



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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

TEMA:

**“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA GESTIÓN
EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO
DE METAS Y OBJETIVOS DE “CALZADO GAMOS” DE LA
CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”**

**AUTOR: DAVID ISRAEL GONZÁLEZ GARCÉS
TUTOR: ING. EDUARDO PAREDES PAREDES, MG.**

AMBATO - ECUADOR

2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Eduardo Antonio Paredes Paredes, Mg., con cédula de ciudadanía N.-180315971-2, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE “CALZADO GAMOS” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013” desarrollado por DAVID ISRAEL GONZÁLEZ GARCÉS, egresado de la Carrera Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 08 de Octubre de 2014

EL TUTOR

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and flourishes, is written over a horizontal dotted line.

ING. EDUARDO PAREDES PAREDES, MG.

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, David Israel González Garcés, con cédula de ciudadanía N.- 180419176-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE “CALZADO GAMOS” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 08 de Octubre de 2014

AUTOR



.....


DAVID ISRAEL GONZÁLEZ GARCÉS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO


El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE “CALZADO GAMOS” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2013” elaborado por DAVID ISRAEL GONZÁLEZ GARCÉS, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 08 de Octubre de 2014

Para constancia firman:



.....
DR. SANTIAGO FLORES



.....
DRA. CARMEN GUAMANQUISPE



.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
ECON. MG. DIEGO PROAÑO C.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de graduación a mis padres Mariana Garcés Oñate y Ángel González Camacho cuyas vidas han sido y serán un permanente mensaje de amor, trabajo y superación, y a mi hermana Liliana que me apoyo incondicionalmente brindándome su cariño y ternura.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme su amor, sabiduría e infinita bondad.

A los autoridades y docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y de manera muy especial al Ing. Eduardo Antonio Paredes Paredes, Mg. por compartir sus conocimientos y amistad para ustedes mi eterna gratitud.

Al propietario de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato por el apoyo brindado para la elaboración del presente trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

A. PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría del trabajo de graduación	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de tablas y figuras.....	xv
Resumen ejecutivo	xviii
Introducción	1

B. TEXTO: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.1.1. Macrocontextualización	2
1.2.1.2. Mesocontextualización.....	4
1.2.1.3. Microcontextualización.....	5
1.2.2. Análisis crítico	6
1.2.2.1. Relación causa – efecto.....	7
1.2.3. Prognosis	7
1.2.4. Formulación del problema	8
1.2.5. Interrogantes.....	8

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	9
1.4.1. General	9
1.4.2. Específicos	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes investigativos	11
2.2. Fundamentación filosófica	18
2.3. Fundamentación legal	20
2.4. Categorías fundamentales	27
2.4.1. Descripción de la variable independiente	29
2.4.1.1. Desarrollo Organizacional	29
2.4.1.1.1. Concepto	29
2.4.1.1.2. Características	29
2.4.1.1.3. Objetivos básicos	30
2.4.1.1.4. Importancia	31
2.4.1.2. Competitividad.....	31
2.4.1.2.1. Concepto	32
2.4.1.2.2. Factores determinantes de la competitividad	32
2.4.1.2.2.1. Precios	32
2.4.1.2.2.2. Costes	33
2.4.1.3. Productividad	33
2.4.1.3.1. Concepto	33
2.4.1.3.2. Medición de la productividad.....	34
2.4.1.3.3. Tipos de medidas de productividad.....	34

2.4.1.3.3.1. Productividad de la mano de obra.....	34
2.4.1.3.3.2. Productividad de la mano de obra directa.....	35
2.4.1.3.3.3. Productividad del capital.....	35
2.4.1.3.3.4. Productividad del costo directo.....	35
2.4.1.3.3.5. Productividad del costo total.....	35
2.4.1.3.3.6. Productividad de la materia prima	36
2.4.1.4. Gestión empresarial.....	36
2.4.1.4.1. Concepto	36
2.4.1.4.2. Funciones	36
2.4.1.4.2.1. Planificación.....	36
2.4.1.4.2.1.1. Concepto	36
2.4.1.4.2.1.2. Importancia de la planificación en las organizaciones.....	37
2.4.1.4.2.1.3. Jerarquía de los planes de la organización	38
2.4.1.4.2.1.4. Diferencias entre los planes estratégicos y los operativos	38
2.4.1.4.2.2. Organización	39
2.4.1.4.2.2.1. Concepto	39
2.4.1.4.2.2.2. Diseño organizacional.....	39
2.4.1.4.2.2.3. Tipos de estructuras organizacionales.....	40
2.4.1.4.2.2.4. Estructura formal e informal de la organización.....	41
2.4.1.4.2.3. Dirección	41
2.4.1.4.2.3.1. Concepto	41
2.4.1.4.2.3.2. Su importancia en relación con los demás elementos.....	41
2.4.1.4.2.3.3. Su importancia en razón de su carácter.....	42
2.4.1.4.2.3.4. Fases.....	42
2.4.1.4.2.4. Control	42
2.4.1.4.2.4.1. Concepto	42

2.4.1.4.2.4.2. Importancia	43
2.4.1.4.2.4.3. Principios	43
2.4.2. Descripción de la variable dependiente.....	44
2.4.2.1. Gerencia	44
2.4.2.1.1. Concepto	44
2.4.2.1.2. Acción empresarial	45
2.4.2.1.3. Gerente	45
2.4.2.1.4. Teorías organizacionales	45
2.4.2.1.4.1. Teorías de la acción administrativa.....	45
2.4.2.1.4.2. Teoría de la organización racional del trabajo	46
2.4.2.1.4.3. Teoría de la organización burocrática	46
2.4.2.1.4.4. Teoría comportamental	47
2.4.2.1.4.5. Teoría de la organización sistemática	47
2.4.2.1.4.6. Teoría de la organización contingente	47
2.4.2.2. Dirección de empresas	48
2.4.2.2.1. Concepto	48
2.4.2.2.2. Niveles de dirección	48
2.4.2.2.2.1. Alta dirección	48
2.4.2.2.2.2. Dirección media	48
2.4.2.3. Planeación estratégica	49
2.4.2.3.1. Concepto	49
2.4.2.3.2. Componentes de la planeación estratégica.....	49
2.4.2.3.2.1. Estrategas	49
2.4.2.3.2.2. Direccionamiento estratégico.....	50
2.4.2.3.2.3. Principios corporativos	50
2.4.2.3.2.3.1. Misión	50

2.4.2.3.2.3.2. Visión	51
2.4.2.3.2.4. Diagnóstico estratégico	52
2.4.2.3.2.5. Formulación estratégica	53
2.4.2.3.2.6. Indicadores de Gestión	53
2.4.2.4. Metas y objetivos	54
2.4.2.4.1. Metas	54
2.4.2.4.1.1. Concepto	54
2.4.2.4.1.2. Importancia	54
2.4.2.4.1.2.1. Sentido de dirección	55
2.4.2.4.1.2.2. Enfocar esfuerzos	55
2.4.2.4.1.2.3. Guiar planes y decisiones.....	55
2.4.2.4.1.2.4. Evaluar avances.....	55
2.4.2.4.1.3. Tipos.....	55
2.4.2.4.1.4. Características de las metas bien diseñadas	56
2.4.2.4.1.5. Pasos de la fijación de metas.....	56
2.4.2.4.2. Objetivos	57
2.4.2.4.2.1. Concepto	57
2.4.2.4.2.2. Características	57
2.4.2.4.2.3. Áreas claves de objetivos	58
2.4.2.4.2.3.1. Área externa	58
2.4.2.4.2.3.2. Área interna.....	58
2.4.2.4.2.4. Clasificación de los objetivos	58
2.4.2.4.2.4.1. Objetivos Individuales y colectivos	58
2.4.2.4.2.4.2. Objetivos particulares y generales	59
2.4.2.4.2.4.3. Objetivos subordinados y básicos	59
2.4.2.4.2.4.4. Objetivos a corto y largo plazo	60

2.5. Hipótesis.....	60
2.6. Señalamiento de variables.....	60
CAPÍTULO III.....	61
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.1. Enfoque de la investigación	61
3.2. Modalidad básica de la investigación	62
3.2.1. De campo	62
3.2.2. Bibliográfica-documental.....	62
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	63
3.3.1. Exploratorio.....	63
3.3.2. Descriptivo	64
3.3.3. Asociación de variables.....	64
3.4. Población y muestra	65
3.4.1. Población.....	65
3.4.2. Muestra.....	66
3.5. Operacionalización de variables	69
3.6. Recolección de información.....	71
3.6.1. Plan de recolección de información	71
3.6.2. Plan de procesamiento de la información	72
CAPÍTULO IV	75
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	75
4.1. Análisis de los resultados	75
4.1.1. Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los clientes internos ...	75
4.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los clientes externos...	86
4.1.3. Análisis de los resultados de la ficha de observación	97
4.2. Verificación de hipótesis.....	98
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis	98

4.2.1.1. Modelo lógico	98
4.2.1.2. Modelo matemático.....	98
4.2.1.3. Modelo estadístico	98
4.2.2. Regla de decisión	99
4.2.3. Cálculo del Chi-Cuadrado X²	100
4.2.4. Conclusión	101
CAPÍTULO V.....	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1. Conclusiones	102
5.2. Recomendaciones.....	102
CAPÍTULO VI.....	104
PROPUESTA	104
6.1. Datos informativos	104
6.1.1. Título	104
6.1.2. Institución ejecutora	104
6.1.3. Beneficiarios	104
6.1.4. Ubicación	104
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	104
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	105
6.1.7. Costo	105
6.2. Antecedentes de la propuesta	105
6.3. Justificación.....	106
6.4. Objetivos	106
6.4.1. Objetivo General	106
6.4.2. Objetivos específicos	106
6.5. Análisis de factibilidad.....	107
6.5.1. Organizacional	107

6.5.2. Económico – financiero	107
6.6. Fundamentación	107
6.6.1. Cuadro de mando integral	107
6.6.1.1. Concepto	107
6.6.1.2. La perspectiva financiera	108
6.6.1.3. La perspectiva del cliente.....	108
6.6.1.4. La perspectiva del proceso interno.....	109
6.6.1.5. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	109
6.7. Modelo Operativo	110
6.7.1. Auditoría de gestión	111
6.7.2. Diseño del cuadro de mando integral.....	157
6.7.2.1. Hoja de declaración de misión, visión y principios	157
6.7.2.2. Hoja de determinación de temas estratégicos	159
6.7.2.3. Perspectiva Financiera	161
6.7.2.4. Perspectiva del Cliente.....	162
6.7.2.5. Perspectiva del proceso interno.....	163
6.7.2.6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	164
6.8. Administración.....	165
6.9. Previsión de evaluación	165

C. MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía	166
Referencias bibliográficas.....	169
Anexos	173

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Población.....	65
Tabla 2. Obreros y clientes externos de la empresa Calzado Gamos.....	67
Tabla 3. Número de personas a investigar en la empresa Calzado Gamos.....	68
Tabla 4. Operacionalización de la variable independiente: Gestión empresarial .	69
Tabla 5. Operacionalización de la variable dependiente: Metas y objetivos	70
Tabla 6. Tabulación de la información	73
Tabla 7. Planificación.....	76
Tabla 8. Políticas y procedimientos	77
Tabla 9. Responsabilidades y funciones de trabajo	78
Tabla 10. Gestión empresarial	79
Tabla 11. Administración de los recursos financieros	80
Tabla 12. Capacitación a los empleados	81
Tabla 13. Optimización de recursos.....	82
Tabla 14. Rentabilidad	83
Tabla 15. Metas y objetivos	84
Tabla 16. Ventas pronosticadas de la empresa.....	85
Tabla 17. Calidad de los productos	87
Tabla 18. Mejoramiento en la gestión empresarial	88
Tabla 19. Servicio postventa.....	89
Tabla 20. Competitividad.....	90
Tabla 21. Factores de la calidad del servicio	91
Tabla 22. Imagen corporativa	92
Tabla 23. Publicidad.....	93
Tabla 24. Estrategias para la lealtad del cliente	94
Tabla 25. Satisfacción de necesidades	95
Tabla 26. Aspiración de mejora	96
Tabla 27. Proporciones de área para la distribución X2	100
Tabla 28. Tabla de frecuencias observadas.....	100

Tabla 29. Tabla de frecuencias esperadas	100
Tabla 30. Cálculo del Chi - Cuadrado.....	101
Tabla 31. Detalle del costo de la propuesta.....	105
Tabla 32. Fases del modelo operativo.....	110
Tabla 33. Declaración de misión, visión y principios	157
Tabla 34. Estrategias	159
Tabla 35. Perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral	161
Tabla 36. Perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral	162
Tabla 37. Perspectiva del proceso interno del cuadro del Cuadro de Mando Integral	163
Tabla 38. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral	164
Tabla 39. Funciones del equipo responsable.....	165
Tabla 40. Previsión de la evaluación de la propuesta	165

FIGURAS

Figura 1. Número de establecimientos que fabrican calzado en la República del Ecuador	4
Figura 2. Árbol de problemas.....	6
Figura 3. Supra ordinación.....	27
Figura 4. Subordinación.....	28
Figura 5. El diagnóstico estratégico.....	52
Figura 6. Formulación estratégica.....	53
Figura 7. Índices de gestión.....	54
Figura 8. Datos tabulados.....	73
Figura 9. Planificación.....	76
Figura 10. Políticas y procedimientos.....	77
Figura 11. Responsabilidades y funciones de trabajo.....	78
Figura 12. Gestión empresarial.....	79
Figura 13. Administración de los recursos financieros.....	80
Figura 14. Capacitación a los empleados.....	81
Figura 15. Optimización de recursos.....	82
Figura 16. Rentabilidad.....	83
Figura 17. Metas y objetivos.....	84
Figura 18. Ventas pronosticadas de la empresa.....	85
Figura 19. Calidad de los productos.....	87
Figura 20. Mejoramiento en la gestión empresarial.....	88
Figura 21. Servicio postventa.....	89
Figura 22. Competitividad.....	90
Figura 23. Factores de la calidad del servicio.....	91
Figura 24. Imagen corporativa.....	92
Figura 25. Publicidad.....	93
Figura 26. Estrategias para la lealtad del cliente.....	94
Figura 27. Satisfacción de necesidades.....	95
Figura 28. Aspiración de mejora.....	96
Figura 29. Representación gráfica del chi cuadrado.....	101

RESUMEN EJECUTIVO

Se desarrolla el proyecto de investigación: “La auditoría de gestión a la gestión empresarial y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos de “Calzado Gamos” de la ciudad de Ambato en el año 2.013”, debido a su gran importancia práctica pues con sus resultados se logrará resolver el problema existente en la entidad en estudio es decir, la deficiente gestión financiera en la empresa. La metodología a utilizarse en el presente proyecto es la investigación de campo, acudiendo al lugar de los hechos, recogiendo información, además se recurrirá a la investigación bibliográfica y documental.

Para la recolección, organización, análisis de la información se emplearán técnicas como encuestas a los clientes internos y externos como una ficha de observación. Los resultados de la investigación determinan que la gestión empresarial incide en el cumplimiento de metas y objetivos, debido que la entidad no cuenta con una herramienta de gestión que le permita direccionar con eficiencia y eficacia sus operaciones. De igual manera no hay una planificación adecuada de las actividades, por lo que dichas actividades que realizan los trabajadores no se encuentran realizadas de acuerdo a políticas y procedimientos. La mayoría de actividades lo efectúan en forma empírica. Además, no se han cumplido la mayoría de las metas y objetivos propuestos por parte de la empresa debido que habido un aumento en el precio de venta al público, mala gestión en los gastos operacionales, materias primas, mano de obra directa y gastos de fabricación, así como también falta de estrategias de ventas.

Para solucionar los inconvenientes encontrados se ha planteado como propuesta diseñar el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión financiera y empresarial, debido que se necesita de una herramienta de gestión capaz de guiar la gestión actual y futura de la empresa, observando a la organización desde la perspectiva financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento. Además de realizar la Auditoría de Gestión para evaluar la administración existente y proponer recomendaciones para el buen funcionamiento de la misma.

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es el medio más apropiado para que las empresas alcancen sus objetivos y promuevan la eficiencia, es por ello que se desarrolla el presente trabajo de graduación, el mismo que está organizado en seis capítulos.

El capítulo uno se refiere al problema de investigación identificado como la deficiente gestión financiera, el planteamiento del problema en el que se realiza la contextualización macro enfocada a nivel nacional, meso en función de la provincia de Tungurahua y micro en relación a la empresa Calzado Gamos.

El capítulo dos es el marco teórico, comprende los antecedentes investigativos en relación al tema, las fundamentaciones filosófica y legal, así como las categorías fundamentales, también se manifiesta la hipótesis de investigación es decir, si la gestión empresarial incide en las metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos.

El capítulo tres se enfoca a la metodología, de igual manera se determina una población de 450 integrantes y un número de personas a investigar de 93 personas, también se elabora los planes de recolección y procesamiento de información.

El capítulo cuatro corresponde al análisis e interpretación de resultados así como la verificación de hipótesis a través del método chi cuadrado.

En el capítulo cinco se establecen las conclusiones y recomendaciones, con lo cual se determina que la empresa no cuenta con una herramienta de gestión que le permita direccionar con eficiencia y eficacia sus operaciones logrando cumplir las metas y objetivos propuestos.

El capítulo seis comprende la propuesta que trata sobre el diseño del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión financiera y empresarial, así como también realizar la Auditoría de Gestión para evaluar la administración.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“La auditoría de gestión a la gestión empresarial y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos de “Calzado Gamos” de la ciudad de Ambato en el año 2013”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macrocontextualización

En la República del Ecuador, la manufactura de calzado ha sido considerada una importante fuente de ingresos, tanto para empresarios como para empleados, siendo una actividad relevante en la economía ecuatoriana, debido que por décadas, varias empresas se han dedicado a la labor de producción y comercialización de un producto, que se identifica con calidad; generando trabajo, crecimiento en las exportaciones y satisfaciendo las necesidades de los clientes a nivel nacional como internacional. La competitividad que existe en las empresas ecuatorianas, es un dilema de todos los días, cada organización busca ventajas comparativas que permitan liderar el sector manufacturero.

El escenario más habitual en el que suelen plantearse las crisis empieza por una situación de falta de liquidez, que se va deteriorando hasta que la empresa se ve forzada a presentar la suspensión de pagos.

Es cierto que algunas suspensiones de pago son absolutamente inevitables. El modelo más típico es de la empresa que, a base de acumular pérdidas, se va descapitalizando de forma continuada. Los capitales propios así perdidos se van sustituyendo progresivamente por recursos ajenos (normalmente a corto plazo y a un elevado coste), lo cual aumenta todavía más las pérdidas, hasta que la situación se hace insostenible. Este es el caso típico de empresas que

sólo fueron viables en una situación de entorno muy favorable, pero que no pueden sobrevivir en épocas de crisis.

