califica el sistema de información existente en el área administrativa de Industrias Militares?

a) (     ) Formal    b) (     ) Semi-formal    c) (     ) Informal    d) (     ) Nc

6. ¿Como califica la comunicación entre el área administrativa con el resto de la organización?

a) (     ) Formal    b) (     ) Semi- formal    c) (     ) Informal    d) (     ) Nc

7. ¿Se recibe oportunamente la información necesaria para la toma de decisiones?

a) (    ) Sí                      b) (    ) No                      c) (    ) Nc

8. ¿Como considera el nivel tecnológico con el que funciona el área administrativa?

a) (    ) Alta    b) (    ) Media    c) (    ) Baja    d) (    ) Nc

### **AREA DE PERSONAL**

9. ¿En qué porcentaje ha definido la empresa los perfiles de puesto?

- a) (    ) 100%
- b) (    ) 75%
- c) (    ) 50%
- d) (    ) 25%
- e) (    ) No definidos

10. Cuando Industrias Militares selecciona nuevo personal recurre a:

<b>Actividad</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
a) Pruebas/test psicológico			
b) Entrevistas			
c) Investigaciones de referencia			
d) Pruebas de Admisión			

11. ¿Que fuentes de reclutamiento utiliza Industria Militares?

- a) (    ) Inventario de Recursos Humanos
- b) (    ) Personal de la Empresa
- c) (    ) Escuelas Técnicas
- d) (    ) Oficinas de Colocación
- e) (    ) Otros

12. ¿Cuándo firma su contrato el nuevo empleado?

- a) (    ) En el momento de la contratación
- b) (    ) No se firma contrato
- c) (    ) Un mes después
- d) (    ) Otros
- e) (    ) Nc



20. ¿Ha tomado Industrias Militares alguna medida ante la apertura comercial?

- a) (    ) Capacitación
- b) (    ) Alianzas estratégicas
- c) (    ) Mejora de Tecnología
- d) (    ) Reducir personal
- e) (    ) Otros

**AREA FINANCIERO CONTABLE**

21. ¿Cómo describiría la contabilidad de Industrias Militares en lo que a su ordenamiento se refiere?

- a) (    ) Muy ordenada
- b) (    ) Ordenada
- c) (    ) Regular
- d) (    ) Poco ordenada
- e) (    ) Desordenada

22. ¿Con que frecuencia Industrias Militares desarrolla análisis financieros?

- a) (    ) Sí                      b) (    ) No                      c) (    ) Nc

23. ¿Desarrolla Industrias Militares flujos de efectivo y presupuesto por lo menos cada tres meses?

- a) (    ) Sí                      b) (    ) No                      c) (    ) Nc

24. ¿Qué sistema de inventario utiliza Industrias Militares?

- a) (    ) PEPS
- b) (    ) UEPS
- c) (    ) Promedio Simple
- d) (    ) Promedio Ponderado
- e) (    ) Otros

25. ¿Qué sistema de conteo utiliza Industrias Militares?

- a) (    ) Costeo Directo
- b) (    ) De absorción
- c) (    ) Marginal
- d) (    ) Nc

26. ¿Cómo maneja Industrias Militares su contabilidad?

- a) (    ) Despacho Contable Externo
- b) (    ) Conteo Interno
- c) (    ) Ambos
- d) (    ) Nc



27. ¿Cumple Industrias Militares su política de pagos a sus proveedores?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) No tiene políticas de pago
- d) (    ) Nc

28. ¿Cómo clasifica la gestión de cobros de Industrias Militares?

- a) (    ) Excelente
- b) (    ) Buena
- c) (    ) Regular
- d) (    ) Necesita mejorar
- e) (    ) Mala
- f) (    ) Nc

29. ¿Ha tenido Industrias Militares problemas con el control de IVA?

- a) (    ) A menudo
- b) (    ) Frecuentemente
- c) (    ) Nunca
- d) (    ) Nc

30. ¿Existe procedimientos sistemáticos para la elaboración y pago de planillas de su personal?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

#### **AREA DE PRODUCCION**

31. ¿Esta la distribución en planta de la Fabrica de Calzado de Industrias Militares ubicada eficientemente?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

32. ¿Debería la organización de Industrias Militares integrarse hacia delante o hacia atrás?

- a) (    ) Adelante
- b) (    ) Atrás
- c) (    ) Ambas
- d) (    ) Ninguna

33. ¿Es apropiada la tecnología utilizada en el proceso de producción de calzado de Industrias Militares?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

34. ¿Se pronostica en forma regular y efectiva la demanda general del producto?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

35. ¿Tiene Industrias Militares un sistema de control de producción eficiente y efectivo?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

36. ¿Se han efectuado estudios de tiempos y movimientos en el sistema de producción?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

37. ¿Se han diseñado en forma efectiva y eficiente los puestos de producción en las Fábricas de Calzado de Industrias Militares?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

38. ¿Son las normas de producción claras, razonables y efectivas?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

39. ¿Existen en la Fábrica de Calzado de Industrias Militares políticas de producción?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

40. ¿Tiene la Fábrica de Calzado de Industrias Militares un sistema de control de calidad?

- a) (    ) Sí
- b) (    ) No
- c) (    ) Nc

**CUESTIONARIO (MERCADERO)**  
**Instrumento de investigación No.2**

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar información confiable que permita desarrollar una investigación de mercados, con la finalidad de elaborar un plan estratégico de comercialización para que Industrias Militares pueda competir en el Mercado Nacional con su servicio de manufactura de Confección de Calzado. La información que proporcione será de mucha importancia para realizar el referido estudio, por lo que se le agradecería responder en forma sincera e individual las preguntas que se le hacen.

Favor no escribir su Nombre; gracias por su colaboración.

1. ¿Cuánto personal labora en su Institución?

---

2. ¿En su Empresa, compran calzado para sus empleados?

a) Sí ( )    b) No ( )

Si su Respuesta anterior es Negativa, favor suspenda el cuestionario, de lo contrario continúe.