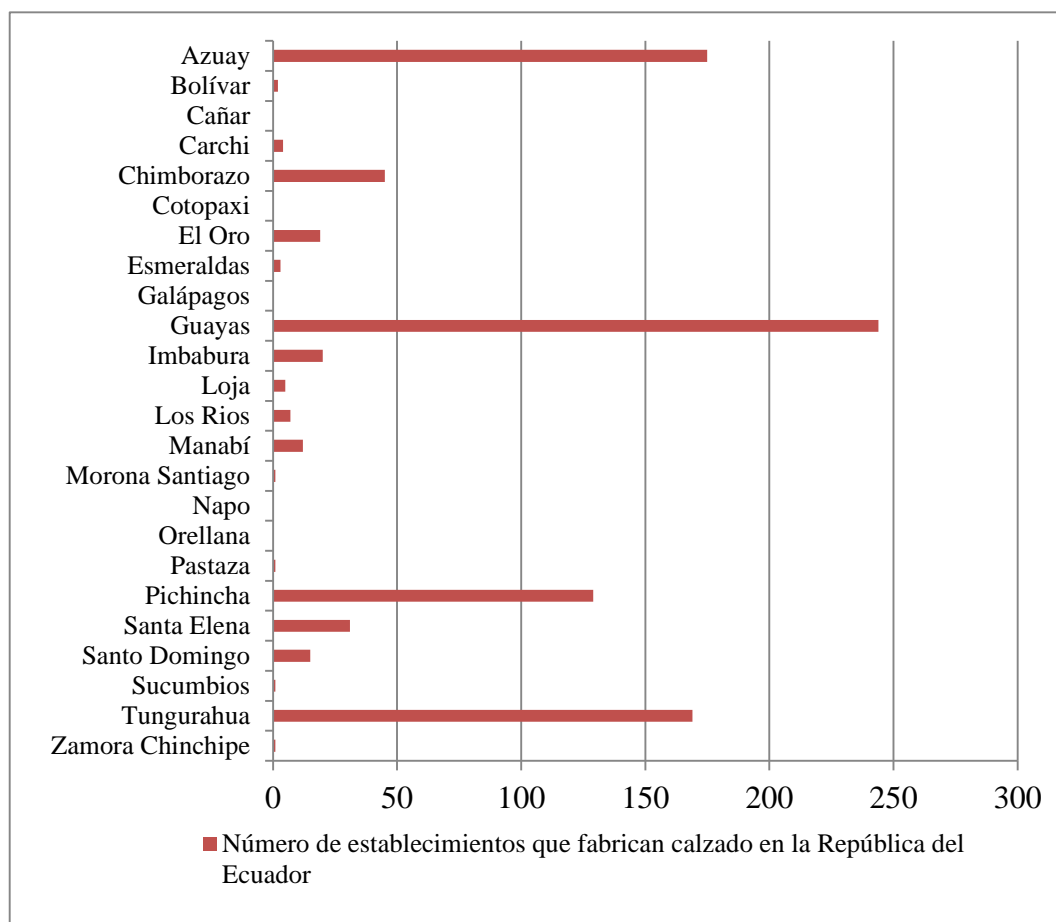
Pero este caso no es el único. Hay otras empresas que se han encontrado con dificultades financieras serias sin haber tenido pérdidas en su cuenta de resultados. Y en una gran mayoría de ocasiones, estas dificultades han ido asociadas a una deficiente gestión financiera de los recursos comprometidos. Esta deficiente gestión financiera ha estado asociada tanto a cuestiones de previsión o planificación sobre el devenir futuro, como a cuestiones estrictamente operativas y de funcionamiento en el día a día.

Las raíces de la tragedia de muchas empresas, especialmente de las pymes, hay que buscarlas ahí. No es infrecuente encontrarse con empresarios que han estado ponderado cuidadosamente durante bastante tiempo si hacer o no una inversión en inmovilizado, digamos que de un millón de dólares, y estudiando de dónde obtendrían el dinero para esta inversión, mientras iba aumentando el volumen de activo circulante que había que sostener en cantidades muy superiores al citado millón, sin darse cuenta y sin tomar acción alguna para corregirlo o para financiar estas nuevas necesidades.

En definitiva, cuando un directivo se enfrenta ante la existencia de problemas financieros en una empresa, lo primero que tendría que cuestionarse es si los mismos provienen o tienen su origen en un erróneo planteamiento estructural o bien, en un deficiente funcionamiento de la empresa. Cualquier diagnóstico gerencial que eluda esta pregunta estará ya viciado desde su propia base. **(Eslava, 2003, págs. 28-29)**

Según datos registrados del **Censo Nacional Económico (2010)**, en el Ecuador existen 884 establecimientos dedicados a la actividad de fabricación de calzado, detallando el mayor número de establecimientos que fomentan esta actividad económica las provincias de Azuay, Guayas, Pichincha y Tungurahua, como se observa a continuación:

Figura 1. Número de establecimientos que fabrican calzado en la República del Ecuador



Fuente: Censo Nacional Económico 2010

Elaborado por: David González Garcés

1.2.1.2. Mesocontextualización

La provincia de Tungurahua de acuerdo al **Censo Nacional Económico (2010)**, registra 169 establecimientos dedicados a la actividad de fabricación de calzado, ocupando la tercera posición a nivel nacional con mayor número de establecimientos, seguida de la provincia de Guayas que ocupa el primer lugar con 244 y de Azuay en segundo lugar con 175. Las organizaciones de la provincia de Tungurahua, dedicadas a la industria de calzado, cuentan con deficientes sistemas de gestión, tanto financiera como empresarial, que no les permiten administrar de forma adecuada sus negocios y a la vez cumplir con sus objetivos. Además, no cuentan con indicadores adecuados que satisfagan sus necesidades de información

que les permitan medir la eficiencia de su gestión empresarial. Las microempresas poseen un menor control en comparación con las pequeñas, medianas y grandes empresas, generando un análisis financiero deficiente.

Según información registrada de la **Cámara de Calzado de Tungurahua-CALTU (2014)**, se cuenta con 53 socios registrados, de los cuales se destacan: Plasticaucho, Tecnocalza S.A., LIWI, Joshep's Marc, Vecachi, Calzado Lady Rose, Calzado Mil Boots, Luigi Valdini, Calzado Hidalgo, Glamour, Calzado Barona, Calzado Gamos , entre otras. Cabe mencionar que a pesar del reconocimiento corporativo que las empresas de esta industria de calzado han tenido, la mayoría de ellas no cuentan con una adecuada gestión financiera que les permitan una aplicación apropiada de los recursos financieros.

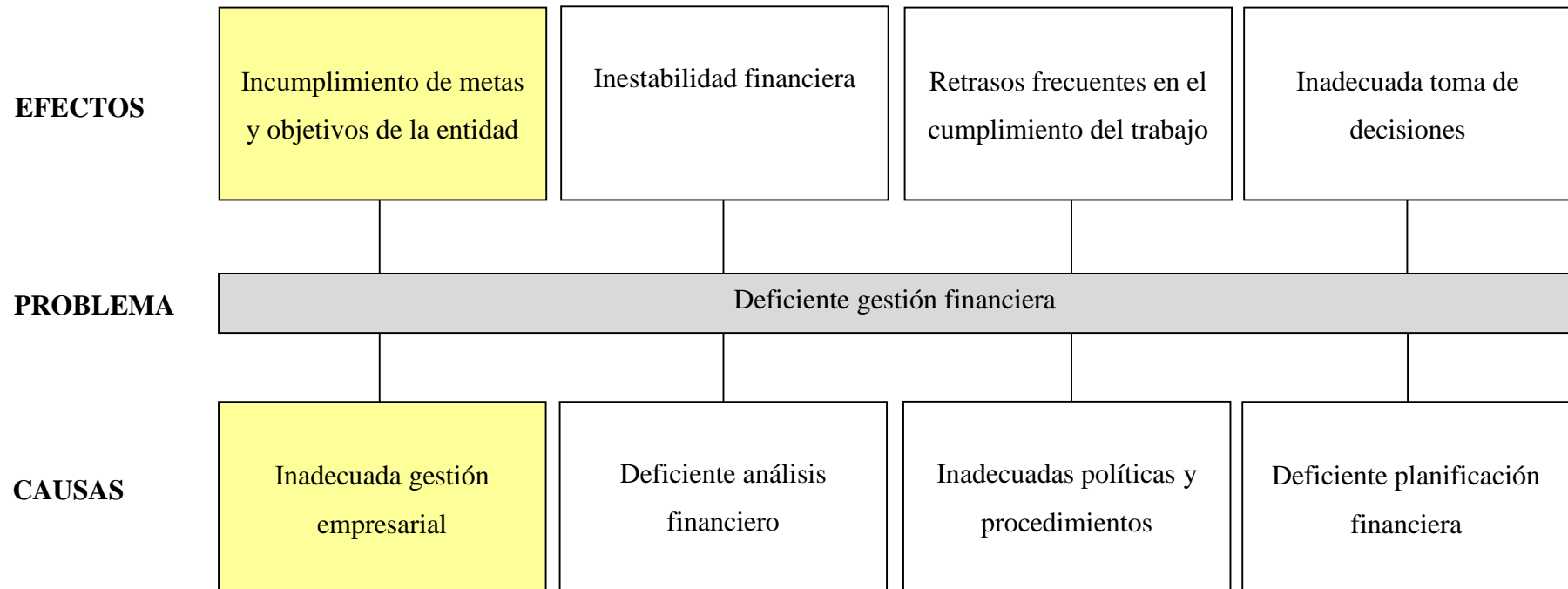
1.2.1.3. Microcontextualización

La empresa Calzado Gamos inicio sus actividades económicas en el año 1985, en la vivienda del Señor Miguel Gutiérrez ubicada en el barrio Ficoa del cantón Ambato. Comenzó con la manufactura de calzado deportivo de fútbol y microfútbol, siendo la pionera a nivel regional en dedicarse a la elaboración de este tipo de calzado, debido que la mayoría provenía del exterior. En la actualidad la empresa funciona en la Av. Atahualpa y pasaje Reinaldo Miño, ciudadela La Floresta, parroquia Huachi Chico en la ciudad Ambato, provincia de Tungurahua. **(RUC-Anexo 1)**.

Según información que concedió el Señor **Gerente General Miguel Gutiérrez (2014)**, en la empresa Calzado Gamos acontece una deficiente gestión financiera, debido al desconocimiento de herramientas que permitan manejar con eficiencia y eficacia su gestión empresarial, misma que no permite acciones de mejora que faciliten organizar las operaciones financieras, manejar adecuadamente los gastos operacionales, realizar una planificación confiable que permitan cumplir las metas y objetivos de la empresa.

1.2.2. Análisis crítico

Figura 2. Árbol de problemas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: David González Garcés

1.2.2.1. Relación causa – efecto

Mediante la realización del árbol de problemas se ha definido que la inadecuada gestión empresarial es la principal causa que provoca la problemática de la deficiente gestión financiera en la entidad, lo que origina el principal efecto que es el incumplimiento de metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato.

Otra causa para este problema es el deficiente análisis financiero que se realiza en la empresa, debido que no cuenta con una herramienta financiera adecuada para que satisfaga las necesidades de interpretar sus hechos financieros, lo cual al desconocimiento de la situación económica de la empresa puede ocurrir una inestabilidad financiera.

Las inadecuadas políticas y procedimientos es motivo suficiente para que se genere retrasos frecuentes en el cumplimiento del trabajo debido que no han sido difundidas al personal lo que ocasiona conflictos interdepartamentales por la inadecuada segregación de funciones.

De igual manera la deficiente planificación financiera es una causa para encontrar una deficiente gestión financiera en el negocio, ocasionando inadecuadas toma de decisiones, debido que en algunas ocasiones hay un incorrecto manejo de los gastos de operación de la entidad, incremento de los pasivos y del inventario de materia prima, etc.

1.2.3. Prognosis

Calzado Gamos de propiedad del Señor Miguel Gutiérrez, de continuar con el problema de la deficiente gestión financiera, obtendrá un mal manejo de sus recursos, iliquidez a corto plazo, insatisfacción de sus clientes y bajará su crecimiento empresarial, provocando estos factores la disminución de la rentabilidad y la supervivencia en el mercado.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión empresarial en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes

¿Qué herramienta de gestión empresarial es utilizado por la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato?

¿Cuáles son las metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato?

¿Qué herramienta de gestión empresarial es el más adecuado para lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad Calzado Gamos de la ciudad de Ambato?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

- **Campo** : Desarrollo Organizacional

- **Área** : Gestión empresarial

- **Aspecto** : Gestión financiera

- **Temporal** : La presente investigación tiene como tiempo del problema el año 2.013, mientras que el tiempo de la investigación es desde el 01 de Abril hasta el 01 de Julio de 2.014.

- **Espacial** : Empresa Calzado Gamos, ubicada en la Av. Atahualpa y pasaje Reinaldo Miño, ciudadela La Floresta, parroquia Huachi Chico en la ciudad Ambato, provincia de Tungurahua. **(RUC - Anexo 1)**

1.3. Justificación

En la actualidad las organizaciones desean utilizar los recursos de la mejor manera posible, obteniendo los mayores beneficios.

El presente trabajo de investigación es de interés institucional debido que se determina los factores que influyen en la deficiente gestión financiera, se establece cuál es la incidencia que tiene la gestión empresarial en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato; logrando resolver el problema existente, alcanzado eficiencia en la productividad, y mejorando la calidad así como el control de la gestión.

La labor investigativa tiene importancia teórico-práctico, por cuanto para identificar el problema que posee la empresa se realizó una evaluación del grado de eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa, por lo cual se prevé que al culminar el trabajo investigativo se plantee una propuesta que ayude a solucionar los inconvenientes que posee la entidad. De esta manera se contribuye a una evaluación del impacto económico social en los administradores y clientes quienes serán los más beneficiados con los resultados.

La investigación es factible de realizar por cuanto se cuenta con el respaldo de la administración y el personal de la empresa. Además, se provee de toda la documentación necesaria que la investigación lo amerite, tiempo suficiente para investigar, disponibilidad de recursos económicos y materiales.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Analizar la incidencia de la gestión empresarial en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato para la mejora de la gestión financiera.

1.4.2. Específicos

1.- Evaluar la gestión empresarial en la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato para la determinación de falencias en caso de existir, con el fin de proponer mejoras que permitan la optimización de recursos.

2.- Analizar las metas y objetivos en la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato para la determinación de incumplimientos y sus causas, con el fin de proponer alternativas de solución.

3.- Proponer el diseño del cuadro de mando integral en la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato para el fortalecimiento de la gestión empresarial que contribuya al mejoramiento de la gestión financiera y ayude al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para el desarrollo de la presente investigación se encontraron trabajos que se relacionan con el tema propuesto, entre los cuales se puede citar:

En el trabajo investigativo de **Díaz (2008)** presentado como tesis de Ingeniería en Textil y Papelera denominada “Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar” se planteó como objetivos:

- a) Identificar los Factores Críticos de Éxito de las empresas del sector tisaje de calada. Se decide éste dentro de los subsectores textiles por ser el más representativo de la Comunidad Valenciana.
- b) Crear un sistema de indicadores óptimo y concreto para las empresas del sector tisaje de calada, y de fácil adaptación a todas las empresas del sector.
- c) Crear un sistema de indicadores estratificado, diferenciando y definiendo los operacionales (base de la pirámide de gestión de la empresa) y seleccionando los gerenciales o estratégicos.
- d) Definir un cuadro de mando general para la empresa, constituido por una cifra de indicadores de entre 25 y 30.
- e) Definir la interrelación entre indicadores, identificando la conexión entre los factores esenciales de la empresa.

El autor utilizando investigación de campo recogió la información mediante el uso de la técnica de la encuesta aplicada a las empresas representativas de los diferentes subsectores, la misma que fue organizada, codificada, tabulada y analizada con el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio.

Al finalizar su trabajo el autor, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

a) Tras haber realizado el análisis de los resultados obtenidos del estudio realizado se ha conseguido deducir los factores críticos de éxito de las empresas del subsector de tisaje de calada, propio de la Comunidad Valenciana por su tipo de empresa en cuanto a tamaño y tipo de artículo fabricado, a partir de la selección de medidas que las mismas empresas han considerado relevantes para gestionar eficazmente la empresa. Con el control de los valores seleccionados, las empresas pueden ser capaces de valorar las decisiones estratégicas.

b) Se plantea un sistema de Gestión basado en un Cuadro de Mando Gerencial compuesto por una cifra de 27 indicadores. Con ellos se pretende que la dirección de las empresas obtenga de forma rápida y en todo momento, una visión integral del funcionamiento de la Empresa y todos sus parámetros significativos. Desde ellos en cualquier momento se podrá diagnosticar el estado de la empresa, pudiendo detectar los elementos causantes de la situación del negocio.

c) Como segundo resultado se plantea un conjunto de indicadores para cada una de las perspectivas desde las que debe observarse la empresa, desde ellos se retroalimenta y da apoyo al Cuadro de Mando Gerencial. Estas visiones parciales de la empresa dan apoyo al resultado global de la misma. Con los controles parciales se conseguirá el control total del negocio.

d) Los indicadores más valorados, coinciden con los más usados por las empresas, ello lleva a pensar que las empresas conocen en gran medida sus Factores Críticos de Éxito, pero no tienen estructurado un sistema que lleve a la garantía en la gestión empresarial. Posiblemente se utilizan como elementos requeridos para determinadas certificaciones sin constituir el verdadero elemento de gestión de empresa que pueden realmente constituir.

El tomar en cuenta esta investigación se observa que implementa un sistema de gestión empresarial, para conseguir un enfoque del funcionamiento de las PYMES del sector textil en la Comunidad Valenciana. Esta herramienta de gestión llamada Cuadro de Mando Gerencial permite diagnosticar en cualquier momento la situación por la que está atravesando la entidad, permitiendo encontrar los correctivos a tiempo para el desarrollo empresarial.

Esta tesis realizada en la Universidad Politécnica de Valencia contribuye a la presente investigación debido que es necesario contar con una herramienta de

gestión que permita guiar y medir las operaciones de una entidad, para el control del negocio.

En el trabajo investigativo de **Núñez (2009)** presentado como tesis de Ingeniería Comercial denominada “Diseño y propuesta del modelo de gestión empresarial para estación de servicios Pananorte” se planteó como objetivos:

- a) Identificar las necesidades reales de los clientes cautivos y las necesidades de los clientes potenciales, respecto de servicios adicionales, con la finalidad de planificar estrategias para su implementación.
- b) Establecer el punto de equilibrio de la estación para optimizar la utilización de los recursos con la finalidad de evitar pérdidas, minimizar los costos, e incrementar la rentabilidad.
- c) Formular un Mapa Estratégico sobre la base del diagnóstico situacional y la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas hacia la distribuidora de derivados de petróleo.

El autor utilizando investigación de campo recogió la información mediante el uso de la técnica de la encuesta aplicada a una muestra la misma que fue organizada, codificada, tabulada y analizada con el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio.

Al finalizar su trabajo el autor, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) No existe un Modelo de Gestión Empresarial, similar a éste, realizado para la Estación de Servicios Pananorte, basado en la implementación y prestación de servicios complementarios diferenciados que satisfagan las necesidades de los consumidores finales.
- b) El presente Modelo de Gestión Empresarial, además de satisfacer las necesidades de servicios complementarios, permitirá generar mayores volúmenes de venta para la distribuidora de derivados de petróleos.
- c) El procesamiento de la información contable y tributaria se realiza técnicamente en programas desarrollados para la estación de

servicios, fundamentados en el control de inventarios físicos, cierre de caja diario y sistema contable propio.

d) Registrar diariamente los inventarios físicos de cada uno de los tanques estacionarios, es un indicador de gestión que mide la eficiencia al determinar los inventarios de combustibles reales, aspecto que ha permitido comprobar técnicamente, con información contable de calidad de la empresa distribuidora, que los márgenes de evaporación en las gasolinas súper y extra, está dado entre el 0,03% y el 0,1% del volumen almacenado, para los tanques estacionarios de Estación de Servicios Pananorte.

Esto contribuye al trabajo de investigación en que es necesaria la utilización de un modelo de gestión empresarial con indicadores de gestión adecuados para proporcionar a la gerencia información para que puedan tomar decisiones. Además, para encontrar deficiencias en la gestión y poder corregirlo a tiempo para la optimización del desempeño de la entidad.

En el trabajo investigativo de **Paca (2011)** presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A. denominada “El control interno en el área de cajas y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Merced Ltda.,” de la ciudad de Ambato, durante el año 2010” se planteó como objetivos:

a) Analizar la ejecución del Control Interno de acuerdo a las necesidades del área de cajas para establecer su impacto en la atención de los clientes y socios.

b) Determinar el cumplimiento de las metas y los objetivos del personal a través de los índices de gestión para verificar la eficacia, eficiencia y el grado del cumplimiento de las mismas en el área de cajas.

c) Evaluación del componente Ambiente de Control, mediante técnicas de auditoría para lograr ventajas competitivas en el desempeño del personal y optimizar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

La autora utilizando investigación de campo recogió la información mediante el uso de la técnica de la encuesta aplicada a 53 personas que son los funcionarios de la matriz y sucursales de la cooperativa, la que fue organizada, codificada, tabulada y

analizada con el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio.

Al finalizar su trabajo la autora, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) La cooperativa no cuenta con un buen sistema de control interno, ya que su talento humano, desconoce de procesos, manuales, funciones, planificación estratégica, factores importantes dentro de una institución para el desarrollo y cumplimiento de objetivos y las metas.
- b) El gerente, no hace partícipe a sus empleados de los objetivos, metas, valores, y tampoco de la implementación de un buen sistema de Control Interno, también se desconoce de la nueva metodología como es el método de evaluación del control interno.
- c) En la actualidad la toma de decisiones se la realiza empíricamente, lo que no permite a la empresa optimizar cada uno de sus recursos organizacionales.

Esta investigación ayuda al presente trabajo en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, debido que los manuales de funciones de la entidad deben ser usados por el personal para conseguir un proceso eficiente y eficaz, además que no se debe tomar decisiones empíricamente debido que permite la no optimización de recursos.

En el trabajo investigativo de **Rodríguez (2013)** presentado como tesis de Ingeniería en Empresas denominada “La gestión empresarial y la productividad en la empresa de Hormas Plásticas Coca - Pérez de la ciudad de Ambato” se planteó como objetivos:

- a) Diagnosticar como afecta la Gestión Empresarial en el desarrollo de la empresa de Hormas Plásticas Coca – Pérez, para mejorar el funcionamiento del departamento de producción.
- b) Analizar como incide la productividad en el cumplimiento de los objetivos de la empresa de Hormas Plásticas Coca – Pérez, con el propósito de lograr un excelente desempeño.

c) Proponer alternativas de solución para que la Gestión Empresarial y la Productividad mejoren dentro de la empresa de Hormas Plásticas Coca - Pérez.

El autor utilizando investigación de campo recogió la información mediante el uso de la técnica de la encuesta aplicada a una muestra la misma que fue organizada, codificada, tabulada y analizada con el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio.

Al finalizar su trabajo el autor, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

a) La empresa no gestiona ni selecciona la materia prima de una manera correcta, es por esto que no se realiza el producto con todas las normas de calidad sugeridas y en consecuencia no existe satisfacción total de los clientes potenciales.

b) El área de producción no cuenta con métodos y procedimientos establecidos por tal motivo se ve afectada la productividad debido a que los trabajadores no tienen conocimiento de los pasos que deben seguir para elaborar el producto.

c) La empresa no cuenta con sistemas de seguridad industrial lo cual es muy importante ya que los trabajadores no se sienten seguros al momento de desempeñar sus funciones, de la misma manera no cuenta con programas informáticos por lo cual no existe control de la producción; de tal manera los directivos deben implantar los dos tipos de sistemas para lograr el mejoramiento de la productividad.

d) La optimización de recursos es indispensable para obtener eficiencia en la gestión de la empresa, los desperdicios afectan de manera directa a la empresa y en si en el área productiva.

e) Debido a la mala gestión existente no se ha podido lograr los objetivos y resultados propuestos para el área de producción.

f) La empresa no cuenta con planeación estratégica dentro del área de producción lo cual no permite alcanzar los objetivos propuestos y mejorar el nivel de productividad de la empresa.

Basándose en la lectura de esta investigación, se puede observar que para cumplir las metas y objetivos empresariales es necesario contar con una adecuada gestión.

Esto favorece al trabajo de investigación en que para obtener la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial es necesaria la optimización de recursos.

En el trabajo investigativo de **Hernández (2013)** presentado como tesis de Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas denominada “Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: Intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela” se planteó como objetivos:

- a) Analizar la situación de las empresas del sector camaronero de Venezuela.
- b) Explorar y describir la gestión de las empresas del sector camaronero de Venezuela, a través de un modelo propuesto de gestión (estudio de casos y análisis estadístico).
- c) Proponer directrices estratégicas a la empresa del sector camaronero de Venezuela para la toma de decisiones.

El autor utilizando investigación de campo recogió la información mediante el uso de entrevistas y cuestionario.

Al finalizar su trabajo el autor, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) Se desprende que el análisis y valoración de los intangibles podría resultar positivo para las compañías, por lo que sería conveniente aprovechar la disponibilidad que éstas presentan para ilustrarlas sobre su utilidad, si bien dichas empresas son de tipo familiar, destacando una gerencia y toma de decisiones centralizada y muy rígida sin grandes directrices de procedimiento, evaluación y renovación de la gestión.
- b) En lo que concierne a la calidad, los directivos de las empresas camaroneras coinciden en conocer y manejar este término, considerando su utilidad para la mejora de los procesos y el producto final. Sin embargo, señalan que la calidad se gestiona básicamente a nivel del proceso de producción y compras, es decir, atiende a unidades individuales y no se aplica de manera integrada.
- c) Si bien existe la oportunidad de documentar por escrito los procedimientos, ya que se observan muy metódicos en función de la

experiencia adquirida a lo largo de los años, la poca competencia existente nos les ha llevado a la valoración de esta necesidad.

d) En las empresas no se observa la existencia de manuales de normas y procedimientos pero sí existen ciertas directrices departamentales que se recogen por escrito. Todos los empresarios conceden importancia al hecho de que los procedimientos se documenten, ya que es la única manera de preservar y aumentar el valor empresarial.

e) Los directivos de las compañías camaroneras señalan que realizan comparaciones de su gestión con respecto al sector, en pro de conseguir la mejora empresarial.

f) La planificación a largo, medio y corto plazo se produce de manera dispar en las empresas camaroneras. Las inversiones básicamente se observan a largo o medio plazo y la producción, logística y satisfacción del cliente, a corto.

g) Ninguna de las empresas dispone de modelo de gestión que utilice como referencia, sin embargo, se opera estableciendo indicadores de los factores principales, básicamente los relacionados con la producción.

Esta tesis realizada en la Universidad de Córdoba, Venezuela, ayuda a la presente investigación en realizar comparaciones de las gestiones empresariales con los años precedentes relacionados con el sector económico en el que se encuentran para conseguir la mejora empresarial, además de la existencia de manuales de normas y procedimientos por escrito para incrementar el valor empresarial.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, conforme lo expresa **Gómez (2006)**, el enfoque cuantitativo utiliza: “La recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística” (**pág. 60**) . En el trabajo de investigación es posible desarrollar una hipótesis de trabajo limitada en tiempo y espacio, por lo que presenta un esquema de la realidad por la que atraviesa la empresa Calzado Gamos del cantón Ambato.

Considerando que el trabajo es de interés para el investigador se determina que el tipo de investigación es cuantitativa, este estudio destaca elementos como variables, confiabilidad, validez, hipótesis y grado de significación estadística.

La epistemología o también llamada filosofía de la ciencia es: “La rama de filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico. Mera hoja del árbol de la filosofía hace un siglo, la epistemología es hoy una rama importante del mismo” (**Bunge, 2004, pág. 21**). Además, se la conoce como la ciencia que comprende las cosas en su esencia y en sus causas. La epistemología de la gestión empresarial de una compañía de cuerdo a **Jiménez (2000)** es: “Una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr” (**pág. 12**).

La presente investigación permitirá buscar, construir, modificar el conocimiento referente a las variables de estudio, por lo que la entidad no puede basarse en la intuición, sino en conocimientos científicos para la optimización del desempeño y el mejoramiento de la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de **Echeverría (2003)** la ontología hace referencia a: “Nuestra comprensión genérica, nuestra interpretación de lo que significa ser humano. Cuando decimos de algo que es ontológico, hacemos referencia a nuestra interpretación de las dimensiones constituyentes que todos compartimos en tanto seres humanos” (**pág. 28**). Por cuanto, este trabajo investigativo va examinar la solución a la problemática, por lo que los datos se convertirán en unidades numéricas que logran un análisis e interpretación más exacta.

“La actividad científica está guiada por diversos sistemas de valores, y en particular por los epistémicos, no sólo incide sobre la filosofía de la ciencia, sino que también modifica profundamente la noción del valor” (**Echeverría J. , 2002, págs. 21-22**). Desde la dimensión axiológica forja que la objetividad es relacional y

contextualizada por los actores que la suscriben. Por tanto, la investigación a realizarse se afirmará en la transparencia y veracidad, para aportar a la Empresa Calzado Gamos del cantón Ambato con la aplicación de una herramienta de gestión adecuada para el mejoramiento de la gestión financiera.

2.3. Fundamentación legal

En términos de la **Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008)**, publicado en el registro oficial 449 con fecha 20 de Octubre 2008 manifiesta lo siguiente:

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal. El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 334.- El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
2. Desarrollar políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.
3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.
4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.
5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito.

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

En términos del **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Asamblea Nacional, 2010)** publicado en el registro oficial 351 con fecha 29 de Diciembre 2010 manifiesta lo siguiente:

Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas

de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República.

De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 18.- Derecho de propiedad.- La propiedad de los inversionistas estará protegida en los términos que establece la Constitución y demás leyes pertinentes. La Constitución prohíbe toda forma de confiscación. Por lo tanto, no se decretarán ni ejecutarán confiscaciones a las inversiones nacionales o extranjeras.

El Estado podrá declarar, excepcionalmente y de acuerdo a la Constitución, la expropiación de bienes inmuebles con el único objeto de ejecutar planes de desarrollo social, manejo sustentable del ambiente y de bienestar colectivo, siguiendo el procedimiento legalmente establecido, de manera no discriminatoria y previa a la valoración y pago de una indemnización justa y adecuada de conformidad con la Ley.

Art. 19.- Derechos de los inversionistas.- Se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas:

a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así

como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley;

b. El acceso a los procedimientos administrativos y acciones de control que establezca el Estado para evitar cualquier práctica especulativa o de monopolio u oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal;

c. La libertad de importación y exportación de bienes y servicios con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que Ecuador forma parte;

d. Libre transferencia al exterior, en divisas, de las ganancias periódicas o utilidades que provengan de la inversión extranjera registrada, una vez cumplidas las obligaciones concernientes a la participación de los trabajadores, las obligaciones tributarias pertinentes y demás obligaciones legales que correspondan, conforme lo establecido en las normas legales, según corresponda.

e. Libre remisión de los recursos que se obtengan por la liquidación total o parcial de las empresas en las que se haya realizado la inversión extranjera registrada, o por la venta de las acciones, participaciones o derechos adquiridos en razón de la inversión efectuada, una vez cumplidas las obligaciones tributarias y otras responsabilidades del caso, conforme lo establecido en las normas legales;

f. Libertad para adquirir, transferir o enajenar acciones, participaciones o derechos de propiedad sobre su inversión a terceros, en el país o en el extranjero, cumpliendo las formalidades previstas por la ley;

g. Libre acceso al sistema financiero nacional y al mercado de valores para obtener recursos financieros de corto, mediano y largo plazos;

h. Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, cooperación, tecnología y otros equivalentes; e,

i. Acceso a los demás beneficios generales e incentivos previstos en este Código, otras leyes y normativa aplicable.

Art. 58.- De la implementación de procesos de Democratización de la transformación productiva.- El Consejo Sectorial de la Producción diseñará y vigilará la efectiva implementación de la

política de democratización de la transformación productiva, a través del diseño e implementación de programas específicos que permitan el acceso efectivo a los factores de producción como la tierra y el capital, entre otros.

Art. 88.- Defensa comercial.- El Estado impulsará la transparencia y eficiencia en los mercados internacionales y fomentará la igualdad de condiciones y oportunidades, para lo cual, de conformidad con lo establecido en esta normativa, así como en los instrumentos internacionales respectivos, adoptará medidas comerciales apropiadas para:

a. Prevenir o remediar el daño o amenaza de daño a la producción nacional, derivado de prácticas desleales de dumping y subvenciones;

b. Restringir o regular las importaciones que aumenten significativamente, y que se realicen en condiciones tales que causen o amenazan causar un daño grave, a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores;

c. Responder a medidas comerciales, administrativas, monetarias o financieras adoptadas por un tercer país, que afecten los derechos e intereses comerciales del Estado ecuatoriano, siempre que puedan ser consideradas incompatibles o injustificadas a la luz de los acuerdos internacionales, o anulen o menoscaben ventajas derivadas de un acuerdo comercial internacional;

d. Restringir las importaciones o exportaciones de productos por necesidades económicas sociales de abastecimiento local, estabilidad de precios internos, o de protección a la producción nacional y a los consumidores nacionales;

e. Restringir las importaciones de productos para proteger la balanza de pagos; y,

f. Contrarrestar cualquier afectación negativa a la producción nacional conforme a lo previsto en los convenios internacionales debidamente ratificados por Ecuador.

Mediante acuerdos comerciales internacionales podrá limitarse la aplicación de estas medidas o establecerse otros mecanismos específicos de defensa comercial, por origen o procedencia de las mercancías.

Dentro de las medidas de defensa comercial que podrá adoptar el organismo rector en materia de política comercial, se encuentran las medidas antidumping, derechos compensatorios, medidas de

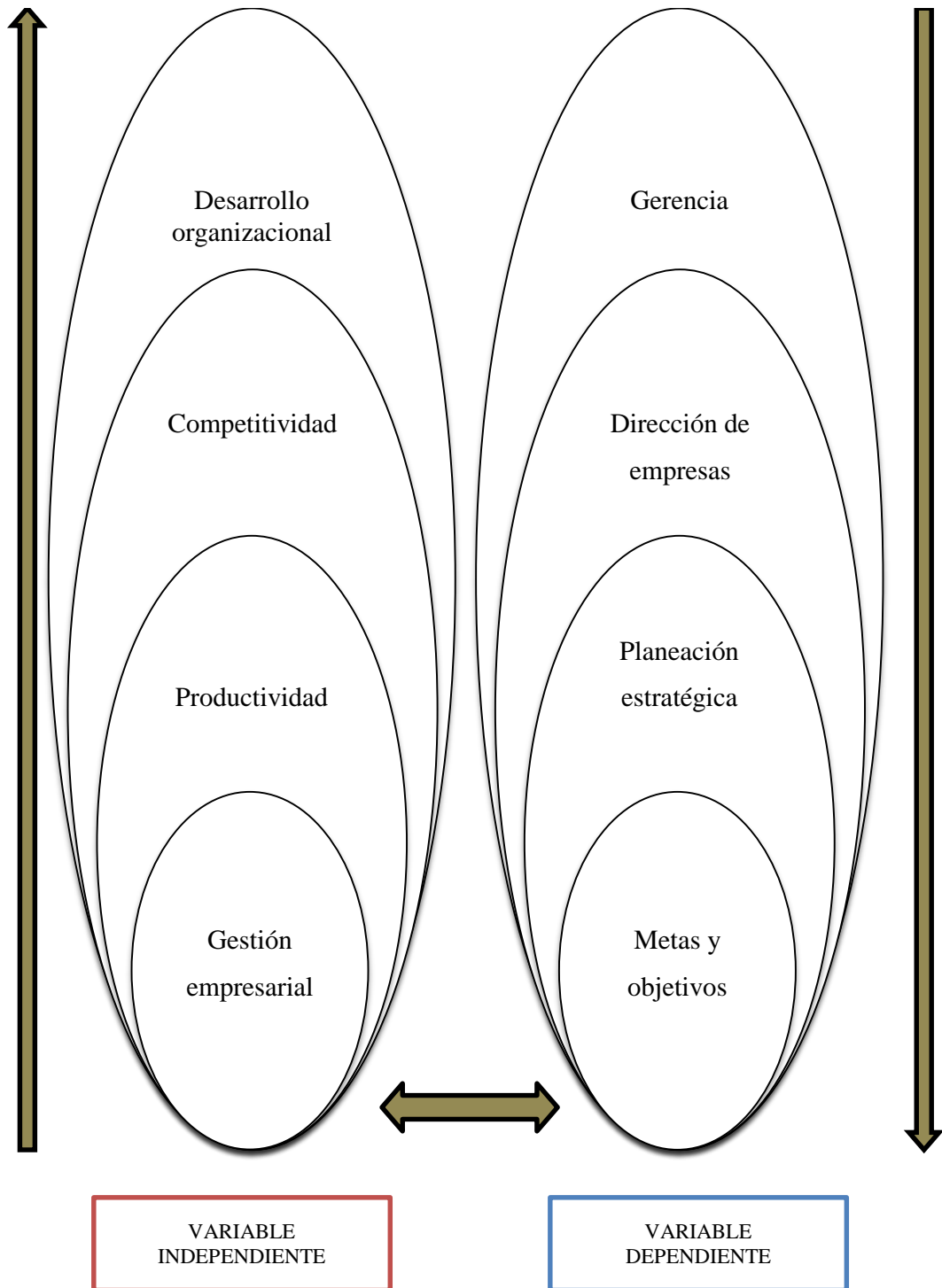
salvaguardia y cualquier otro mecanismo reconocido por los tratados internacionales debidamente ratificados por Ecuador. Los requisitos, procedimientos, mecanismos de aplicación y ejecución de las medidas de defensa comercial se sujetarán a lo que determine el reglamento a este Código; incluyendo la aplicación retroactiva de las medidas dispuestas luego de cumplir el proceso de investigación formal que se detalla en la norma reglamentaria; así como se determinará el tipo de productos a aplicarse las medidas y las excepciones.