3. ¿En qué forma se adquiere el Calzado en su Empresa?

a) Licitación: ( )  
b) Visita del Proveedor: ( )  
c) Otro, especifique: ( )

4. ¿Su actual proveedor de calzado, utiliza Intermediarios?

a) Sí ( )    b) No ( )

Si su respuesta es afirmativa, conteste la siguiente pregunta, Sino por favor continúe en la pregunta 9.

5. ¿qué tipo de Intermediario utiliza su actual proveedor?

a) Mayoristas ( )  
b) Minoristas ( )  
c) Agentes ( )  
d) Otros, Especifique: \_\_\_\_\_

6. ¿Esta usted satisfecho con los canales de distribución utilizados actualmente por su proveedor de calzado?

a) Sí ( )    b) No ( )

Si su respuesta es no, especifique porque? \_\_\_\_\_

7. ¿Después de haber realizado un pedido con su actual proveedor, cuantos días transcurren hasta que le hace entrega del mismo?

a) Menos de 15 días ( )

b) 15 días ( )

c) 30 días ( )

d) 45 días ( )

e) 60 días ( )

f) Más de 60 días ( )

8. ¿Esta usted satisfecho con ese tiempo de entrega?

a) Sí ( )    b) No ( )

Si su respuesta es no, que tiempo seria el deseable para su Institución?

\_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted si su actual proveedor, cuenta con equipo de transporte propio para hacerle llegar el pedido de calzado hasta su empresa?

a) Sí ( )    b) No ( )

10. ¿Los pedidos de Calzado que realiza a su proveedor, los reciben en condiciones óptimas de calidad?

a) Sí ( )    b) No ( )

Si su respuesta es no, favor continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta No.14

11. ¿Qué dificultades presentan los pedidos cuando los reciben?

- a) Vienen con deformidades ( )
- b) El empaque esta estropeado ( )
- c) Faltantes de Mercadería ( )
- d) Número y Modelos no requeridos ( )
- e) Otros, Especifique ( )

12. ¿Qué medios utiliza su proveedor, para ofrecerle el calzado?

- a) Fuerza de Ventas ( )
- b) Licitaciones ( )
- c) Otros, Especifique ( )

13. ¿Qué política de pagos, le ofrece su actual proveedor de calzado?

- a) Contado ( )
- b) Crédito ( )
- c) 30 días ( )
- d) 45 días ( )
- e) 60 días ( )
- f) 90 días ( )
- g) + 90 días ( )

14. ¿De los factores que se le especifican a continuación, cuáles consideran de importancia en su empresa, cuándo se desea adquirir calzado?

- a) Puntualidad ( )
- b) Tiempo de entrega ( )
- c) Transporte ( )
- d) Precio de los Productos ( )
- e) Descuentos por Volumen ( )
- f) Rebajas por pronto Pago ( )
- g) Período de Pago ( )
- h) Durabilidad del producto ( )
- i) Todas la Anteriores ( )
- j) Otros, Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Después de haber realizado una venta, su proveedor esta pendiente de su empresa y de la venta efectuada?

- a) Sí ( )
- b) No ( )

En qué forma? \_\_\_\_\_

16. En términos generales, ¿cómo evaluaría el servicio que le brinda su proveedor de calzado?

a)Excelente: ( )

b)Bueno: ( )

c)Bueno: ( )

d)Regular: ( )

e)Deficiente: ( )

17. ¿Conoce usted que es la Maestranza de la Fuerza Armada?

a) Sí ( ) b) No ( )

Si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta No.21, de lo contrario continúe.

18. ¿Qué percepción tiene usted de las actividades que realiza la Maestranza de La Fuerza armada?

---

---

19. ¿Ha tenido algún tipo de información de la existencia de Industrias Militares de la Fuerza Armada?

a) Sí ( ) b) No ( )

Si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta No.23, de lo contrario pasar a la siguiente pregunta.

20.¿Qué percepción tiene usted de las actividades que realiza Industrias Militares?\_\_\_\_\_

21. ¿Sabía usted que Industrias Militares, ofrece servicios de manufactura de la confección de calzado?

a) Sí ( ) b) No ( )

22.¿Le agradaría recibir Mayor información acerca de los servicios que ofrece Industrias Militares de la Fuerza Armada ?

a) Sí ( ) b) No ( )

23. Si Industrias Militares, le ofreciera el servicio de manufactura de la confección de calzado, ¿Los Contrataría?

a) Sí ( ) b) No ( )

Probablemente \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, o probablemente a favor continúe de lo contrario suspenda el cuestionario, gracias.

24. ¿Qué productos de los que a continuación se le especifican, le solicitarían a Industrias Militares?

a) Zapatillas tipo Oxford ( )

b) Botas Industriales ( )

c) Otros, Especifique: \_\_\_\_\_

25. ¿Cuál sería la cantidad demandada por su empresa, de los productos que elabora Industrias Militares y que usted señalo en la pregunta anterior?

a) Zapatillas tipo Oxford ( )

b) Botas ( )

c) Otros, ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

26. ¿Con que frecuencia su empresa realizaría los pedidos de dichos productos?

a) Mensual ( )

b) Bimensual ( )

c) Trimestral ( )

d) Semestral ( )

e) Anual ( )

27. Industrias Militares es una empresa de la confección de calzado, capaz de producir 240 pares de zapatillas y 330pares de botas al día. ¿considera usted que Industria Militares puede satisfacer la demanda de servicios de la confección de calzado que su empresa necesita?

a) Sí ( ) b) No ( )

28. ¿Le gustaría que un representante de ventas de Industrias Militares, le Visite?

a) Sí ( ) b) No ( )

Si su respuesta es no, por favor especificar, Por que?

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



1.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS

a) Hipótesis # 1: A una imagen institucional favorable percibida por los clientes, mayor aceptación habrá, en la oferta de los servicios de manufactura de la confección de Industrias Militares.

b) Hipótesis Nula: A una imagen institucional favorable percibida por los clientes, no habrá mayor aceptación en la oferta de los servicios de manufactura de la confección de Industria Militares.

c) Pregunta # 17: ¿Conoce usted que es la Maestranza de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	58	39.5
SI	21	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e)

Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi cuadrada calculada:

$$(21-39.5)^2/39.5 + (58-39.5)^2/39.5 = 17.32$$

g) grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

C) Pregunta # 18: ¿Qué percepción tiene usted de las actividades que realiza la Maestranza de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
Taller De Mec. Y Ropa	13	7
Apoyo Logístico A La Fuerza Armada.	4	7
No Contestación	4	7
<b>TOTAL</b>	21	21

Frecuencia esperada:  $21/3 = 7$

f) chi cuadrada calculada:  $(13-7)^2/7 + (4-7)^2/7 + (4-7)^2/7 = 7.72$

g) Grados de libertad:  $(3-1) = 2$

h) Chi cuadrada valor tablas: 5.991

I) *Conclusión: Se acepta la hipótesis de Trabajo*

C) *Pregunta # 19: ¿Ha tenido algún tipo de información de la existencia de Industrias Militares de la Fuerza Armada?*

d) *Cuadro:*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	71	39.50
SI	8	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79

e) *Frecuencia esperada:*  $79/2 = 39.5$

f) *Chi cuadrada calculada:*  $(71-39.5)^2/39.5+(8-39.5)^2/39.5 = 50.24$

g) *Grados de libertad:*  $(2-1) = 1$

h) *Chi-Cuadrada valor tablas:* 3.841

i) *conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo*

c) *Pregunta # 20: ¿Qué percepción tiene usted de las actividades que realiza industrias Militares de la Fuerza Armada?*

d) *Cuadro:*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
TALLER DE CALZADO Y UNIFORMES	6	2.67
APOYO LOGÍSTICO A LA F. ARM.	1	2.67
NO CONTESTARON	1	2.67
<b>TOTAL</b>	8	8.00

e) *Frecuencia esperada:*  $8/3 = 2.67$

f) *Chi-cuadrada calculada:*  
 $(6-2.67)^2/2.67+(1-2.67)^2/2.67+(1-2.67)^2/2.67 = 6.24$

g) *Grados De Libertad:*  $(3-1) = 2$

h) *Chi-Cuadrada valor en tablas:* 5.991

i) *Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo*

c) *Pregunta # 21: ¿Sabía usted que industrias Militares ofrece servicios de manufactura de la confección de calzado?*

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	72	39.5
SI	7	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  
 $(72 - 39.5)^2/39.5 + (7-3.95)^2/39.5 = 53.48$

g) grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta # 22: ¿Le agradaría recibir mayor información acerca de los servicios que ofrece industrias militares

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	78	39.5
NO	1	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) chi-cuadrada calculada:  $(78-39.5)^2/39.5+(1-39.5)^2/39.5 = 75.05$

g) Grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi-Cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se Acepta La Hipótesis De Trabajo

c) Pregunta # 23: Si Industrias Militares le Ofreciera el servicio de manufactura de la confección de calzado,¿Los contrataría?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
PROBABLEMENTE	53	26.3
SI	26	26.3
NO	0	26.3
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia esperada:  $79/3 = 26.33$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(53-26.33)^2/26.33+(26-26.33)^2+(0-26.33)^2/26.33 = 53.34$$

g) Grados De Libertad:  $(3-1) = 2$

h) Chi-Cuadrada Valor Tablas: 5.991

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) PREGUNTA # 24: ¿Qué productos de los que a continuación se les especifican le solicitaría a Industrias Militares?

F Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
BOTAS INDUSTRIALES	61	29.7
OTROS	17	29.7
ZAPATILLAS TIPO OXFORD	11	29.7
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>89</b>

e) Frecuencia esperada:  $89/3 = 29.7$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(61-29.7)^2/29.7+(17-29.7)^2/29.7+(11-29.7)^2/29.7 = 50.24$$

g) Grados De Libertad:  $(3-1) = 2$

h) Chi-Cuadrada Valor Tablas: 5.991

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta # 25: ¿Cuál sería la cantidad demandada por su empresa de los productos que elabora Industrias Militares de la Fuerza Armada y que usted señaló en la pregunta anterior?

d) Cuadro:

ALTERNATIVAS	ZAP. TIPO OXFORD		BOTAS INDUSTRIALES		OTROS		TOTAL	
	Fa	Fe	Fa	Fe	Fa	Fe	Fa	Fe
51 A 150 PARES	3	6.06	39	33.58	7	9.36	49	49
151 A 300 PARES	6	2.47	11	13.71	3	3.82	20	20
MÁS DE 600 PARES		1.36	6	7.54	5	2.1	11	11
- 50 PARES	2	0.74	2	4.11	2	1.15	6	6
301 A 450 PARES		0.25	2	1.37		0.38	2	2
451 A 600 PARES		0.12	1	0.69		0.19	1	1
<b>TOTAL</b>	11	11.0	61	61.0	17	17.0	89	89.0

e) Frecuencia esperada:

$$\begin{array}{lll}
 11 \cdot 49 / 89 = 6.06 & 61 \cdot 49 / 89 = 33.58 & 17 \cdot 49 / 89 = 9.36 \\
 11 \cdot 20 / 89 = 2.47 & 61 \cdot 20 / 89 = 13.71 & 17 \cdot 20 / 89 = 3.82 \\
 11 \cdot 11 / 89 = 1.36 & 61 \cdot 11 / 89 = 7.54 & 17 \cdot 11 / 89 = 2.10 \\
 11 \cdot 6 / 89 = 0.74 & 61 \cdot 6 / 89 = 4.11 & 17 \cdot 6 / 89 = 1.15 \\
 11 \cdot 2 / 89 = 0.25 & 61 \cdot 2 / 89 = 1.37 & 17 \cdot 2 / 89 = 0.38 \\
 11 \cdot 1 / 89 = 0.12 & 61 \cdot 1 / 89 = 0.69 & 17 \cdot 1 / 89 = 0.19
 \end{array}$$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$\begin{aligned}
 & (3-6.06)^2/6.06 + (6-2.47)^2/2.47 + (0-1.36)^2/1.36 + (2-0.74)^2/0.74 \\
 & + (0-0.25)^2/0.25 + (0-0.12)^2/0.12 + (39-33.58)^2/33.58 + (11-13.71)^2/13.71 \\
 & + (6-4.11)^2/4.11 + (2-1.37)^2/1.37 + (1-0.69)^2/0.69 + (7-9.36)^2/9.36 \\
 & + (3-3.82)^2/3.82 + (5-2.10)^2/2.10 + (2-1.15)^2/1.15 + (0-0.38)^2/0.38 + (0-0.19)^2/0.19 = 19.64
 \end{aligned}$$

g) Grados de libertad:  $(6-1)(6-1) = 5 \cdot 5 = 25$

h) Chi cuadrada valor tablas: 37.652

i) Conclusión: No se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta # 26: ¿Con qué frecuencia su empresa realizaría los pedidos de dichos productos?