Art. 234.- Tecnología más limpia.- Las empresas, en el transcurso de la sustitución de tecnologías, deberán adoptar medidas para alcanzar procesos de producción más limpia como por ejemplo:

- a. Utilizar materias primas no tóxicas, no peligrosas y de bajo impacto ambiental;
- b. Adoptar procesos sustentables y utilizar equipos eficientes en la utilización de recursos y que contribuyan a la prevención de la contaminación;
- c. Aplicar de manera efectiva, responsable y oportuna los principios de gestión ambiental universalmente aceptados y consagrados en los convenios internacionales, así como en la legislación doméstica, en particular los siguientes:
 1. Reducir, reusar y reciclar;
 2. Adoptar la mejor tecnología disponible;
 3. Responsabilidad integral sobre el uso de determinados productos, particularmente químicos;
 4. Prevenir y controlar la contaminación ambiental
 5. El que contamina, paga;
 6. Uso gradual de fuentes alternativas de energía;
 7. Manejo sustentable y valoración adecuada de los recursos naturales; y,
 8. Responsabilidad intra e intergeneracional.

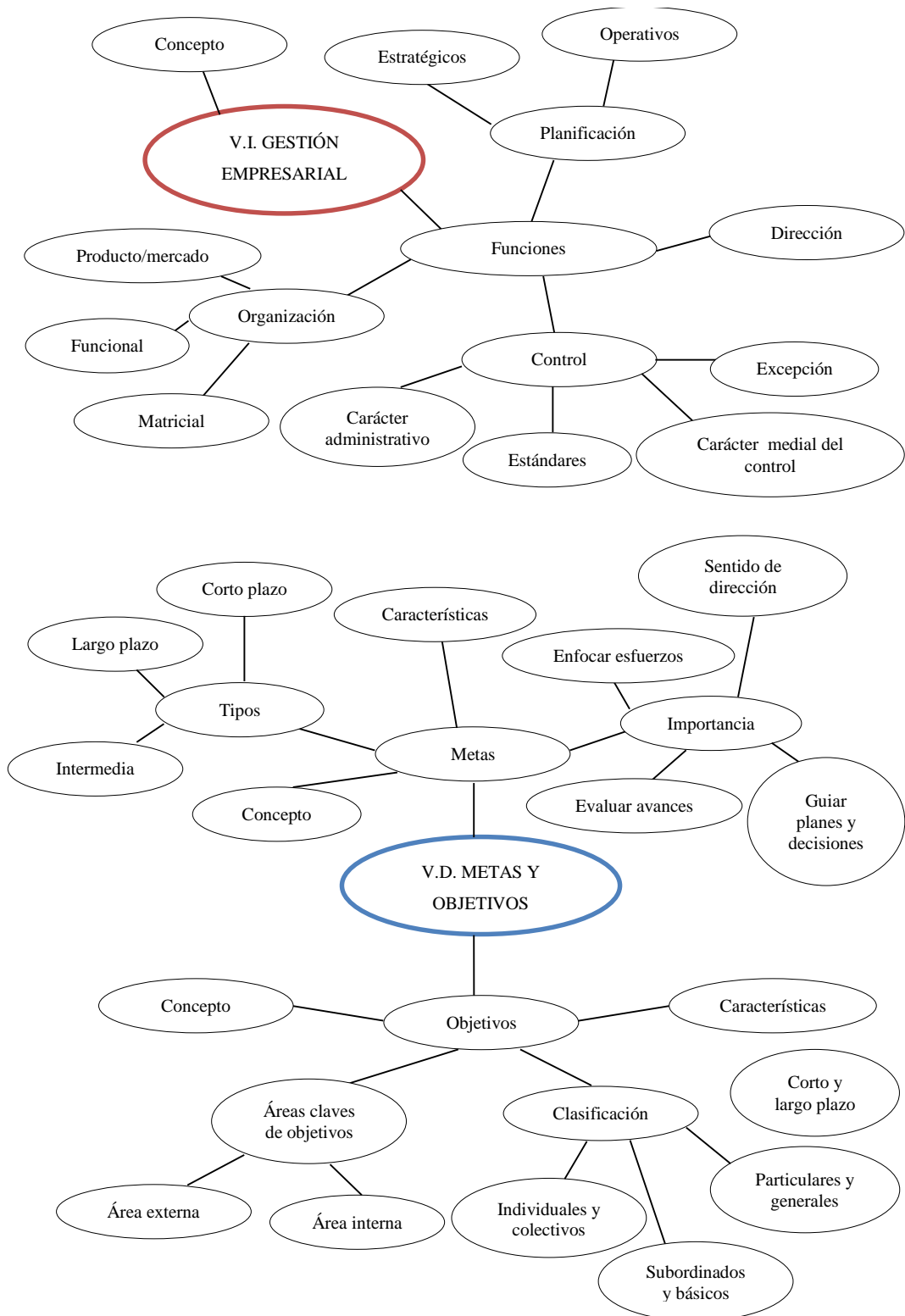
2.4. Categorías fundamentales

Figura 3. Supra ordenación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: David González Garcés

Figura 4. Subordinación



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: David González Garcés

2.4.1. Descripción de la variable independiente

2.4.1.1. Desarrollo Organizacional

2.4.1.1.1. Concepto

Se tiene que **De Faria (2004)** define al desarrollo organizacional como: “Un proceso de cambios planeados es sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados” (**pág. 30**).

Para **Guízar (2008)** el desarrollo organizacional involucra el análisis de los procesos sociales que se dan internamente en una unidad económica para facilitar a los individuos a señalar los problemas que impiden su eficacia como grupo y a escoger medidas para tener calidad en sus interrelaciones, con el fin de llegar al éxito de los objetivos de la entidad. Las empresas deben apoyarse en el desarrollo organizacional por las siguientes razones:

- Facilita a la dirección de la organización a cumplir con sus actividades con mayor eficiencia.
- Provee al personal que administra la entidad de técnicas para implantar relaciones interpersonales más eficaces.
- Enseña al recurso humano como laborar de manera más eficaz con los demás individuos en dificultades y en las soluciones adecuadas de los mismos.
- Asiste a las organizaciones a subsistir en un entorno de constantes cambios.

2.4.1.1.2. Características

- Es una táctica planeada.

- El cambio esta enlazado a los pedidos que la organización necesita, como: destino, crecimiento, identidad, revitalización, eficiencia y eficacia de la organización.

- Hace énfasis en el conducta humana.

2.4.1.1.3. Objetivos básicos

Tales objetivos que no pueden ser aplicables en todos los contextos que sean centro del desarrollo organizacional, según **Garzón (2005)** pueden ser los siguientes:

- Conseguir información objetiva, legítima y oportuna, sobre la situación de la organización.

- Examinar y reconocer las situaciones organizacionales para la búsqueda que soluciones de problemas.

- Ampliar las capacidades de los individuos, en las zonas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

- Progresar la cooperación entre individuos y grupos, que acarrea el trabajo en conjunto.

- Compaginar, adecuar, coordinar e incorporar las necesidades y objetivos de la unidad económica y de quienes integran la entidad.

- Incitar el establecimiento de objetivos y metas empresariales siempre que sean factibles, estén medidos y alineen la planeación de acciones.

- Situar los compromisos de solución lo más cercano posible de las fuentes de información.

2.4.1.1.4. Importancia

El manejo adecuado de los recursos humanos es fundamental para el éxito y fracaso de cualquier organización, iniciando por adecuar el esquema de la organización, continuando con un eficiente manejo de los grupos de trabajo y ampliando relaciones entre los individuos que logre impedir los enfrentamientos. El desarrollo organizacional abordará, conflictos de comunicación, problemas entre grupos, asuntos de orientación e identidad empresarial, eficiencia y eficacia organizacional.

2.4.1.2. Competitividad

En la perspectiva de **Fernández, Montes & Vázquez (1997)**, la competitividad de las unidades económicas es un componente esencial del crecimiento económico de un estado en un ambiente mundial cada vez más abierto y dinámico. La tendencia por el estudio de los elementos precisos de la competitividad progresa relacionada a las dos macrotendencias que describen el fin del siglo: la globalización de la economía y la revolución tecnológica. La inicial muestra variadas declaraciones: globalización de las finanzas, producción y marketing. El desarrollo de la globalización da parte a un aumento en los flujos de comercio entre los estados, a un veloz aumento de la inversión internacional directa y a la manifestación de formas diferentes de contribución internacional. Todo ello influye en una mayor confrontación.

La revolución tecnológica, específicamente la expansión de las tecnologías de la información, perjudica concisamente a la productividad al tiempo que favorece a la globalización de la economía. El progreso de los medios de comunicaciones forja que el coste relacionado al elemento distancia asuma cada vez menos importancia en la ejecución de intercambios.

Es decir, la competitividad es un requerimiento asignado por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Es un significado relativo que corresponde limitarse a aquellos que operan en competencia o enfrentamiento con

otros, y se utiliza, especialmente, a un sector productivo o a una nación con el concepto de que las entidades que realizan actividades en ese sector logran un elevado grado de competitividad en la perspectiva mundial.

2.4.1.2.1. Concepto

Sallenave (2002), dice que la competitividad de una entidad es lo que hace que el consumidor elija sus bienes o servicios y los compre. Además, es fundamental para el marketing, porque no existe el marketing sin competitividad, simplemente trabajos insignificantes de venta.

Igualmente **Berumen (2006)**, comparte que la competitividad en el contexto económico, es la invención y sostenimiento de un mercado en el que intervienen múltiples entidades y donde se establece el precio acorde a ley de la oferta y demanda, es decir, este término se relaciona con una mejor productividad, de manera que los conceptos de competitividad y productividad se manipulan de forma indistinta, y que en circunstancias se comprende el término competitividad como una considerable penetración en los mercados, en los superiores flujos de inversión y en la baja del coste unitario.

Desde la perspectiva microeconómica la competitividad es la capacidad de las entidades para combatir en los mercados y en base a su triunfo conquistar cuota de mercado, aumentar las utilidades y progresar.

2.4.1.2.2. Factores determinantes de la competitividad

2.4.1.2.2.1. Precios

Una unidad económica que elabora un bien o servicio se convertirá en más competitiva en la precepto de que esté preparado de brindar bajos precios en relación con los competidores; sobre el precio de venta al público interviene los costos de los factores, como los de capital, mano de obra directa y las materias

primas; las tácticas especialmente seleccionadas para ser superiormente competitivos en esta figura se enfocan a la disminución de los costes de financiación, a ajustar los aumentos de los sueldos con el desarrollo de la productividad, y al progreso de mejores fuentes de energía y mínima dependencia de las fuentes acostumbradas.

2.4.1.2.2.2. Costes

Estos están vinculados con la calidad de los bienes; la asociación de nuevas tecnologías en los procesos productivos; los ajustes de la estructura relacionada con la división formal de una organización; la administración eficiente de la producción; la disposición para realizar y conservar las relaciones con nuevas entidades; las buenas diplomacias con el sector público; el diseño, las técnicas de producción industrial; la mejora en las capacidades de los empleados a través del adiestramiento y preparación; y la disposición para concebir métodos de investigación.

2.4.1.3. Productividad

2.4.1.3.1. Concepto

Olavarrieta (1999) sostiene que la productividad es la relación entre producción e insumo. Asimismo puede expresarse como entre lo que sale y lo que entra, o también lo que se obtiene y los recursos usados para conseguirlo. Si lo que compone el numerador y el denominador son iguales, se dice que es un porcentaje de productividad.

Los insumos pueden ser múltiples como la tierra, materiales, inversión, maquinaria, personas, energía, etc. Dentro de una unidad económica, es probable evaluar su productividad total como también las productividades parciales, como pueden ser la productividad de la mano de obra, energía, etc.

La productividad total se define como:

$$\frac{\textit{Producto total}}{\textit{Insumo total}}$$

La productividad parcial, a su vez estará definida como:

$$\frac{\textit{Producto total}}{\textit{Insumo parcial}}$$

2.4.1.3.2. Medición de la productividad

Para poder medir la competitividad basta con saber el valor relacionado a lo fabricado y el valor de los insumos utilizados. Al realizar la división del valor de lo producido sobre los insumos, se obtendrá la productividad alcanzada. Lo explicado está sujeto al tiempo, y este concepto logra ser muy largo como un año, o tan corto como haga falta. Si se desea medir la productividad parcial de algún insumo, debe ser medido con la frecuencia apropiada, para conseguir retroalimentación al instante que admita adoptar las medidas propias para poder conseguir un excelente nivel de productividad.

En una entidad son múltiples productividades parciales que se podrían calcular, pero esto resulta innecesario, solo se debería hacer las verdaderamente significativas de acuerdo con el tipo de actividad económica que realiza la empresa.

2.4.1.3.3. Tipos de medidas de productividad

2.4.1.3.3.1. Productividad de la mano de obra

Se señala con los indicadores de productividad de la mano de obra en general, pero en realidad se presenta como índices que facilita la asimilación entre entidades competidoras. Ciertamente, aquellas empresas que se ubican en pérdida en la comparación, pondrán énfasis en mejorar, y para esto, esencialmente fraccionan este indicador con la conclusión de precisar en qué áreas o departamentos deben trabajar mejor para conseguir la efectividad.

2.4.1.3.3.2. Productividad de la mano de obra directa

Para determinar la mano de obra indirecta en las operaciones que cuya producción obedece esencialmente a la eficiencia y productividad de los empleados, se han encontrado métodos de determinación de los estándares de la producción.

Con el cálculo de estos estándares, es permitido determinar la eficiencia (productividad) de cada uno de los empleados en cada turno. Al obsequiar incentivos a los empleados que excede un indicador, ha sido un instrumento esencial para optimizar la productividad y aumentar la producción.

2.4.1.3.3.3. Productividad del capital

El cálculo de la productividad del capital se utiliza en las entidades cuya actividad económica se enfatiza en el sector financiero. De no ser así, la productividad del capital se considera solo un indicador en los estados de pérdidas y ganancias de las empresas.

2.4.1.3.3.4. Productividad del costo directo

Una manera de formular la productividad del costo directo consiste, en el estado de pérdidas y ganancias, dividir las ventas netas de artículos producidos entre el costo de los vendido. En ciertos casos, este indicador puede ser de interés.

2.4.1.3.3.5. Productividad del costo total

Este indicador de la productividad del costo total, se lo puede hacer dividiendo el valor de las ventas de artículos fabricados entre total de costos y gastos.

2.4.1.3.3.6. Productividad de la materia prima

Este es un indicador de productividad parcial que es esencial en los temas en el que el costo de la materia prima signifique un valor considerable del costo total del producto.

2.4.1.4. Gestión empresarial

2.4.1.4.1. Concepto

De acuerdo a **Calderón & Castaño (2005)**, la gestión empresarial es un: “Conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y cuya finalidad dependerá de la misma. En cualquier caso, el objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad” (**pág. 313**). Como se puede ver, para gestionar una empresa se necesita de métodos adecuados para optimizar los recursos de una unidad económica.

Además, **Hernández & Pulido (2008)**, le consideran a la gestión empresarial como un: “Proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan” (**pág. 1**).

2.4.1.4.2. Funciones

2.4.1.4.2.1. Planificación

2.4.1.4.2.1.1. Concepto

Este término se refiere a determinar con antelación lo que se desea alcanzar, para lo cual se establecen objetivos y estrategias, teniendo en cuenta los aspectos internos y externos en que se encuentra la entidad (**Laborda & De Zuani, 2004**).

Como lo definen **Hernández & Pulido (2008)**, la planificación es la proyección de labores o trabajos a realizar dentro de una entidad en el corto, mediano y largo plazo, para administrar los recursos con eficiencia y eficacia, además de organizarlas y dirigirlas.

Las principales ventajas de la planeación son:

- Renueva el pensamiento de la dirección de la empresa, que se encuentra en la ideología del pasado.
- Maneja adecuadamente los recursos de la entidad, lo que conduce a beneficios más altos.
- Consigue una mejor organización y dirección de la unidad económica.
- Se beneficia de las oportunidades que se presenta en el corto, mediano y largo plazo.
- Disminuye el riesgo y la incertidumbre.

En la perspectiva de **Stoner, Freeman & Gilbert (1996)** la planeación es una manera definida de la toma de decisiones que afronta el futuro específico que los directivos desean para sus organizaciones. A la planificación se le considera como un proceso incesante que manifiesta los cambios del ambiente en torno a cada compañía y se adecua a ellos.

2.4.1.4.2.1.2. Importancia de la planificación en las organizaciones

En las compañías, la planeación es el proceso de implantar metas empresariales y seleccionar los caminos para lograr dichas metas. Si no se posee planes, los directivos no pudieran administrar a los empleados y a los recursos que dispone la unidad económica. Tampoco, sabrían que deberían organizar. Sin la implantación

de un plan, los directivos y los administradores no disponen de muchas probabilidades de cumplir sus metas ni de conocer cuándo y dónde se desalinean del camino. Los planes incorrectos perjudican el futuro de toda la empresa. A la planeación se le considera fundamental.

2.4.1.4.2.1.3. Jerarquía de los planes de la organización

Generalmente, las empresas se gestionan de acuerdo a dos tipos de planes:

a) Planes estratégicos

Son elaborados por los gerentes y puntualizan las metas generales de las unidades económicas.

b) Planes operativos

Está formada por los detalles para poner en práctica, o establecer, los planes estratégicos en las labores de todos los días de la compañía.

2.4.1.4.2.1.4. Diferencias entre los planes estratégicos y los operativos

Estos dos planes difieren en tres sentidos fundamentales.

1) El horizonte del tiempo

El plan estratégico suelen divisar múltiples años a futuro. Mientras que en el plan operativo, el tiempo es de un año.

2) Alcance

El plan estratégico afecta a varias actividades de la compañía, mientras en el caso del plan operativo tiene un alcance más estrecho y limitado.

3) Grado de detalle

En la mayoría, las metas estratégicas se forman en conceptos que se consideran simples y genéricos. Pero, dicha amplitud es imprescindible para alcanzar que los empleados de las compañías piensen en el total de actividades. En cambio, el plan operativo, como procedente del plan estratégico, se desarrollan con mayor detalle.

2.4.1.4.2.2. Organización

2.4.1.4.2.2.1. Concepto

“Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 16)

“La estructura organizacional de una empresa depende fundamentalmente de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera y su estrategia. La organización como fase del proceso administrativo establece reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente a la empresa” (Hernández & Pulido, 2011)

2.4.1.4.2.2.2. Diseño organizacional

Para Stoner, Freeman & Gilbert (1996), el diseño organizacional es un proceso en el cual los directivos de una compañía toman decisiones para seleccionar la estructura adecuada para la táctica de la organización y el ambiente en el cual los individuos de una organización ponen en práctica dicha táctica. Entonces, el diseño organizacional forja que los directivos manejen la vista en dos puntos de vista: tanto el interior de empresa como el exterior de la empresa.