d) Cuadro:

ALTERNATIVAS	Fa	Fe
TRIMESTRAL	31	17.0
ANUAL	30	17.0
SENESTRAL	11	17.0
BIMENSUAL	9	17.0
MENSUAL	4	17.0
<b>TOTAL</b>	85	85.0

e) Frecuencia esperada:  $85/5 = 17$

f) Chi cuadrada calculada:

$$(31-17)^2/17+(30-17)^2/17+(11-17)^2/17+(9-17)^2/17+(4-17)^2/17 = 37.29$$

g) Grados de libertad:  $(5-1) = 4$

h) Chi cuadrada Valor Tablas: 9.488

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta # 27 Industrias Militares es una empresa de la confección de calzado capaz de producir 240 pares de zapatillas tipo Oxford y 330 pares de botas al día; ¿Considera usted que Industrias Militares puede satisfacer la demanda de servicios de la confección de calzado que su empresa necesitad)

Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	79	39.5
NO	0	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(79-39.5)^2/39.5+(0-39.5)^2/39.5 = 79$$

g) Grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta # 28: ¿Le gustaría que un representante de ventas de Industrias Militares le visitara?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	77	39.5
NO	2	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(77-39.5)^2/39.5+(2-39.5)^2/39.5 = 71.20$$

- g) Grados de libertad:  $(2-1) = 1$
- h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841
- i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

**Prueba de hipótesis**

a) Hipótesis # 2: El principal motivo que orienta la decisión de la contratación del servicio de manufactura de la confección de calzado, es la imagen institucional que el mercado potencial percibe de Industrias Militares.

b) Hipótesis Nula: El principal motivo que orienta la decisión de la contratación del servicio de manufactura de la confección de calzado, no es la imagen institucional que el mercado potencial percibe de Industrias Militares.

c) Pregunta # 17 ¿Conoce usted que es la Maestranza de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	58	39.5
SI	21	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  
 $(21-39.5)^2/39.5 + (58-39.5)^2/39.5 = 17.32$

g) Grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis del trabajo

e) Pregunta #18 ¿Que percepción tiene usted de las actividades que realiza la Maestranza de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
<b>TALLER DE MEC. Y ROPA</b>	13	7
APOYO LOGISTICO FUERZA ARMADA	4	7
NO CONTESTARON	4	7
<b>TOTAL</b>	21	21

e) Frecuencia esperada  $21/3 = 7$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(13-7)^2 / 7 + (4-7)^2 / 7 = 7.22$

g) Grados de libertad:  $(3-1)=2$

h) Chi Cuadrada valor tablas: 5.991

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #19 ¿Que percepción tiene usted de las actividades que realiza la Maestranza de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	71	39.3
SI	8	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(71-39.5)^2 / 39.5 + (8-39.5)^2 / 39.5$   
 $= 50.24$

g) Grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta # 20 ¿Que percepción tiene usted de las actividades que realiza industrias militares de la fuerza armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
Taller de calzado y uniformes	6	2.67
Apoyo logístico Fuerza Armada	1	2.67
No contestaron	1	2.67
<b>TOTAL</b>	8	8.00

e) frecuencia esperada:  $8/3 = 2.67$

f) chi-cuadrada calculada:

$$(6-2.67)^2 / 2.67 + (1-2.67)^2 / 2.67 + (1-2.67)^2 / 2.67 = 6.24$$

g) Grados de libertad:  $(3-1)=2$



h) Chi-cuadrada valor tablas: 5.991

i) conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta # 21 ¿Sabia usted que industria Militares ofrece servicios de manufactura de la confección del calzado?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	72	39.5
SI	7	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  
 $(72-39.5)^2/39.5 + (7-39.5)^2/39.5 = 53.48$

g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$

h) Chi-Cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta # 22 ¿Le agradecería recibir mayor información acerca de los servicios que ofrece Industrias Militares de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	78	39.5
NO	1	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia esperada:  $79/2=39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  
 $(78-39.5)^2/39.5 + (1-39.5)^2/39.5=75.05$

g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #23 Si industrias Militares le ofreciera el servicio de manufactura de la confección de Calzado, ¿Los contraría?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
PROBABLEMENTE	53	26.3
si	26	26.3
No	0	26.3
<b>TOTAL</b>	79	79

e) Frecuencia Esperada  $79/3=26.33$

f) Chi-cuadra calculada:  $(53-26.33)^2 / 26.33 + (26-26.33)^2 / 26.33 + (0-26.33)^2 / 26.33 = 53.34$

g) Grados de libertad:  $(3-1)=2$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 5.991

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #24 Que producto de los que a continuación se le especifican le solicitaría a Industrias Militares?

a) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
<b>BOTAS INDUSTRIALES</b>	61	29.7
OTROS	17	29.7
ZAPATILLAS TIPO OXFORD	11	29.7
<b>TOTAL</b>	89	89.0

e) Frecuencia esperada  $89/3 = 29.7$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(61-29.7)^2 / 29.7 + (17-29.7)^2 / 29.7 + (11-29.7)^2 / 29.7 = 50.24$$

g) Grados de libertad:  $(3-1) = 2$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 5.991

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #26 ¿Con qué frecuencia su empresa realizaría los pedidos de dichos productos?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
<b>TRIMESTRAL</b>	31	17.0
ANUAL	30	17.0
SEMESTRAL	11	17.0
BIMENSUAL	9	17.0
MENSUAL	4	17.0
<b>TOTAL</b>	85	85.0

e) Frecuencia Esperada  $85/5 = 17$

Chi-cuadrada Calculada:

$$(31-17)^2 / 17 + (30-17)^2 / 17 + (11-17)^2 / 17 + (9-17)^2 / 17 + (4-17)^2 / 17 = 37.29$$

g) Grados de libertad:  $(5-1) = 4$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 9.488

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #25 Cual seria la cantidad demanda por su empresa de los productos que elabora Industrias Militares de l Fuerza Armada y que usted señalo en la pregunta anterior?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ZAP. TIPO OXFORD</b>		<b>BOTAS INDUSTRIALES</b>		<b>OTROS</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
51 a 150 pares	3	6.06	-39	33.58	7	9.36	49	49
151 a 300 pares	6	2.47	11	13.71	3	3.82	20	20
Mas de 600 Pares		1.36	6	7.54	5	2.1	11	11
- 50 pares	2	0.74	2	4.11	2	115	6	6
301 a 450 pares		0.25	2	1.37		0.38	2	2
451 a 600 pares		0.12	1	0.69		0.19	1	1
<b>TOTAL</b>	11	11.0	61	61.0	17	17.0	89	89.0

e) Frecuencia esperada

$$\begin{aligned}
 11 \cdot 49 / 89 &= 6.06 & 61 \cdot 49 / 89 &= 33.58 & 17 \cdot 49 / 89 &= 9.36 \\
 11 \cdot 20 / 89 &= 2.47 & 61 \cdot 20 / 89 &= 13.71 & 17 \cdot 20 / 89 &= 3.62 \\
 11 \cdot 11 / 89 &= 1.36 & 61 \cdot 11 / 89 &= 7.54 & 17 \cdot 11 / 89 &= 2.10 \\
 11 \cdot 6 / 89 &= 0.74 & 61 \cdot 6 / 89 &= 4.11 & 17 \cdot 6 / 89 &= 1.15 \\
 11 \cdot 2 / 89 &= 0.25 & 61 \cdot 2 / 89 &= 1.37 & 17 \cdot 2 / 89 &= 0.38 \\
 11 \cdot 1 / 89 &= 0.12 & 61 \cdot 1 / 89 &= 0.69 & 17 \cdot 1 / 89 &= 0.19
 \end{aligned}$$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$\begin{aligned}
 (3-6.06)^2 / 6.06 &+ (6-2.47)^2 / 2.47 + (0-1.36)^2 / 1.36 + (2-0.74)^2 / 0.74 + \\
 (0-0.25)^2 / 0.25 &+ (0-0.12)^2 / 0.12 + (39-33.58)^2 / 33.58 + (11-13.71)^2 / \\
 13.71 &+ (6-7.54)^2 / 7.54 + (2-4.11)^2 / 4.11 + (2-1.37)^2 / 1.37 + (1-0.7)^2 / 0.7 + \\
 (7-9.36)^2 / 9.36 &+ (3-3.62)^2 / 3.62 + (3-2.10)^2 / 2.10 + (2-1.15)^2 / 1.15 + \\
 (0-0.38)^2 / 0.38 &+ (0-0.19)^2 / 0.19 = 19.64
 \end{aligned}$$

g) Grados de libertad:  $(6-1)(6-1) = 5 \cdot 5 = 25$

h) Chi-cuadrado valor en tablas : 37.652

i) Conclusión: No se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta # 27 Industrias Militares es una empresa de la confección de calzado, capaz de producir 240 pares de zapatillas Oxford y 330 pares de botas al día, ¿Considera usted que Industrias militares puede satisfacer la demanda de servicios de la confección del calzado que su empresa necesita.?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	79	39.5
NO	0	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia esperada  $79/2 = 39.5$

f) Chi-Cuadrada Calculada:  $(79-39.5)^2 / 39.5 + (0-39.5)^2 / 39.5 = 79$

g) Grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #28 ¿Le gustaría que un representante de ventas de Industrias Militares le visitara?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	77	39.5
NO	2	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79

e) Frecuencia esperada  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(77-39.5)^2 / 39.5 + (2-39.5)^2 / 39.5 = 71.20$

g) Grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

### PRUEBA DE HIPOTESIS

a) Hipótesis # 3 El mayor número de clientes potenciales de los servicios de manufactura de la confección que ofertara industrias Militares estará concentrado en el sector privado.

b) Hipótesis nula: El mayor número de clientes potenciales de los servicios de manufactura de la confección que ofertara Industrias Militares no estará concentrada en el Sector Privado.

e) Pregunta #2

¿A que sector productivo pertenece su institución?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
Industria	69	48
Servicio	42	48
Comercio	33	48
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>144</b>

e) Frecuencia esperada  $144/3=48$

Chi-cuadrada calculada:  $(69-48)^2/48+(42-48)^2/48+(33-48)^2/48 =14.63$

g) Grados de libertad:  $(3-1)=2$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 5.991

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo

b) Pregunta #2: ¿En su empresa, compran calzado para sus empleados?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	79	83
NO	87	83
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>166</b>

e) Frecuencia esperada  $166/2 =83$

f) Chi-cuadrada Calculada:  $(79-83)^2/83+(87-83)^2 /83= 0.38$

g) Grados De Libertad:  $(2-1)=1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: No se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #1 Cuanto personal labora en su institución?

d) Cuadro:

ALTERNATIVAS	ZAP. TIPO OXFORD		BOTAS INDUSTRIALES		OTROS		TOTAL	
	Fa	Fe	Fa	Fe	Fa	Fe	Fa	Fe
101 a 200 Empleados	88	82.57	1	4.80		1.62	89	89.00
201 a 300 Empleados	20	19.48	1	1.12		0.38	21	20.98
+ 900 Empleados	6	13.00	5	0.76	3	0.25	14	14.01
301 a 400 Empleados	14	13.00		0.76		0.25	14	14.01
501 a 600 Empleados	6	7.40	2	0.49		0.14	8	8.03
401 a 500 Empleados	6	5.57		0.32		0.11	6	6.00
701 a 800 Empleados	6	5.57		0.32		0.11	6	6.00
601 a 700 empleados	2	1.86		0.11		0.04	2	2.00
-100 Empleados	3	2.76		0.16		0.05	3	2.97
801 a 900 Empleados	3	2.79		0.16		0.05	3	3.00
<b>TOTAL</b>	154	154	9	9	3	3.00	166	166.00

e) Frecuencia esperada:

$154 \cdot 89 / 166 = 82.57$	$154 \cdot 21 / 166 = 19.48$	$154 \cdot 14 / 166 = 13.00$
$154 \cdot 14 / 166 = 13.00$	$154 \cdot 8 / 166 = 7.42$	$154 \cdot 6 / 166 = 5.57$
$154 \cdot 6 / 166 = 5.57$	$154 \cdot 2 / 166 = 1.86$	$154 \cdot 3 / 166 = 2.76$
$154 \cdot 3 / 166 = 2.79$	$9 \cdot 89 / 166 = 4.82$	$9 \cdot 21 / 166 = 1.12$
$9 \cdot 14 / 166 = 0.76$	$9 \cdot 14 / 166 = 0.76$	$9 \cdot 8 / 166 = 0.43$
$9 \cdot 6 / 166 = 0.32$	$9 \cdot 6 / 166 = 0.32$	$9 \cdot 2 / 166 = 0.11$
$9 \cdot 3 / 166 = 0.16$	$9 \cdot 3 / 166 = 0.16$	$3 \cdot 89 / 166 = 1.62$
$3 \cdot 21 / 166 = 0.38$	$3 \cdot 14 / 166 = 0.25$	$3 \cdot 14 / 166 = 0.25$
$3 \cdot 8 / 166 = 0.14$	$3 \cdot 6 / 166 = 0.11$	$3 \cdot 6 / 166 = 0.11$
$3 \cdot 2 / 166 = 0.04$	$3 \cdot 3 / 166 = 0.05$	

f) Chi-cuadrada Calculada:  $(88-82.57)^2/82.57+(20-19.48)^2/19.48+(6-13.00)^2/13.00+(14-13)^2/13+(6-7.4)^2/7.4+(6-5.57)^2/5.57+(6-5.57)^2/5.57+(2-1.86)^2/1.86+(3-2.76)^2/2.76+(3-2.79)^2/2.79+(1-4.80)^2/4.80+(1-1.12)^2/1.12+(5-0.76)^2/0.76+(0-0.76)^2/0.76+(2-0.49)^2/0.49+(0-0.32)^2/0.32+(0-0.32)^2/0.32+(0-0.11)^2/0.11+(0-0.16)^2/0.16+(0-0.16)^2/0.16+(0-1.62)^2/0.62+(0-0.38)^2/0.38+(3-0.25)^2/0.25+(0-0.25)^2/0.25+(0-0.14)^2/0.14+(0-0.11)^2/0.11+(0-0.11)^2/0.11+(0-0.04)^2/0.04+(0-0.05)/0.05+(0-0.05)/0.05=73.25$

g) Grados de libertad:  $(10-1)(6-1)=9*5=45$

h) Chi-Cuadrada Valor Tablas: 62.013

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #3; En que forma se adquiere el calzado en su empresa?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FA</b>	<b>FE</b>
Vista del Proveedor	53	27
Otros	17	27
Licitación	11	27
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>81</b>

e) Frecuencia esperada  $81/3 = 27$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(11-27)^2/27+(53-27)^2/27 = 38.22$

g) Grados de libertad:  $(3-1) = 2$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 5.991

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

e) Pregunta #17; Conoce usted que es la Maestranza de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
No	58	39.5
Si	21	39.5
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>79</b>

e) Frecuencia Esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-Cuadrado Calculada:  
 $(21-39.5)^2 / 39.5 + (58-39.5)^2 / 39.5 = 17.32$

g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$

h) Chi-Cuadrada Valor Tablas: 3.841

i) Conclusión: Se Acepta La Hipótesis De Trabajo

e) Pregunta #18 ¿Que percepción tiene usted de las actividades que realiza la Maestranza de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
Taller de Mec. Y Ropa	13	7
Apoyo Logístico Fuerza Armada	4	7
<b>TOTAL</b>	21	21

e) Frecuencia esperada  $21/3 = 7$

f) Chi-cuadrada calculada:  
 $(13-7)^2 / 7 + (4-7)^2 / 7 + (4-7)^2 / 7 = 7.72$

g) Grados de libertad:  $(3-1) = 2$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 5.991

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

#### **PRUEBA DE HIPOTESIS**

a) Hipótesis # 4:

La determinación de los canales de distribución utilizados por la competencia para el servicio de manufactura de la confección de calzado, contribuirá a industrias militares a la toma de decisiones para establecer los futuros canales de distribución de su servicio.

b) Hipótesis Nula:

La determinación de distribución utilizados por la competencia para el servicio de manufactura de la confección de calzado no contribuirá a industrias militares a la toma de decisiones para establecer los futuros canales de distribución de su servicio.

Pregunta # 4: ¿Su actual proveedor de calzado, utiliza intermediarios?

c) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	76	39.50
SI	3	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79.00



- d) Frecuencia esperada:  $79/2=39.50$   
 e) Chi-cuadrada calculada:  
 $(76-39.50)^2/39.50+(3-39.50)^2/39.50=67.46$   
 f) Grados de libertad:  $(2-1)=1$   
 g) Chi-Cuadrada de valores tablas: 3.841  
 h) Conclusión: Se acepta la hipótesis del trabajo  
 C) Pregunta # 5: ¿Qué tipos de intermediarios ofrece su actual proveedor?  
 d) Cuadro

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
MAYORISTAS	3	0.75
MINORISTAS	0	0.75
AGENTES	0	0.75
OTROS	0	0.75
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3.00</b>

- e) Frecuencia esperada:  $3 / 4=0.75$   
 f) Chi-cuadrada calculada:  
 $(3-0.75)^2/0.75+(0-0.75)^2/0.75+(0-0.75)^2/0.75+(0-0.75)^2/0.75=9$   
 a) Grados de libertad:  $(4-1)=3$   
 h) Chi-Cuadrada Valor Tablas: 7.815  
 b) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo.  
 c) Pregunta #6: ¿Esta usted satisfecho con los canales de distribución utilizados actualmente por su proveedor de calzado?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FA</b>	<b>FE</b>
SI	2	1.50
NO	1	1.50
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3.00</b>