Las ilustraciones del diseño organizacional han ido cambiando a lo largo del tiempo. Al inicio, los procesos de este diseño iban en torno al funcionamiento interno de una empresa. Las cuatro partes esenciales para el diseño de la

organización son: división del trabajo, departamentalización, jerarquía y la coordinación.

2.4.1.4.2.2.3. Tipos de estructuras organizacionales

En sí la estructura organizacional describe la manera en que se dividen, agrupan y coordinan las labores de una compañía en cuanto a las relaciones entre los directivos y los trabajadores, entre directivos y directivos y entre trabajadores y trabajadores. Los departamentos de una empresa se pueden estructurar de tres maneras: por función, producto/mercado o en matriz.

a) Organización funcional

La organización por funciones agrupa, en un departamento, a todos los que se dedican a una labor o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es decir, una empresa dividida por funciones logra tener departamentos para contabilidad, compras, ventas marketing, producción, etc.

b) Organización por producto/mercado

También llamada organización por división, agrupa en una unidad de trabajo a todos los que colaboran en la manufactura y comercialización de un bien, a todos los que se encuentran en cierta área geográfica o todos los que asisten con cierto tipo de cliente

c) Organización matricial

En algunos casos también llamada sistema de mando múltiple, es una organización que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo rato que intenta evadir sus inconvenientes. Además, esta organización está formada por dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los trabajadores poseen, de hecho, dos supervisores, es decir, laboran con dos cadenas de mando.

2.4.1.4.2.2.4. Estructura formal e informal de la organización

El organigrama de una empresa es ventajoso porque muestra la estructura formal de la organización y quien está encargado de ciertas labores. Pero, en la realidad, la estructura organizacional no puede atraer las relaciones interpersonales que forma la estructura informal de la compañía.

2.4.1.4.2.3. Dirección

2.4.1.4.2.3.1. Concepto

Hernández & Pulido (2011) dicen que la dirección significa: “La conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr. Sin embargo, administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura, con funciones concretas. Todos los ocupantes de los niveles jerárquicos requieren habilidad directiva, matizada según el nivel de responsabilidad” (pág. 214).

Para **Reyes (2004)** la dirección es la sección de la administración en el que se obtiene la realización efectiva de todo lo planificado por medio de la autoridad del gestor, ejecutada por medio de decisiones, ya sea elegida directamente o encargando dicha autoridad, y se está alerta para que se efectúen todas las ordenes difundidas. Esta es la fase más importante de la administración, pero en la que hay más desacuerdo, aunque estas sean eventuales.

2.4.1.4.2.3.2. Su importancia en relación con los demás elementos

La dirección es la parte fundamental de la gestión empresarial, a la cual se deben someter y establecer todos los demás componentes. Es decir, si se planea, organiza, forma, vigila, es sólo para bien hacer.

De nada interesan métodos complicados en cualquiera de los otros componentes si no se efectúa una excelente ejecución.

2.4.1.4.2.3.3. Su importancia en razón de su carácter

Este componente de la gestión empresarial es el más real y humano. Aquí se tiene que hacer en todas las situaciones con personas concretas, a discrepancia de los aspectos de la parte mecánica, en que se frecuentaban más bien con relaciones, con el cómo debían ser las cosas. En este se disputa con las cosas y dificultades como son realmente. Por lo tanto, este es el elemento de la gestión más imprevisible, rápido y explosivo, donde una minúscula equivocación puede ser a veces penosamente irreparable.

2.4.1.4.2.3.4. Fases

La dirección de una compañía supone.

- a) Que se faculte la autoridad, debido que gestionar es realizar a través de otros.
- b) Que se ejecute esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus elementos, tipos, etc.
- c) Que se constituyan canales de comunicación a través de los cuales se practique y se examinen sus resultados.

Es decir, este análisis se divide en cuatro elementos o componentes: delegación, autoridad, comunicación y supervisión.

2.4.1.4.2.4. Control

2.4.1.4.2.4.1. Concepto

De acuerdo a **Hernández & Pulido (2011)** el control es: “Un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite en las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación” (pág. 240).

Para **Reyes (2004)** este término se refiere al cálculo de los resultados presentes y pasados en correspondencia con lo deseado, ya sea general o parcialmente, con el fin de corregir, optimizar y expresar nuevos planes. Además el control incluye el cotejo o comparación de lo logrado con lo deseado. Pero tal cotejo puede efectuarse al concluir cada periodo establecido, es decir, cuando se analiza si los resultados logrados no adquirieron, mejoraron o se desviaron de lo deseado; tal método forma el control sobre resultados.

2.4.1.4.2.4.2. Importancia

a) Termina el ciclo de la gestión empresarial. De hecho, los controles son a la vez maneras de previsión.

b) Se da en todas las demás funciones de la gestión empresarial: existe control de la planificación, organización, dirección, etc. Es por ello una manera para gestionarlas.

2.4.1.4.2.4.3. Principios

a) Carácter administrativo del control

Es preciso diferenciar las operaciones de control de la función de control.

La función de control pertenece a la gestión empresarial y es el resultado del principio de delegación; ésta no se podría lograr sin el control. Cuanto más encargo se requiera, se necesita mayor control. Es decir, el control como función sólo pertenece a la persona que administra.

En razón de las operaciones son de tipo técnico. Por lo cual, es un camino para ayudar a línea de las funciones. Por ende, deben operar como staff (grupo de personas que bajo el mando del director de una unidad económica, ordena su labor o le orienta a la dirección).

b) De los estándares

Para realizar el control se debe contar con estándares de alguna forma predeterminados, y ayudará mejor si son más precisos y cuantificables. Si el control en cotejo de lo efectuado con lo anhelado, es natural que, de alguna forma, admite constantemente una base de cotejo previamente fijada. En circunstancias, esta forma son estimaciones empíricas. Pero no se podría indicar que se controla algo si lo logrado no se desarrolla.

c) Del carácter medial del control

Es necesario para el control recordar este principio, debido que de él se concluye una medida: un control sólo deberá utilizarse si la labor, egreso, etc., que asigna, se evidencia ente los beneficios que de él se esperaban.

d) Del principio de excepción

El control en la gestión empresarial es más eficaz y rápido en las situaciones en el que no se consiguió lo pronosticado, más bien que los resultados que se lograron como se había planificado. Este significativo principio, está enfocado en aprovechar los beneficios que se obtiene de considerar como lo habitual del desempeño de las previsiones, y las desorientaciones imposibles de eludir como lo excepcional.

2.4.2. Descripción de la variable dependiente

2.4.2.1. Gerencia

2.4.2.1.1. Concepto

Sallenave (2002) sostiene que la gerencia es el arte que vincula todas las etapas de la conducción de una entidad en vista de conseguir una mejor competitividad:

a) La estrategia: Para enfocarse a donde va y cómo conseguirlo.

b) La organización: Para realizar a cabo la táctica eficientemente.

c) La cultura: Para fortalecer la organización y alentar a su personal.

2.4.2.1.2. Acción empresarial

La gerencia es la orientación más nueva para analizar la acción empresarial, para comprender la misión de la entidad y la manera de trabajar.

Este término proviene de una perspectiva global, en cambio las múltiples escuelas del pensamiento empresarial de antes se fundamentaban en un punto de vista parcial, funcional y sistemático. Así, para examinar un hecho hay que excluirlo de los demás y entenderlo alejado de otras situaciones y tal vez relacionarlos. Para ayudar al estudio, cada problema se divide en subproblemas.

2.4.2.1.3. Gerente

Para **Mejía (2006)** el gerente es un estratega que guía la entidad hacia unas metas, teniendo en conocimiento las situaciones que actúan sobre la unidad económica y que establecen en un ambiente.

2.4.2.1.4. Teorías organizacionales

2.4.2.1.4.1. Teorías de la acción administrativa

En la empresa se presenta ciertos principios como:

- Segmentación de trabajo
- Líneas de jerarquía
- Elemento de potestad
- Subordinación

- Salario
- Igualdad

En esta teoría, la empresa es situada como un método cercado, separado de su ambiente, su ansiedad se enfatiza en la forma de la entidad. En este punto de vista el trabajo del gerente se encamina hacia el centro de la unidad económica y a espaldas del ambiente.

2.4.2.1.4.2. Teoría de la organización racional del trabajo

Se admite a la empresa como una máquina de fabricación. Esta teoría implantó los principios de:

- Cálculo del período de tiempo y movimientos
- Sueldo conforme a la fabricación
- Selección apropiada del empleado
- Capacitación y formación del trabajador

Se concibe la empresa con medidas de la ingeniería industrial, determinando elementos como:

- Estandarización de técnicas
- Implementación de áreas de planificación
- Esquema de costes
- Abono por producción

2.4.2.1.4.3. Teoría de la organización burocrática

Dice que la empresa es básicamente burocrática, agrupando entre otras, las siguientes características:

- Procede acorde a reglas y leyes

- Hay vigilancia en cada departamento
- Los hechos son impersonales
- Carrera de gestión empresarial
- Escalas de sueldos

2.4.2.1.4.4. Teoría comportamental

Esta definición enseña con mayor énfasis en el individuo y no solo en el esquema de empresa. Entiende al individuo como componente esencial de la unidad económica. Hace interés en la significación de las relaciones personales para vencer los problemas, encontrando una mayor participación e incorporación entre empleados y directores.

2.4.2.1.4.5. Teoría de la organización sistemática

Esta concepción se centra en la idea de sistema, comprendido como una cadena de partes que rodean una estructura, interactuando entre sí. El sistema es percibido como un conjunto, no partitivo. Todo sistema, se encuentra en un estado de intercambio constante con su ambiente, es pues una perspectiva distinta de la empresa, puesto que le señala como sistema libre y en continua relación con su ambiente, en diferencia a las teorías precedentes, que miraban la empresa como un sistema cerrado. La labor de la gerencia en este concepto es función del ambiente.

2.4.2.1.4.6. Teoría de la organización contingente

Esta perspectiva determina que la economía no se somete a factores precisados con anticipación, sino que son situacionales y que acatan de una gran cantidad de situaciones inadvertidas y que se tiene en un sistema abierto. Por lo precedente, no es factible conducirse en función de unas leyes predeterminadas, de ahí la significación de la aptitud del gerente de actuar con innovación, como única manera de subsistir.

2.4.2.2. Dirección de empresas

2.4.2.2.1. Concepto

Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer (2006) sostienen que la función de la dirección de una entidad es formar los distintos elementos de la unidad económica entre sí, así como la de componer a la entidad con su ambiente.

2.4.2.2.2. Niveles de dirección

Los directores tienen subordinados y dependiendo del escalón que tengan en la empresa, también son subordinados de otros dirigentes de mayor categoría.

Existen dos escalones de dirección que son:

2.4.2.2.2.1. Alta dirección

Este concepto está formado por los individuos que poseen una responsabilidad general sobre toda la unidad económica. Son los encargados de establecer los grandes objetivos a cumplir por la entidad y la manera en que se alcanzaran. Su ambiente de actuación y de responsabilidad es toda la unidad económica. Son encargados del triunfo o hundimiento de la entidad. El número de individuos que forman parte de la alta dirección, es voluble: en pequeñas empresas puede estar formada por una persona o pocas; en unidades económicas de mayor tamaño, puede estar compuesta por individuos a las que se les encarga la responsabilidad última de la entidad.

2.4.2.2.2.2. Dirección media

Esta dirección está compuesta por todos los dirigentes que se encuentran entre la alta dirección y los trabajadores. Su compromiso es una unidad organizativa, que es un componente más pequeño. El número de escalones directivos que forman la

dirección media será mayor o menor, sometiéndose a la dimensión de la empresa. En la situación de una entidad pequeña, puede no existir. Esta dirección conecta y ordena los diferentes escalones de la dirección que existen en la entidad.

Cuando existe múltiples escalones directivos, el tipo de decisión que hacen los dirigentes de cada escalón van cambiando, realizándose más rutinarias y menos sustancial en la forma que va bajando a lo largo de la línea jerárquica. Además la dirección media reúne información de los escalones más bajos y las envía a la alta dirección para realizar decisiones, y al mismo tiempo, realiza descendencia de las disposiciones de la alta dirección hacia los escalones más bajos de la empresa, convertidas en objetivos fijos a cumplir por cada una de los departamentos que están bajo su control.

2.4.2.3. Planeación estratégica

2.4.2.3.1. Concepto

Amaya (2005) sostiene que la planeación estratégica es el proceso por el cual quien toma las decisiones en una unidad económica consigue, desarrolla y examina información interna como externa, con el propósito de analizar el estado actual de la compañía, así, como su grado de competitividad con el fin de pronosticar y tomar decisiones sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

2.4.2.3.2. Componentes de la planeación estratégica

2.4.2.3.2.1. Estrategas

Son los individuos de una organización que poseen la capacidad para tomar decisiones vinculadas con el trabajo presente o futuro de una compañía. Como ejemplo sería los gerentes de área, jefes departamentales y directivos quienes asumen más intervención en las decisiones en una empresa. El desarrollo de la planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, para que todos los

sujetos se consideren implicados con la misión, visión políticas, procedimientos, valores y objetivos de la entidad.

2.4.2.3.2.2. Direccionamiento estratégico

Las unidades económicas para progresar, obtener beneficios y persistir en el mercado deben estar muy claros hacia donde se dirigen.

El direccionamiento estratégico está compuesto por: misión, visión y principios de la empresa.

2.4.2.3.2.3. Principios corporativos

Para el desarrollo de la planificación estratégica se comienza con determinar y limitar los principios de una unidad económica. Los principios corporativos son el grupo de valores, dogmas, leyes, que organiza la vida de una empresa.

Estos precisan aspectos que son necesarios para la entidad y que deben ser participados por todos los individuos que la componen. Por lo cual forman la regla de vida corporativa y la base de la cultura empresarial.

Los principios de una compañía no están compuestos de la misión y visión. Pero son la base de estos dos términos, es decir, cuando determinamos la misión y visión de una entidad, estas deben encontrarse en los principios de la empresa y no pueden ser inversas.

2.4.2.3.2.3.1. Misión

Cada entidad es exclusiva porque sus políticas, valores, principios, visión, trabajadores y los grupos con los que se relacionan en el mercado son para todas diferentes. Esta desigualdad se muestra esencialmente en el concepto de misión la cual es la base para la visión.

Es decir, se le considera a la misión como la razón de ser de la compañía que conceptualiza la labor de la misma, compone la formulación de la finalidad que la distingue de otras empresas en cuanto a la actividad económica que realiza, sus bienes, los nichos de mercado y el recurso humano que lleva el cumplimiento de estas finalidades.

Generalmente la misión de una compañía responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿Para qué existe la empresa?
- b) ¿Cuál es su actividad?
- c) ¿Cuáles son sus objetivos empresariales?
- d) ¿Cuáles son sus clientes?
- e) ¿Cuáles son sus prioridades?
- f) ¿Cuál es el compromiso y derechos frente a sus colaboradores?

Para lo cual, la misión de una unidad económica, debe ser notoriamente formulada, publicada y distinguida por todos los individuos de la empresa.

2.4.2.3.2.3.2. Visión

Está constituida por un grupo de ideas generales, algunas de estas indefinidas, que suministran el marco de referencia de lo que una compañía es y desea ser en el futuro. Este término no se formula en fines numéricos, la puntualiza los directivos de la empresa, debe ser extensa y motivadora, distinguida por todos. La visión enseña el camino, es la cadena que acopla en las compañías el presente con el futuro. También, este término sirve de orientación para la formulación de estrategias, que al mismo tiempo suministra un alcance a la empresa. Esta visión debe manifestarse

en la misión, los objetivos y las tácticas de la empresa y se puede tocar cuando se plasma en proyectos y objetivos específicos, cuyos logros deben ser cuantificables mediante un grupo de indicadores de gestión.

2.4.2.3.2.4. Diagnóstico estratégico

Este concepto sirve de relación para examinar el estado actual de la empresa tanto internamente como externamente. Es contestar a las preguntas:

¿Dónde estábamos?

¿Dónde estamos ahora?

Para lo cual, es necesario conseguir y procesar información del ambiente empresarial con el propósito de señalar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. El estudio de oportunidades y amenazas ha de manejar el análisis FODA, el cual admite a la empresa determinar tácticas para beneficiarse de sus fortalezas, examinar y advertir la consecuencia de sus debilidades, pronosticar y capacitarse para beneficiarse de las oportunidades y evitar con tiempo el efecto de las amenazas.

Figura 5. El diagnóstico estratégico



Fuente: Gerencia, planeación & estrategia
Elaborado por: Jairo Amaya Amaya

2.4.2.3.2.5. Formulación estratégica

Las elecciones tácticas, deberán transformarse en planes de acción precisos, con establecimiento de responsables. Para lo cual, es necesario pronosticar en el tiempo cada uno de los esquemas estratégicos, constituir objetivos y las tácticas de cada área funcional dentro de estos esquemas, así como efectuar planes de acción exactos.

Los esquemas tácticos y los planes de acción deben mostrarse en el presupuesto estratégico, que en conclusión es el plan estratégico.

Este presupuesto debe realizarse dentro de las políticas de la empresa. Igualmente, se deberá vigilar y auditar la realización del plan como elemento obligatorio del proceso de planeación estratégica.

Figura 6. Formulación estratégica



Fuente: Gerencia, planeación & estrategia

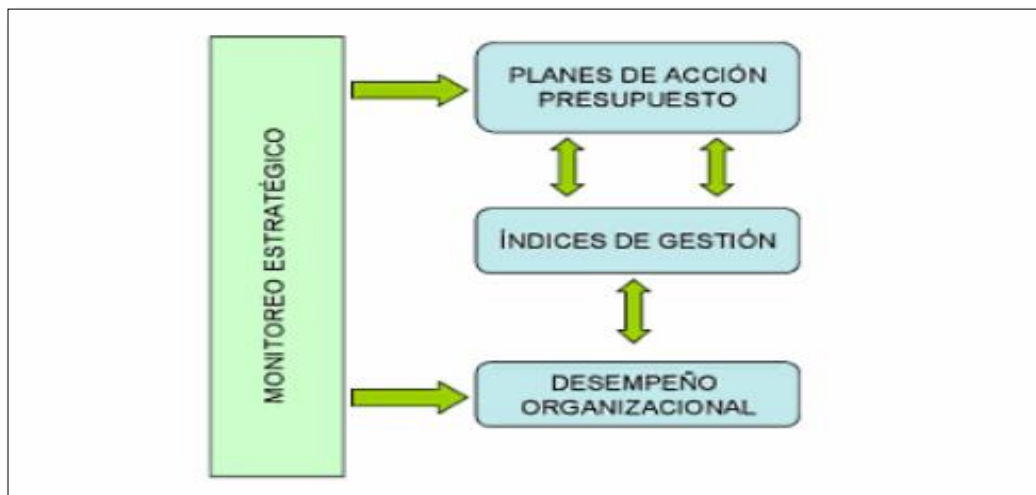
Elaborado por: Jairo Amaya Amaya

2.4.2.3.2.6. Indicadores de Gestión

La labor de la empresa debe ser controlada y auditada. Para esto, con principio en los objetivos, planes de acción y el presupuesto estratégico, se establecerán unos

indicadores que admitirán calcular el trabajo de la entidad. Este cálculo se debe efectuar por un tiempo determinado que permita retroalimentar el proceso de planificación estratégica, y logren realizarse los ajustes o cambios.