- e) Frecuencia esperada:  $3 / 2 = 1.50$   
 f) Chi-cuadrada calculada:  $(2-1.50)^2/1.50+(1-1.50)^2/1.50=1.36$   
 g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$   
 h) Chi-cuadrada valor de tablas: 3.841  
 i) Conclusión: no se acepta la hipótesis de trabajo

- c) Pregunta # 7: Después de haber realizado un pedido como su actual proveedor, ¿Cuántos días transcurre hasta que le hace entrega del mismo?  
 d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
-15 DIAS	38	13.17
15 DIAS	21	13.17
30 DIAS	15	13.17
60 DIAS	3	13.17
45 DIAS	1	13.17
+ 60 DIAS	1	13.17
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>79.00</b>

e) Frecuencia esperada:  $79/6$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(38-13.17)^2/13.17+(21-13.17)^2/13.17+(15-13.17)^2/13.17+(3-13.17)^2/13.17+(1-13.17)^2/13.17+(1-13.17)^2/13.17=82.07$$

g) Grados de libertad  $(6-1)$

h) Chi-cuadrada valor de tablas: 11.070

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta # 8: ¿Está usted satisfecho con ese tiempo de entrega?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	71	39.50
NO	8	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79.00

e) Frecuencia esperada:  $79/2=39.50$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(71-39.50)^2/39.50+(8-39.50)^2/39.50=50.24$

g) grados de libertad:  $(2-1)=1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo.

C) Pregunta # 9: ¿Conoce usted si su actual proveedor cuenta con equipo de transporte propio, para hacer llegar el pedido hasta su empresa?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	69	39.50
NO	10	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79.00

e):  $79/2=39.50$

f) Chi-cuadrado calculada:  $(69-39.50)^2/39.50+(10-39.50)^2/39.50=44.06$

g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$

d) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

e) Frecuencia esperada

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo.

c) Pregunta # 10: ¿Los pedidos de calzado que realiza a su proveedor los recibe en condiciones óptimas de calidad?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	73	39.50
NO	6	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79.00

e) Frecuencia esperada:  $79/2=39.50$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(73-39.50)^2/39.50+(6-39.50)^2/39.50=75.05$

g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo.

c) Pregunta #11: ¿Qué dificultades presentan los pedidos cuando los reciben?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NUMEROS Y MODELOS NO REQUER.	3	1.20
OTROS	3	1.20
VIENEN CON DEFORMIDADES		1.20
EMPAQUE ESTA ESTROPEADO		1.20
FALTANTES DE MERCADERIA		1.20
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6.0</b>

e) Frecuencia esperada:  $6/5=1.20$

f) Chi-Cuadrada Calculada:

$$(3-1.2)^2/1.2+(3-1.2)^2/1.2+(0-1.2)^2/1.2+(0-1.2)^2/1.2+(0-1.2)^2/1.2= 9$$

g) Grados de libertad:  $(5-1)=4$

h) Chi-Cuadrada valor tablas: 9.488

i) CONCLUSION: no se acepta la hipótesis de trabajo

C) PREGUNTA #12: ¿Qué medios utiliza su proveedor, para ofrecerle el calzado?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
FUERZA DE VENTAS	59	27.67
OTROS	14	27.67
LICITACIONES	10	27.67
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>83.00</b>

e) Frecuencia esperada:  $83/3=27.67$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(59-27.67)^2/27.67+(14-27.67)^2/27.67+(10-27.67)^2/27.67=53.30$

g) Grados de libertad:  $(3-1)=2$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 5.991

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo.

c) Pregunta #13: ¿Qué políticas de pago le ofrece su actual proveedor de calzado?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
CREDITO	75	42
CONTADO	9	42
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>84</b>

f) Frecuencia esperada:  $84/2=42$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(75-42)^2/42+(9-42)^2/42=51.86$

g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$

- h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841  
 i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo.

c) pregunta #15: Después de haber realizado una venta ¿Su proveedor está pendiente de su empresa de la venta efectuada?

d) cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	58	39.5
SI	21	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

- e) Frecuencia esperada:  $79/2=39.5$   
 f) Chi-cuadrada calculada:  $(58-39.5)^2/39.5+(21-39.5)^2/39.5=17.32$   
 g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$   
 h) chi-cuadrada valor tablas: 3.841

Conclusión: Se acepta la hipótesis del trabajo

c) pregunta # 14:¿De los factores que se le especifican a Continuación, cuales consideran de importancia en su empresa, cuando se desea adquirir calzado?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
DURABILIDAD PRODUCTO	46	22.10
PRECIO DE LOS PRODUCTOS	36	22.10
TODAS LAS ANTERIORES	27	22.10
DESCUENTO POR VOLUMEN	25	22.10
TIEMPO DE ENTREGA	25	22.10
PUNTUALIDAD	25	22.10
REBAJA POR PRONTO PAGO	16	22.10
PERIODO DE PAGO	9	22.10
TRANSPORTE	6	22.10
OTROS	6	22.10
<b>TOTAL</b>	221	221.0

- e) Frecuencia esperada:  $221/10=22.10$   
 f) Chi-Cuadrada calculada:  
 $(46-22.10)^2/22.10+(36-22.10)^2/22.10+(27-22.10)^2/22.10+$   
 $(25-22.10)^2/22.10+(25-22.10)^2/22.10+(25-22.10)^2/22.10+$   
 $(16-22.10)^2/22.10+(9-22.10)^2/22.10+(6-22.10)^2/22.10+$   
 $(6-22.10)^2/22.10=69.73$

g) Grados de libertad:  $(10-1)=9$

h) Chi-Cuadrada valor tablas: 16.919

i) Conclusión: se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta #16: en términos generales ¿Cómo evaluaría el servicio que le brinda su proveedor de calzado?

d) CUADRO:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
MUY BUENO	34	15.80
BUENO	23	15.80
EXCELENTE	18	15.80
REGULAR	3	15.80
DEFICIENTE	1	13.80
<b>TOTAL</b>	79	79.00

- e) Frecuencia esperada:  $79/5=15.80$   
f) Chi-cuadrada calculada:  $(34-15.80)^2/15.80+(23-15.80)^2/15.80+(18-15.80)^2/15.80+(3-15.80)^2/15.80=48.78$   
g) Grados de libertad:  $(5-1)=4$   
h) Chi-cuadrada valor tablas: 9.488  
i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo.