Figura 7. Índices de gestión



Fuente: Gerencia, planeación & estrategia

Elaborado por: Jairo Amaya Amaya

2.4.2.4. Metas y objetivos

2.4.2.4.1. Metas

2.4.2.4.1.1. Concepto

En palabras de **Fernández (2010)**, la meta es “Una medida cuantitativa del objetivo, expresada en términos absolutos, que sirve de guía o fin para la acción, así como para evaluar el desempeño. Las metas se refieren a las aspiraciones cuantitativas” (pág. 70).

2.4.2.4.1.2. Importancia

De acuerdo a **Stoner, Freeman & Gilbert (1996)**, las metas de una entidad son de gran importancia por los siguientes motivos:

2.4.2.4.1.2.1. Sentido de dirección

Cuando hay inexistencia de metas en una empresa, los individuos que la gestionan avanzan sin una dirección fija debido que no saben lo que desean lograr. Al implantar metas, las organizaciones y los sujetos que lo administran adquieren motivación y deseo para vencer las dificultades que se atraviesan en la aventura de los negocios.

2.4.2.4.1.2.2. Enfocar esfuerzos

Los recursos que disponen las unidades económicas son limitados y necesitan de una buena gestión para poder optimizarlos, al seleccionar metas se implanta prioridades y responsabilidades para ocupar estos recursos de una forma adecuada. Esto favorece a la organización debido que la dirección tiene que ordenar las actividades de cada individuo de la entidad.

2.4.2.4.1.2.3. Guiar planes y decisiones

Lo que desean alcanzar las entidades es lo que da forma a los planes y al tomar decisiones esenciales.

2.4.2.4.1.2.4. Evaluar avances

Una meta bien puntualizada y con límite de tiempo se convierte en un índice de los logros que permite a la dirección de la entidad medir los avances alcanzados. Si la entidad se desvía del camino que planteó o sucede acontecimientos inesperados, se podrá tomar decisiones y correctivos del plan a tiempo.

2.4.2.4.1.3. Tipos

Según **Griffin & Ebert (2005)**, dicen que sin importar el fin y la misión, cada unidad económica tiene los siguientes tipos de metas que son:

- Metas a largo plazo que se refieren a extensos periodos, de cinco años o más.
- Metas intermedias que se implantan para un tiempo de uno a cinco años. Las entidades en su gran mayoría realizan metas intermedias en distintas áreas o departamentos.
- Metas a corto plazo que se establece posiblemente por un año y se determinan para diferentes áreas.

2.4.2.4.1.4. Características de las metas bien diseñadas

Según **Robbins & Coulter (2005)**, las características de las metas son:

- Ponerse en términos de resultados más que de actividades.
- Lo que se desea alcanzar es la parte esencial de cualquier meta, lo cual la meta debe mostrar.
- Medible y debe indicar sus plazos.
- Asentada, es decir ponerse por escrito.
- Las metas se informan a todos los individuos de la organización.

2.4.2.4.1.5. Pasos de la fijación de metas

- Observar la misión de la entidad, su fin. El propósito de la unidad económica da una pauta general de lo que los individuos que componen la organización creen importante.
- Examinar los recursos que poseen la entidad. Las metas deben ser realistas, si los recursos que dispone una organización no consigue lograr una meta por mayor trabajo que se ponga, no hay que determinar esa meta.

- Fijar las metas individualmente. Estas metas muestran los logros esperados y deben poseer coherencia y lógica con la misión y las metas de los demás departamentos de la entidad.
- Asentar las metas e informar a los individuos de la organización.
- Observar los resultados y revisar si se obtuvieron las metas.

Realizado todo esto, la dirección de la empresa está preparada para realizar los planes con que va a conseguirlos.

2.4.2.4.2. Objetivos

2.4.2.4.2.1. Concepto

“Fines prioritarios para cuyo logro la organización está dispuesta a diseñar e implementar estrategias y asignar recursos” (Robles & Alcerreca, 2000, pág. 39).

2.4.2.4.2.2. Características

De acuerdo a **Borello (1994)** al determinar los objetivos de una entidad deben ser:

- Situados hacia resultados concretos.
- Realistas, factibles.
- Admisibles para todos los departamentos de la unidad económica.
- Legible, fáciles de entender.
- Estables entre sí.

- Aptos de establecer.
- Dispuestos de ser examinados.
- Implantados de manera tal que precisen un resultado clave.

2.4.2.4.2.3. Áreas claves de objetivos

Si bien los objetivos de una unidad económica conseguirían ser infinitos dependiendo del estado, circunstancias, particularidades y sitios de negocios específicos de cada entidad, constan, en realidad, dos áreas de objetivos.

2.4.2.4.2.3.1. Área externa

Son todos los aspectos correspondientes a los mercados de la entidad y la interrelación que conserva la unidad económica con ellos.

2.4.2.4.2.3.2. Área interna

Son los aspectos que se refieren a métodos, medios, infraestructuras, etc., obligatorios para fabricar o adquirir, administrar y mercantilizar los bienes y servicios de la entidad.

2.4.2.4.2.4. Clasificación de los objetivos

Reyes (2005) sostiene que los objetivos se pueden clasificar de la siguiente manera:

2.4.2.4.2.4.1. Objetivos Individuales y colectivos

Los objetivos individuales son los fines que busca cada sujeto de la entidad. Así, para un trabajador, su objetivo primordial puede ser el situarse en una vía de ascenso, sin embargo por el instante deba acceder con un salario bajo; el objetivo

individual de un dueño o socio de una entidad puede ser el de asistir en un trabajo que tendrá de ser favorecedora al estado.

El objetivo colectivo es aquel que buscan múltiples personas. Notoriamente, este objetivo puede encontrarse, general o parcialmente, con los objetivos individuales, pero por reiteración se enfrenta a unos de estos. Así, si el objetivo de los trabajadores de una unidad económica es obtener mejores sueldos, conseguir promociones o lograr reputación, el de la entidad, en su conjunto, dará un servicio excelente a los clientes, como apoyo para conseguir incrementos en las utilidades.

2.4.2.4.2.4.2. Objetivos particulares y generales

Los objetivos particulares son los que están dentro de otros objetivos más extensos. Los objetivos generales son los que están compuestos por el logro de múltiples objetivos particulares. Estos objetivos, se dividen entre sí, por un criterio particularmente referente. Aquello expresa que un objetivo puede ser, bajo una perspectiva, particular, y bajo otro, general, como que se le relacione con otro más extenso, o más determinado.

Estas clases de objetivos poseen específica significación en la gestión empresarial, debido que, para establecer los objetivos de un área o de un individuo se debe disponer a la vista los objetivos generales centralmente de los que estas proceden.

2.4.2.4.2.4.3. Objetivos subordinados y básicos

Los objetivos subordinados son medios para conseguir los objetivos básicos, y los objetivos básicos son los que de alguna forma, se detiene el propósito del individuo o empresa.

Así, los objetivos de la unidad económica, como lograr utilidades o prestar los servicios que realiza como actividad, son objetivos básicos; en cambio que los

objetivos de la reparación de la maquinaria, pago de sueldos a los trabajadores, etc., son de esto objetivos subordinados al objetivo general.

Debe señalarse que los objetivos subordinados, como maneras para conseguir el objetivo general, son los inmediatos, es decir, que si no se logran primeramente, no se alcanzarán los principales. De igual manera, los objetivos básicos son objetivos mediatos, que significa que para alcanzar estos se deben alcanzar primero los objetivos subordinados. En esta clasificación a veces se agrega los objetivos colaterales, que son aquellos que si bien no se indagan como objetivos básicos, nunca son maneras para alcanzar a los objetivos básicos.

Con periodicidad, estipulados elementos de un proceso, que no se investigan por sí mismas, sino como manera para conseguir el objetivo principal, se benefician como un resultado, se manejan, para adquirir algo útil para a la unidad económica.

2.4.2.4.2.4.4. Objetivos a corto y largo plazo

Los objetivos son a corto plazo cuando son de un año o menos. Mientras que los objetivos de largo plazo son los de más un año. En la actualidad se les definen como operacionales a los objetivos de corto plazo y estratégicos a los objetivos de largo plazo, estos objetivos estratégicos son cada día más significativos, y que su determinación se lo efectúa hacia los cinco años.

2.5. Hipótesis

La gestión empresarial incide en las metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato.

2.6. Señalamiento de variables

Variable independiente: Gestión empresarial

Variable dependiente: Metas y objetivos

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un paradigma positivista, este enfoque positivista asume que es posible establecer las causas de los hechos. Tomando en cuenta lo que señala **Hernández, Fernández & Baptista (2006)**, el enfoque cuantitativo: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (pág. 5).

En un estudio cuantitativo normalmente se adopta una idea, que convierte en una o diversas preguntas de investigación, inmediatamente de estas derivan hipótesis y puntualiza variables, realiza un plan para demostrar hipótesis, evalúa las variables en un explícito contexto, examina las mediciones logradas y define las respectivas conclusiones relacionadas con las hipótesis. Su fin son informes que en su mayoría utilizan gráficos para facilitar su mejor interpretación.

Asimismo, (**Galeano, 2004**), sostiene que la investigación cuantitativa empieza de los cuerpos teóricos reconocidos por la colectividad científica, que formulan hipótesis relacionadas con las variables que integra el problema de investigación. Continúa con el proceso de reunir la información respecto a conceptos empíricos medibles, procedidos de los conceptos teóricos con los que se elaboran las hipótesis conceptuales.

Para comprender también lo que trata el enfoque cualitativo **Hernández Fernández & Baptista (2006)** explican que la investigación naturalista también conocida como fenomenológica, interpretativa o etnográfica utiliza: “La recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 8). Este enfoque es dirigido por áreas o concepciones significativas de investigación, sin embargo, consiguen

diseñar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recogida e interpretación de la información, porque no las presumen, sino que proceden de las observaciones que van ejecutando. La presente investigación va hacer de enfoque cuantitativa por lo que se va a realizar en la mayoría de la investigación recolección y análisis de datos para contestar preguntas de la investigación, confiando en la medición numérica y el uso de la estadística.

3.2. Modalidad básica de la investigación

El presente trabajo investigativo tiene las siguientes modalidades: Bibliográfica, Documental y De Campo.

3.2.1. De campo

Según **Herrera, Medina & Naranjo (2004)**, la investigación de campo es: “El estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (**pág. 95**). La investigación de campo es el análisis consecuente de los actos en el lugar en que ocurre los acontecimientos, se ayuda en la investigación documental, y los datos e información que se adquiere en esta se transforma con el pasar del tiempo en fuente documental para nuevas investigaciones.

La presente investigación se realizará en la empresa Calzado Gamos, ubicada en la provincia de Tungurahua , cantón Ambato , parroquia Huachi Chico, calle pasaje Reinaldo Miño , intersección Atahualpa, referencia a una cuadra del Mall de los Andes. (**RUC-Anexo 1**)

3.2.2. Bibliográfica-documental

De acuerdo a **Rojas (2002)**, la investigación documental es un conjunto de: “Procedimientos o medios que permiten registrar las fuentes de información, así

como organizar y sistematizar la información teórica y empírica (ideas, conceptos, hipótesis, datos, etc.) que contiene un libro, artículo, informe de investigación, censo, u otros documentos” (pág. 179).

Esta modalidad tiene la intención de saber, cotejar, extender, enfatizar y concluir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre un argumento determinado, basándose en documentos (fuentes primarias) o en revistas, libros periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

El presente trabajo está enmarcado dentro de esta modalidad, debido que se maneja información bibliográfica para la preparación del marco teórico así como para la metodología de la investigación, apoyando en libros relacionados a: gestión empresarial, competitividad, productividad, desarrollo organizacional, gerencia, dirección de empresas, planeación estratégica, metas y objetivos empresariales y auditoría.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Los tipos de investigación a ser utilizados en la investigación son: Exploratorio y descriptiva y asociación de variables.

3.3.1. Exploratorio

Como dice **Namakforoosh (2005)**, el objetivo principal de la investigación exploratoria es: “Captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis” (pág. 89).

Además, este nivel de investigación nos facilita explorar, reconocer e indagar, es una labor precedente mediante la cual se consigue una idea general del objeto que va a ser investigado.

A la persona que investiga, le facilita introducir determinadas variables de estudio, para manejar el incremento o disminución de esas variables y su comportamiento en las conductas observadas.

En el presente trabajo investigativo se aplicará el nivel de investigación exploratorio, debido que forma el punto de partida, definitivo que el problema que posee la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato es la deficiente gestión financiera y estableciendo las variables en estudio como causa o variable independiente la gestión empresarial y como efecto o variable dependiente las metas y objetivos, además se busca dar solución al problema planteado, procediendo a la comprobación de una hipótesis.

3.3.2. Descriptivo

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente” (**Rodríguez, 2005, págs. 24-25**). Esta investigación permite comparar entre dos o más fenómenos, estados, estructuras según ciertos parámetros, asimismo facilitan decir como es o se manifiesta el problema de investigación fijándose en la información recolectada.

Es necesario aplicar la investigación descriptiva debido que las variables necesitan de un análisis detallado, estudiando su comportamiento, siendo evaluadas a través de índices financieros como de gestión.

3.3.3. Asociación de variables

Este tipo de investigación según **Herrera, Medina & Naranjo (2004)** dice que accede a las predicciones estructurales, examina la correlación y mide las relaciones entre las variables del problema de investigación, además como objetivos tiene que evalúa las desviaciones del comportamiento de una variable en función de

desviaciones de otra variable, mide el grado de relación entre variables y realiza tendencias.

Sera de beneficio en el trabajo investigativo debido que permitirá deducir el grado de relación que existe entre la variable independiente que es la gestión empresarial y la variable dependiente que son las metas y objetivos con el propósito de saber las tendencias de los grupos y no en forma individual.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

De acuerdo con **Pérez (2004)**, la definición de población es: “Un conjunto de elementos que cumplen unas determinadas características, y que van a ser objeto de un estudio estadístico. La población también recibe el nombre de universo o conjunto referencial” (**pág. 249**). Como se puede ver el universo es la totalidad de elementos que se van a investigar, que pueden ser individuos u objetos, que tienen características comunes.

La población del presente trabajo investigativo está constituida por los clientes internos (Gerente General, jefes departamentales, personal administrativo y obreros) y clientes externos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato, conforme se detalla a continuación:

Tabla 1. Población

Personas	Número
Gerente General	1
Jefes departamentales	6
Personal Administrativo	7
Obreros	151
Clientes Externos	285
TOTAL	450

Fuente: Empresa Calzado Gamos (**Población-Anexo 2**)

Elaborado por: David González Garcés

3.4.2. Muestra

Según **Levin, Rubin, Balderas, Del Valle, & Gómez (2004)**, consideran a la muestra como: “Porción de elementos de una población elegidos para su examen o medición directa” (**pág. 267**). Es decir, la muestra es una parte representativa del universo que se investiga con el fin de obtener información. Para la obtención de la muestra existen varias maneras o formas de calcular de acuerdo al análisis que se desea realizar.

La empresa Calzado Gamos cuenta con un universo formado por clientes internos de 165 personas y de clientes externos de 285 personas, dando un total de 450 personas, por tal motivo se procederá a determinar la muestra cuyo modelo matemático es el siguiente:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Es el valor normal estándar asociado con el grado de confianza seleccionado

e = Es el error permitido

σ^2 = Desviación estándar

Para calcular la muestra de un conjunto referencial de 450 personas, solo se va a tomar como referencia de los clientes internos los obreros y el total de clientes externos de la empresa Calzado Gamos, debido que el gerente general, jefes

departamentales y personal administrativo forman parte de la gestión empresarial de la entidad, el cual se debe obtener información de todas estas personas.

Tabla 2. Obreros y clientes externos de la empresa Calzado Gamos

Sujeto	Número de personas	%	Parte proporcional	%
Obreros	151	34,63	27	34,63
Clientes	285	65,37	52	65,37
TOTAL	436	100	79	100

Fuente: Empresa Calzado Gamos (Número de personas a investigar-Anexo 2)

Elaborado por: David González Garcés

Tomando en cuenta que los obreros y clientes de la Empresa Calzado Gamos tienen un número específico de personas, para escoger la muestra que debemos tomar de cada uno de ellos determinamos el factor muestral, que no es más que un porcentaje multiplicado por cada sujeto y encontramos el número de personas que debemos escoger.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N-1) \cdot e^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Datos:

n = ?

N = 436

Z = 95%, consultando tabla Z = 1,96

e = 5% = 0,05

$\sigma^2 = p \cdot q = (0,5) (0,5) = 0,25$

Entonces:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N-1) \cdot e^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

$$n = \frac{436(0,25)^2(1,96)^2}{(436-1)(0,05)^2 + (0,25)^2(1,96)^2}$$

n = 79 integrantes

Para determinar el tamaño de la muestra de clientes internos (obreros) y externos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato, se calculó con la respectiva fórmula del muestreo tomando en cuenta un nivel de confianza del 95%, un error en la muestra del 4%, probabilidad de éxito del 0,5 y de fracaso del 0,5 lo cual nos da 1, dando una muestra de 79 personas de un total de 436.

Para escoger los individuos de cada sujeto de la empresa Calzado Gamos, los nominaremos en una hoja con un número específico, entonces en una bolsa hacemos papelitos con todos los números de los sujetos de la entidad, sacamos uno a uno, hasta cumplir con el número de la muestra, el método se llama aleatoria simple.

Una vez seleccionados los obreros y clientes que forman parte de la muestra, con el método aleatorio simple, en el presente trabajo investigativo la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato presenta 93 personas a investigar entre los clientes internos (Gerente General, jefes departamentales, personal administrativo, obreros) y los clientes externos.

Tabla 3. Número de personas a investigar en la empresa Calzado Gamos

Sujeto	Encuesta
Gerente General	1
Jefes departamentales	6
Personal Administrativo	7
Obreros	27
Clientes externos	52
TOTAL	93

Fuente: Empresa Calzado Gamos (Número de personas a investigar-Anexo 3)

Elaborado por: David González Garcés

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 4. Operacionalización de la variable independiente: Gestión empresarial

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y cuya finalidad dependerá de la misma. En cualquier caso, el objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad</p>	Administración	Planificación.-Del total de actividades, el 30% de estas son planificadas técnicamente	¿La dirección de la empresa planifica adecuadamente sus actividades?	<p>ENCUESTA realizada a: Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Calzado Gamos (Anexo 4)</p>
		Organización.-Las actividades están ordenadas y agrupadas en un 56%	¿Aplica las políticas y procedimientos de la empresa?	
		Dirección.-La realización efectiva de todo lo planeado es del 79%	¿Las responsabilidades y funciones de trabajo están debidamente limitadas?	
		Control.-Se realiza un control del 81% del total de actividades	¿Considera que la gestión empresarial de la entidad es?	
	Productividad	La eficiencia empresarial es de 70%	¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece la empresa Calzado Gamos?	<p>ENCUESTA realizada a: Clientes externos de la empresa Calzado Gamos (Anexo 5)</p>
		La eficacia empresarial es de 35%	¿Considera usted que la entidad necesita un mejoramiento en la gestión empresarial?	
	Sostenibilidad	76% Económica	¿La administración de los recursos financieros que realiza el personal de la empresa es?	<p>ENCUESTA realizada a: Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Calzado Gamos (Anexo 4)</p>
		15% Social	¿La empresa invierte en capacitaciones continuas de los empleados?	
		11% Ambiental	¿Considera que la optimización de recursos es indispensable para que la entidad consiga eficiencia en su gestión?	
	Competitividad	El 97% de productos fabricados poseen calidad esperada por la empresa	¿Cómo considera el servicio postventa que da la empresa?	<p>ENCUESTA realizada a: Clientes externos de la empresa Calzado Gamos (Anexo 5)</p>
		El 55% de los clientes reciben servicio postventa	¿La empresa Calzado Gamos en qué se diferencia de la competencia?	
		Reconocen el 88% de los clientes la imagen corporativa	¿Qué factores considera usted que intervienen en la calidad del servicio en la empresa?	

Fuente: Proyecto de investigación
Elaborado por: David González Garcés

Tabla 5. Operacionalización de la variable dependiente: Metas y objetivos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Los objetivos son fines prioritarios para cuyo logro la organización está dispuesta a diseñar e implementar estrategias y asignar recursos, mientras que la meta es una medida cuantitativa del objetivo, expresada en términos absolutos, que sirve de guía o fin para la acción, así como para evaluar el desempeño. Las metas se refieren a las aspiraciones cuantitativas</p>	Fines	<p>Financieros: La rentabilidad del año 2013 aumento en un 4% en relación con el año 2012</p> <p>Estratégicos: No cuenta con plan estratégico</p>	<p>¿Considera que la rentabilidad obtenida para el año 2013 supera las expectativas en relación con las demás entidades manufactureras del calzado?</p> <p>¿Considera que se han cumplido las metas y objetivos propuestos por la empresa?</p>	<p>ENCUESTA realizada a: Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Calzado Gamos (Anexo 4)</p> <p>FICHA DE OBSERVACIÓN (Anexo 6)</p>
	Medida cuantitativa	<p>Participación en el mercado de calzado del 6,6%</p> <p>Incremento del 5% de clientes para el año 2013 en relación con el año 2012</p>	<p>¿Considera usted que la imagen corporativa como estrategia ayudaría a la empresa Calzado Gamos en el mercado?</p> <p>¿Qué tipo de publicidad ha observado de la empresa Calzado Gamos?</p> <p>¿Considera usted que sea importante que la entidad diseñe estrategias para incrementar la lealtad de sus clientes?</p>	<p>ENCUESTA realizada a: Clientes externos de la empresa Calzado Gamos (Anexo 5)</p>
	Desempeño	<p>Producción La empresa tiene una capacidad entre el 80% y el 90%</p>	<p>¿El producto que fabrica la empresa satisface sus necesidades?</p> <p>¿Qué aspira que mejore la empresa Calzado Gamos?</p>	<p>ENCUESTA realizada a: Clientes externos de la empresa Calzado Gamos (Anexo 5)</p>
	Aspiraciones	<p>10% incremento de las ventas del año 2013 en relación con el año 2012</p> <p>8% incremento de la utilidad del año 2013 en relación con el año 2012.</p>	<p>¿Qué factores considera usted que ocurrió en la empresa para que no se cumplieran la ventas pronosticadas por la dirección?</p>	<p>ENCUESTA realizada a: Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo y obreros de la empresa Calzado Gamos (Anexo 4)</p>

Fuente: Proyecto de investigación
Elaborado por: David González Garcés

3.6. Recolección de información

3.6.1. Plan de recolección de información

a) ¿Para qué?

Para analizar la incidencia que tiene la gestión empresarial en las metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato para la mejora de la gestión financiera.

b) ¿De qué personas u objetos?

A los clientes internos y clientes externos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato.

c) ¿Sobre qué aspectos?

Sobre gestión empresarial, metas y objetivos.

d) ¿Quién o quiénes?

La investigación va hacer realizada por el señor David González Garcés.

e) ¿A quiénes?

A los clientes y personal que labora en la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato.

f) ¿Cuándo?

El desarrollo del trabajo de campo se realizará durante el segundo trimestre del 2.014.

g) ¿Dónde?

La presente investigación se realizará en la empresa Calzado Gamos, ubicada en la provincia de Tungurahua , cantón Ambato , parroquia Huachi Chico, calle pasaje Reinaldo Miño , intersección Atahualpa, referencia a una cuadra del Mall de los Andes. (RUC – Anexo 1)

h) ¿Cuántas veces?

Aplicada solo una vez, puesto que, se trata de una investigación de carácter transeccional o transversal.

i) ¿Cómo?

Encuesta

j) ¿Con qué?

Cuestionario

3.6.2. Plan de procesamiento de la información

Como señalan **Herrera, Medina & Naranjo (2004)** la información que se recolecta se transforma siguiendo algunos pasos:

- Estudio crítico de los datos recogidos; es decir, limpieza de datos incorrectos: incompatible, inconclusa, etc.
- Regeneración de la recolección, para arreglar errores.
- Tabulación, manejo de la información, análisis estadístico de la información para presentación de resultados.

Después de efectuar el instrumento de investigación de campo, se empleará la hoja de cálculo de Excel. Se debe saber, analizar y evaluar la calidad, cantidad de respuestas que han dado las personas investigadas como se señala en la siguiente tabla.

Tabla 6. Tabulación de la información

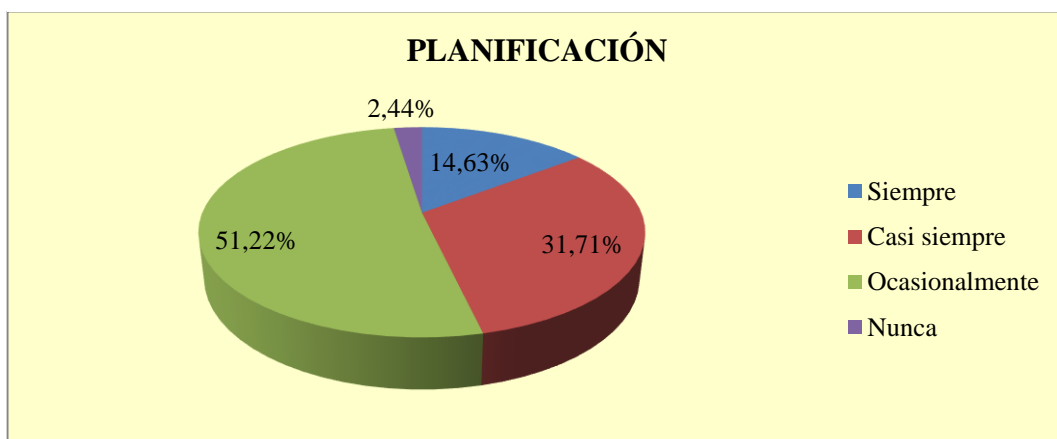
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL		

Fuente: Proyecto de investigación.
Elaborado por: David González Garcés

● **Representaciones gráficas**

La representación gráfica a emplear en el presente trabajo investigativo es la gráfica circular, que logra una visualización de los resultados obtenidos, como se indica a continuación.

Figura 8. Datos tabulados



Fuente: Proyecto de investigación.
Elaborado por: David González Garcés

La comprobación de hipótesis se determinará aplicando el método chi cuadrado con la siguiente fórmula:

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

En donde:

X^2 = Chi cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Para las conclusiones se determinarán de acuerdo a los objetivos específicos y las recomendaciones en función a las conclusiones, mínimo se elaborará uno para cada objetivo específico y de cada conclusión se efectuará una recomendación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos de la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato constan en total de veinte preguntas (**Encuesta dirigida a los clientes internos - Anexo 4 y Encuesta dirigida a los clientes externos - Anexo 5**), las mismas que se formularon con el propósito de conocer sobre la gestión empresarial, metas y objetivos de la entidad.

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo III del presente trabajo investigativo, se realizaron las encuestas a una muestra de 93 personas de un conjunto referencial de 450 personas, que se encuentra compuesta por el gerente general, jefes departamentales, personal administrativo, obreros y clientes de la empresa Calzado Gamos.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados luego de tabular los datos obtenidos de los clientes internos y externos de la empresa Calzado Gamos mencionados anteriormente.

4.1.1. Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los clientes internos

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó al señor Gerente General, jefes departamentales, personal administrativo y obreros (**Encuesta dirigida a los clientes internos - Anexo 4**).

PREGUNTA 1: ¿La dirección de la empresa planifica adecuadamente sus actividades?

Tabla 7. Planificación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	14,63%
Casi siempre	13	31,71%
Ocasionalmente	21	51,22%
Nunca	1	2,44%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 9. Planificación



Fuente: Tabla 7. Planificación

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 7 y Figura 9 el 51,22% de las personas encuestadas manifiestan que ocasionalmente la dirección de la empresa planifica adecuadamente las actividades, mientras que el 31,71% se pronuncian que casi siempre, para el 14,63% siempre y el 2,44% dicen que nunca.

Interpretación:

La mayoría de personas manifiestan que ocasionalmente la dirección planifica adecuadamente las actividades, por lo que no se está realizando la optimización de recursos de la entidad y conduciendo a la entidad a beneficios más altos.

PREGUNTA 2: ¿Aplica las políticas y procedimientos de la empresa?

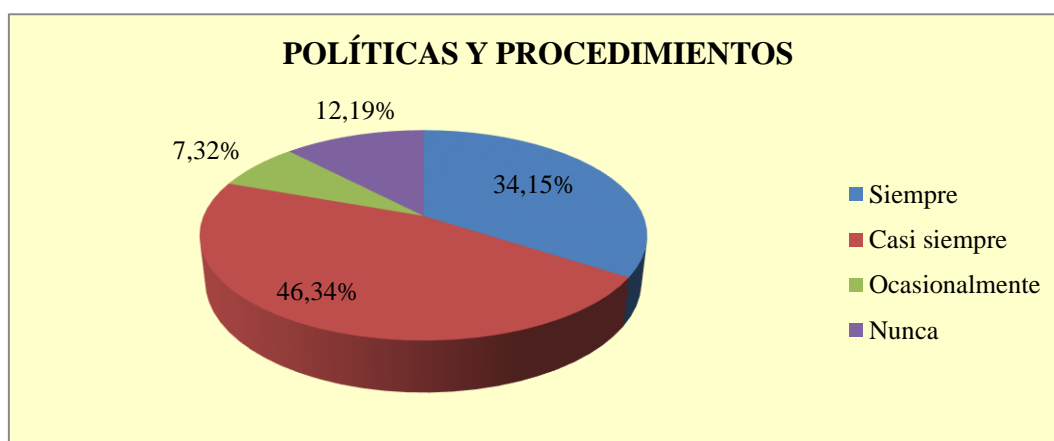
Tabla 8. Políticas y procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	34,15%
Casi siempre	19	46,34%
Ocasionalmente	3	7,32%
Nunca	5	12,19%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 10. Políticas y procedimientos



Fuente: Tabla 8. Políticas y procedimientos

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En relación a los resultados de la Tabla 8 y Figura 10 el 46,34% de las personas encuestadas manifiestan que casi siempre aplican las políticas y procedimientos de la empresa, mientras que el 34,15% se pronuncian que siempre, para el 12,19% nunca y el 7,32% dicen que ocasionalmente.

Interpretación:

La mayoría de los empleados confirman que casi siempre aplican las políticas y procedimientos de la unidad económica, por lo que la mayoría de actividades que realizan los trabajadores no se encuentran realizados de acuerdo a las políticas y procedimientos.

PREGUNTA 3: ¿Las responsabilidades y funciones del trabajo están debidamente limitadas?

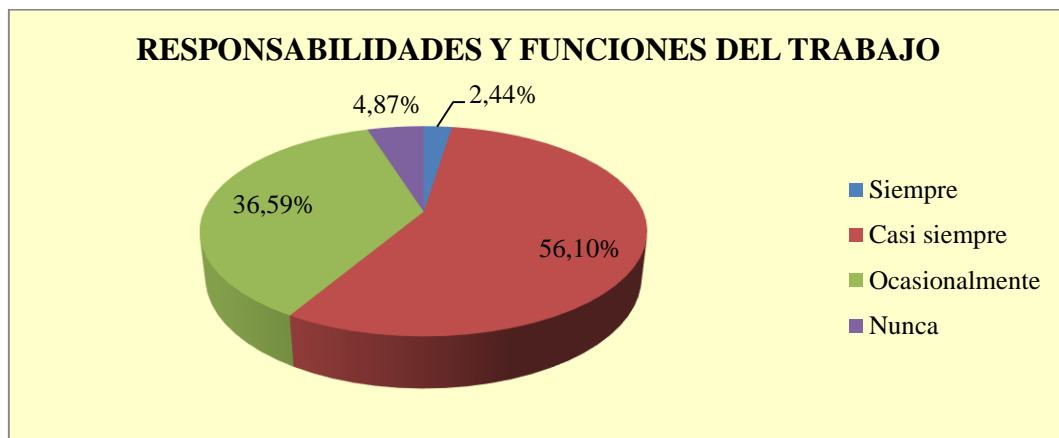
Tabla 9. Responsabilidades y funciones de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	2,44%
Casi siempre	23	56,10%
Ocasionalmente	15	36,59%
Nunca	2	4,87%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 11. Responsabilidades y funciones de trabajo



Fuente: Tabla 9. Responsabilidades y funciones del trabajo

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 9 y Figura 11 el 56,10% de las personas encuestadas manifiestan que casi siempre las responsabilidades y funciones del trabajo están debidamente limitadas, mientras que el 36,59% se pronuncian que ocasionalmente, para el 4,87% nunca y el 2,44% dicen que siempre.

Interpretación:

La mayoría de personas manifiestan que casi siempre las responsabilidades y funciones del trabajo de la empresa están debidamente limitadas, por lo que la mayoría de actividades que realizan los trabajadores los están realizando en forma empírica.

PREGUNTA 4: ¿Considera que la gestión empresarial de la entidad es?

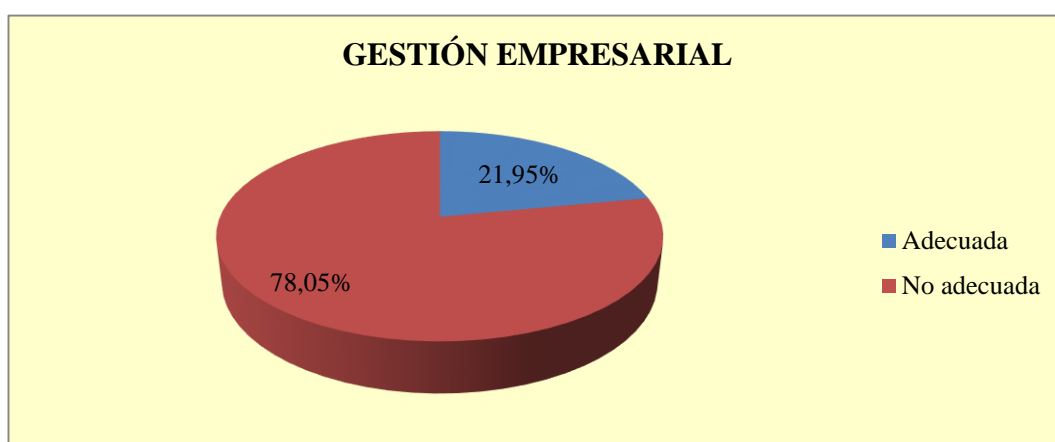
Tabla 10. Gestión empresarial

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	9	21,95%
No adecuada	32	78,05%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 12. Gestión empresarial



Fuente: Tabla 10. Gestión empresarial

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En relación a los resultados de la Tabla 10 y Figura12 el 78,05% de las personas encuestadas están de acuerdo que la gestión empresarial de la entidad no es adecuada, mientras que el 21,95% se manifiestan que si es adecuada.

Interpretación:

La mayoría de personas están de acuerdo que la gestión empresarial de la entidad no es adecuada, por lo que se necesita de una herramienta de gestión para direccionar con eficiencia y eficacia a la empresa.

PREGUNTA 5: ¿La administración de los recursos financieros que realiza el personal de la empresa es?

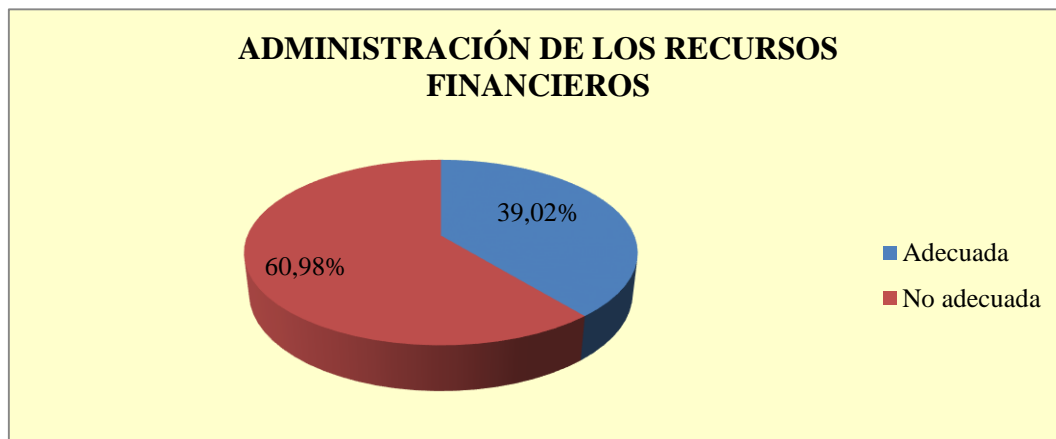
Tabla 11. Administración de los recursos financieros

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	16	39,02%
No adecuada	25	60,98%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 13. Administración de los recursos financieros



Fuente: Tabla 11. Administración de los recursos financieros

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 11 y Figura 13 el 60,98% de las personas encuestadas manifiestan que no hay una administración adecuada de los recursos financieros de la empresa, mientras que el 39,02% informan que si es adecuada.

Interpretación:

La mayoría de personas manifiestan que en la empresa no existe una administración adecuada de los recursos financieros, por lo que no se está logrando rentabilidad y liquidez en la unidad económica.

PREGUNTA 6: ¿La empresa invierte en capacitaciones continuas de los empleados?