c) Pregunta #27: ¿le gustaría que un representante de ventas de industrias militares le visitara?

c) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
Si	77	39.5
No	2	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

- e) Frecuencia esperada:  $79/2=39.5$   
f) Chi-cuadrada calculada:  $(77-39.5)^2/39.5+(2-39.5)^2/39.5=71.20$   
g) Grados de libertad:  $(2-1)=1$   
h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841  
i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

#### Prueba de Hipótesis

a) Hipótesis # 5: La determinación de cómo la competencia vende los servicios de manufactura de la confección del calzado. contribuirá a industrias militares a la toma de decisiones para establecer la futura venta de su servicio

b) Hipótesis nula: La determinación de cómo la competencia vende los servicios de manufactura de la confección del calzado. no contribuirá a industrias militares a la toma de decisiones para establecer la futura venta de su servicio

c) pregunta # 8: ¿esta usted satisfecho con ese tiempo de entrega?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	71	39.50
NO	8	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79

e) Frecuencia esperada:  $79 / 2 = 39.50$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(71-39.50)^2 / 39.50 + (8 - 39.5)^2 / 39.50 = 50.24$$

g) Grados de libertad:  $(2 - 1) = 1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

j) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta # 12: ¿Que medios utiliza su proveedor para ofrecerle el calzado?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
FUERZAS DE VENTAS	59	27.67
OTROS	14	27.67
LICITACIONES	10	27.67
<b>TOTAL</b>	83	83.00

e) Frecuencia esperada:  $83/3 = 27.67$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(59-27.67)^2 / 27.67 + (14-27.67)^2 / 27.67 + (10 - 27.67)^2 / 27.67 = 53.50$$

g) Grados de libertad:  $(3 - 1) = 2$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 5.991

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta #13: ¿Qué políticas de pago le ofrece su actual proveedor de calzado?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
CREDITO	75	42.00
CONTADO	9	42.00
<b>TOTAL</b>	84	84.00

e) Frecuencia esperada:  $84/2 = 42$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(75 - 42)^2 / 42 + (9 - 42)^2 / 42 = 51.86$

g) Grados de libertad:  $(2 - 1) = 1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo

c) Pregunta # 14 ¿De los factores que se le especifican, cuáles consideran de importancia en su empresa, cuando se desea adquirir calzado?

a) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
DURABILIDAD PRODUCTO	46	22.10
PRECIO DE PRODUCTOS	36	22.10
TODAS LAS ANTERIORES	27	22.10
DESCUENTOS POR VOLUMEN	25	22.10
TIEMPO DE ENTREGA	25	22.10
PUNTUALIDAD	25	22.10
REBAJA PRONTO PAGO	16	22.10
PERIODO DE PAGO	9	22.10
TRANSPORTE	6	22.10
OTROS	6	22.10
<b>TOTAL</b>	221	221.00

e) Frecuencia esperada:  $221/10 = 22.10$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$\begin{aligned} & (46-22.10)^2/22.10 + (36-22.10)^2/22.10 + \\ & (27-22.10)^2/22.10 + (25-22.10)^2/22.10 + \\ & (25-22.10)^2/22.10 + (25-22.10)^2/22.10 + \\ & (16-22.10)^2/22.10 + (9-22.10)^2/22.10 + \\ & (6-22.10)^2/22.10 + (6-22.10)^2/22.10 = 69.73 \end{aligned}$$

g) Grados de libertad:  $(10-1) = 9$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 16.919

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo.

c) Pregunta # 15 Después de haber realizado una venta, ¿Su proveedor está pendiente de su empresa y de la venta efectuada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
NO	58	39.5
SI	21	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  
 $(58-39.5)^2/39.5 + (21-39.5)^2/39.5 = 17.32$

g) Grados de libertad:  $(2 - 1) = 1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo.

c) Pregunta # 16 En términos generales, ¿Cómo evaluaría el servicio que le brinda su proveedor de calzado?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
MUY BUENO	34	15.80
BUENO	23	15.80
EXCELENTE	18	15.80
REGULAR	3	15.80
DEFICIENTE	1	15.80
<b>TOTAL</b>	79	79.00

e) Frecuencia esperada:  $79/5 = 15.80$

f) Chi-cuadrada calculada:  
 $(34-15.80)^2/15.80 + (23-15.80)^2/15.80 + (18-15.80)^2/15.80 + (3-15.80)^2/15.80 + (1-15.80)^2/15.80 = 48.78$

g) Grados de libertad:  $(5-1) = 4$



h) Chi-cuadrada valor tablas: 9.488

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo.

c) Pregunta # 22 ¿Le agradaría recibir mayor información acerca de los servicios que ofrece Industrias Militares de la Fuerza Armada?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	78	39.5
NO	1	39.5
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(78-39.5)^2/39.5 + (1-39.5)^2/39.5 = 75.05$

g) Grados de libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi-Cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo.

c) Pregunta # 26 Industrias Militares es una empresa de la confección de calzado, capaz de producir 240 pares de zapatillas Oxford y 330 pares de botas al día, ¿Considera usted que Industrias Militares puede satisfacer la demanda de servicios de la confección de calzado que su empresa necesita?

d) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	79	39.5
NO	0	39.50
<b>TOTAL</b>	79	79.0

e) Frecuencia Esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:  $(79-39.5)^2/39.5 + (0-39.5)^2/39.5 = 79$

g) Grados de libertad:  $(2 - 1) = 1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

i) Conclusión: Se acepta la hipótesis de trabajo.

c) pregunta # 27 ¿Le gustaría que un representante de ventas de Industrias Militares le visitara?

D) Cuadro:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fa</b>	<b>Fe</b>
SI	79	39.5
NO	0	39.5
TOTAL	79	79.0

e) Frecuencia esperada:  $79/2 = 39.5$

f) Chi-cuadrada calculada:

$$(79 - 39.5)^2/39.5 + (0 - 39.5)^2/39.5 = 71.20$$

g) Grados De Libertad:  $(2-1) = 1$

h) Chi-cuadrada valor tablas: 3.841

Conclusión: Se acepta La hipótesis de trabajo.