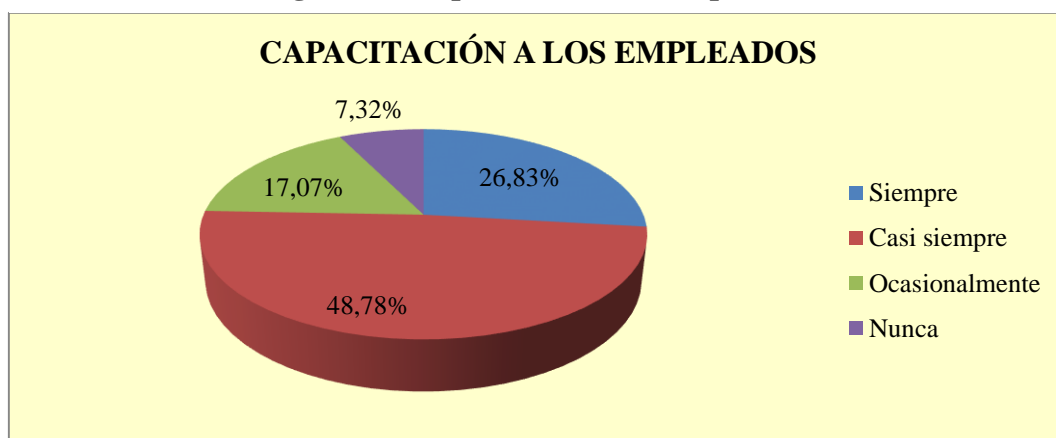
Tabla 12. Capacitación a los empleados

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	26,83%
Casi siempre	20	48,78%
Ocasionalmente	7	17,07%
Nunca	3	7,32%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 14. Capacitación a los empleados



Fuente: Tabla 12. Capacitación a los empleados

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En relación a las respuestas de la Tabla 12 y Figura 14 el 48,78% de las personas encuestadas manifiestan que casi siempre la empresa invierte en capacitaciones continuas a los trabajadores, mientras que el 26,83% se pronuncian que siempre, para el 17,07% ocasionalmente y el 7,32% dicen que nunca.

Interpretación:

La mayoría de personas manifiestan que casi siempre la empresa invierte en capacitaciones continuas a los trabajadores, por lo que los conocimientos de los empleados no se encuentran actualizados para resolver los problemas cambiantes que surgen en el ambiente empresarial.

PREGUNTA 7: ¿Considera que la optimización de recursos es indispensable para que la entidad consiga eficiencia en su gestión?

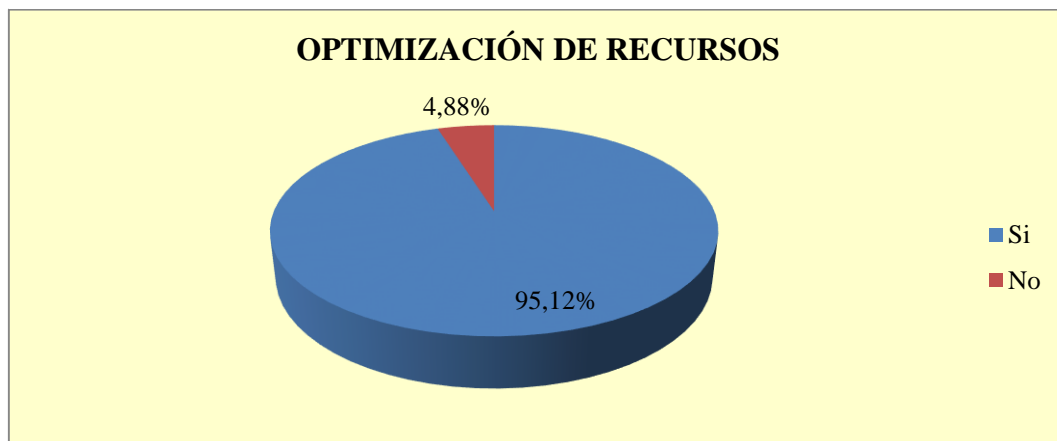
Tabla 13. Optimización de recursos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	95,12%
No	2	4,88%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 15. Optimización de recursos



Fuente: Tabla 13. Optimización de recursos

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 13 y Figura 15 el 95,12% de las personas encuestadas consideran que la optimización de recursos es indispensable para que la entidad consiga eficiencia en su gestión, mientras que el 4,88% dicen que no.

Interpretación:

La mayoría de personas consideran que la optimización de recursos es indispensable para que la entidad consiga eficiencia en su gestión.

PREGUNTA 8: ¿Considera que la rentabilidad obtenida para el año 2013 supera las expectativas en relación con las demás entidades manufactureras del calzado?

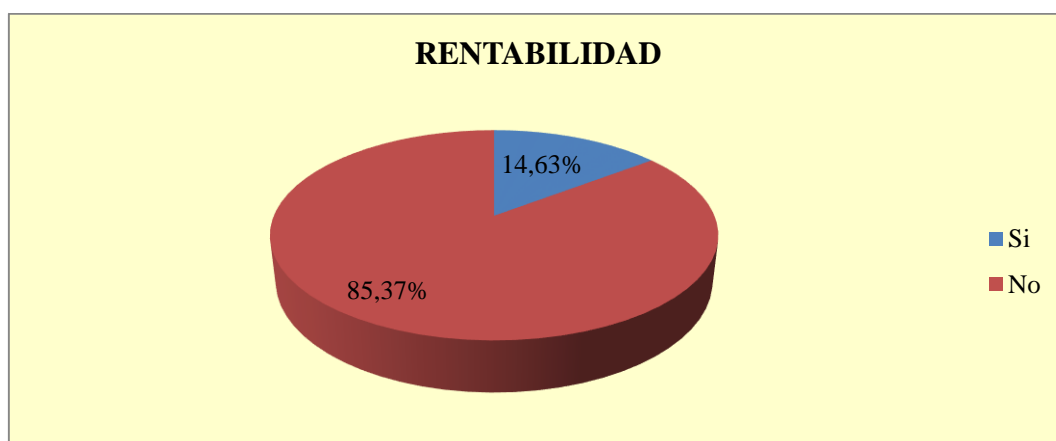
Tabla 14. Rentabilidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	14,63%
No	35	85,37%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 16. Rentabilidad



Fuente: Tabla 14. Rentabilidad

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 14 y Figura 16 el 85,37% de las personas encuestadas no consideran que la rentabilidad obtenida para el año 2013 supere las expectativas en relación con las demás entidades manufactureras del calzado, mientras que el 14,63% se pronuncian que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas no consideran que la rentabilidad obtenida para el año 2013 supere las expectativas en relación con las demás entidades manufactureras del calzado.

PREGUNTA 9: ¿Considera que se han cumplido las metas y objetivos propuestos por la empresa?

Tabla 15. Metas y objetivos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	17,07%
No	34	82,93%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 17. Metas y objetivos



Fuente: Tabla 15. Metas y objetivos

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 15. y Figura 17 el 82,93% de las personas encuestadas manifiestan que no se han cumplido las metas y objetivos propuestos por la empresa, mientras que el 17,07% dicen que sí.

Interpretación:

La mayoría de personas manifiestan que no se han cumplido las metas y objetivos propuestos por la empresa.

PREGUNTA 10: ¿Qué factores considera usted que ocurrió en la empresa para que no se cumplieran la ventas pronosticadas por la dirección?

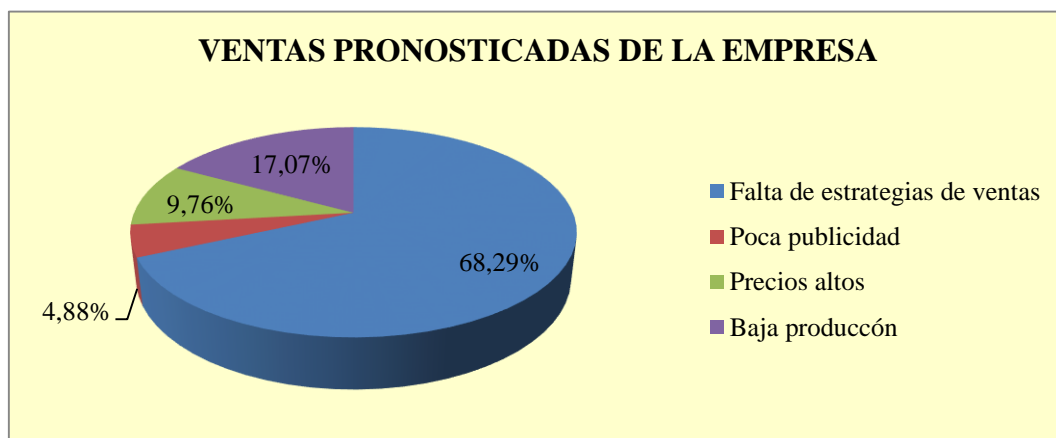
Tabla 16. Ventas pronosticadas de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de estrategias de ventas	28	68,29%
Poca publicidad	2	4,88%
Precios altos	4	9,76%
Baja producción	7	17,07%
TOTAL	41	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 18. Ventas pronosticadas de la empresa



Fuente: Tabla 16. Ventas pronosticadas de la empresa

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 16 y Figura 18 el 68,29% de las personas encuestadas manifiestan que no se han logrado cumplir las ventas pronosticadas de la empresa por falta de estrategias de ventas, mientras que el 17,07% se pronuncian que por baja producción, el 9,76% por precios altos y el 4,88% dicen que por poca publicidad.

Interpretación:

Las personas manifiestan que no se han logrado cumplir las ventas pronosticadas de la empresa primero por falta de estrategias de ventas, segunda por baja producción, tercera por precios altos y cuarta por poca publicidad.

4.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los clientes externos

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó a los clientes (**Encuesta dirigida a los clientes internos - Anexo 5**).

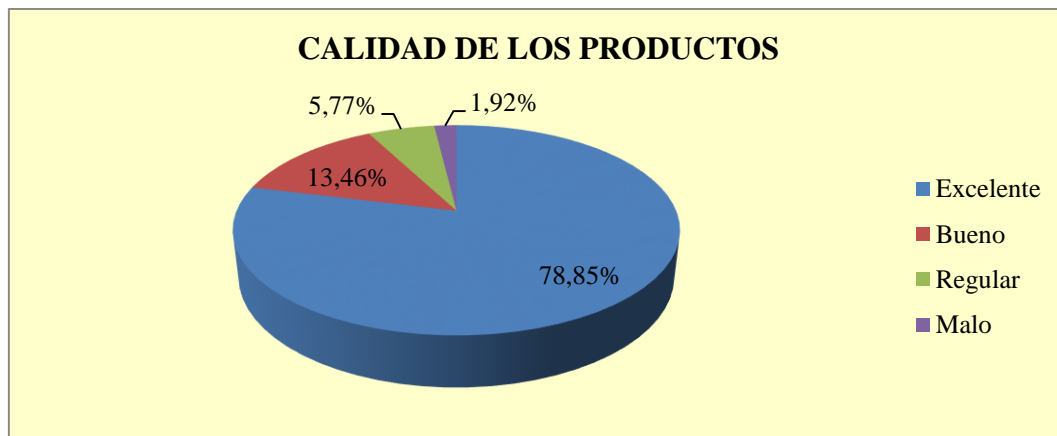
PREGUNTA 1: ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece la empresa Calzado Gamos?

Tabla 17. Calidad de los productos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	41	78,85%
Bueno	7	13,46%
Regular	3	5,77%
Malo	1	1,92%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)
Elaborado por: David González Garcés

Figura 19. Calidad de los productos



Fuente: Tabla 17. Calidad de los productos
Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 17 y Figura 19 el 78,85% de las personas encuestadas califican a los productos que fabrican la empresa como excelentes, mientras que el 13,46% se pronuncian que es bueno, para el 5,77% es regular y el 1,92% dicen que es malo.

Interpretación:

La mayoría de clientes califican a los productos que fabrican la empresa como excelentes, por lo cual la producción cuenta con un control de calidad adecuado.

PREGUNTA 2: ¿Considera usted que la entidad necesita un mejoramiento en la gestión empresarial?

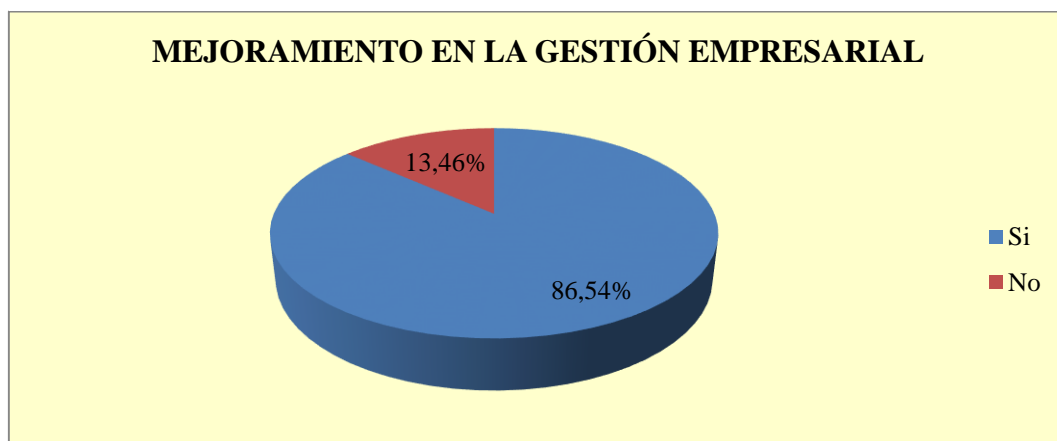
Tabla 18. Mejoramiento en la gestión empresarial

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	86,54%
No	7	13,46%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 20. Mejoramiento en la gestión empresarial



Fuente: Tabla 18. Mejoramiento en la gestión empresarial

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 18 y Figura 20 el 86,54% de las personas encuestadas consideran que la empresa necesita un mejoramiento en la gestión empresarial, mientras que el 13,46% dicen que no.

Interpretación:

La mayoría de clientes consideran que la empresa necesita un mejoramiento en la gestión empresarial, por lo que se debe enfatizar en las funciones de administración que son: planificación, organización, dirección y control.

PREGUNTA 3: ¿Cómo considera el servicio postventa que da la empresa?

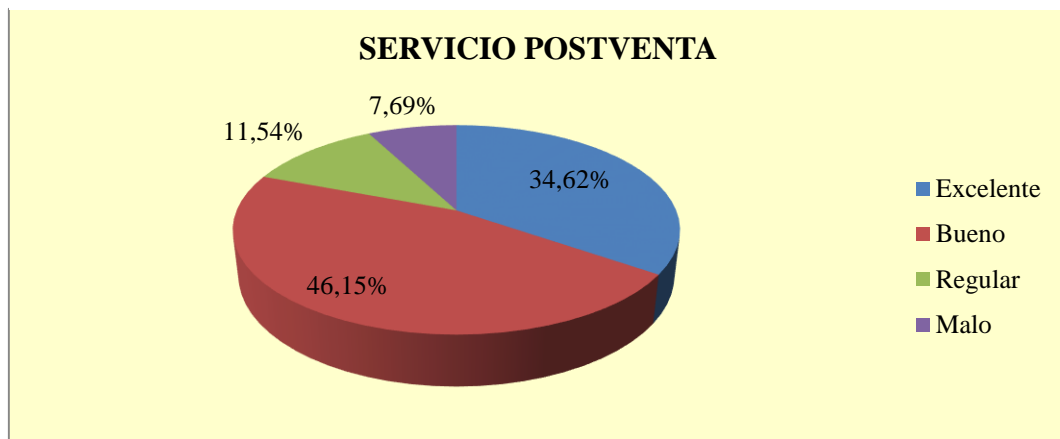
Tabla 19. Servicio postventa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	18	34,62%
Bueno	24	46,15%
Regular	6	11,54%
Malo	4	7,69%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 21. Servicio postventa



Fuente: Tabla 19. Servicio postventa

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En relación a los resultados de la Tabla 19 y Figura 21 el 46,15% de las personas encuestadas consideran al servicio postventa de la empresa es bueno, mientras que el 34,62% se pronuncian que es excelente, para el 11,54% es regular y el 7,69% dicen que es malo.

Interpretación:

La mayoría de clientes creen que el servicio postventa de la empresa es bueno, por lo que la empresa debe mejorarlo buscando la fidelidad del cliente.

PREGUNTA 4: ¿La empresa Calzado Gamos en qué se diferencia de la competencia?

Tabla 20. Competitividad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	32	61,54%
Servicio	5	9,62%
Publicidad	11	21,15%
Precios	4	7,69%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 22. Competitividad



Fuente: Tabla 20. Competitividad

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Al relacionar la Tabla 20 y Figura 22 el 61,54% de las personas encuestadas consideran que la empresa se diferencia de la competencia por su calidad, mientras que el 21,15% se pronuncian que es por su publicidad, para el 9,62% es por el servicio y el 7,69% dicen que es por los precios.

Interpretación:

La mayoría de los clientes consideran que la empresa se diferencia de la competencia primero por su calidad, segunda por su publicidad, tercero por el servicio y cuarto por los precios.

PREGUNTA 5: ¿Qué factores considera usted que intervienen en la calidad del servicio en la empresa Calzado Gamos?

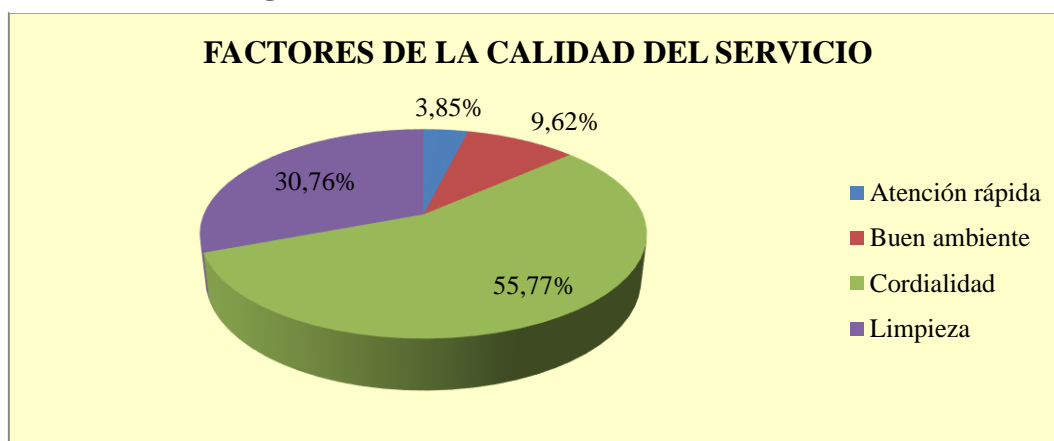
Tabla 21. Factores de la calidad del servicio

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención rápida	2	3,85%
Buen ambiente	5	9,62%
Cordialidad	29	55,77%
Limpieza	16	30,76%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 23. Factores de la calidad del servicio



Fuente: Tabla 21. Factores de la calidad del servicio

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 21 y Figura 23 el 55,77% de las personas encuestadas manifiestan que el factor que más interviene en la calidad del servicio de la empresa es la cordialidad, el 30,76% dicen que la limpieza, el 9,62% que el buen ambiente y el 3,85% la atención rápida.

Interpretación:

La mayoría de los clientes consideran que el factor que más interviene en la calidad del servicio de la empresa es la cordialidad, segunda la limpieza, tercera el buen ambiente y cuarta la atención rápida.

PREGUNTA 6: ¿Considera usted que la imagen corporativa como estrategia ayudaría a la empresa Calzado Gamos en el mercado?

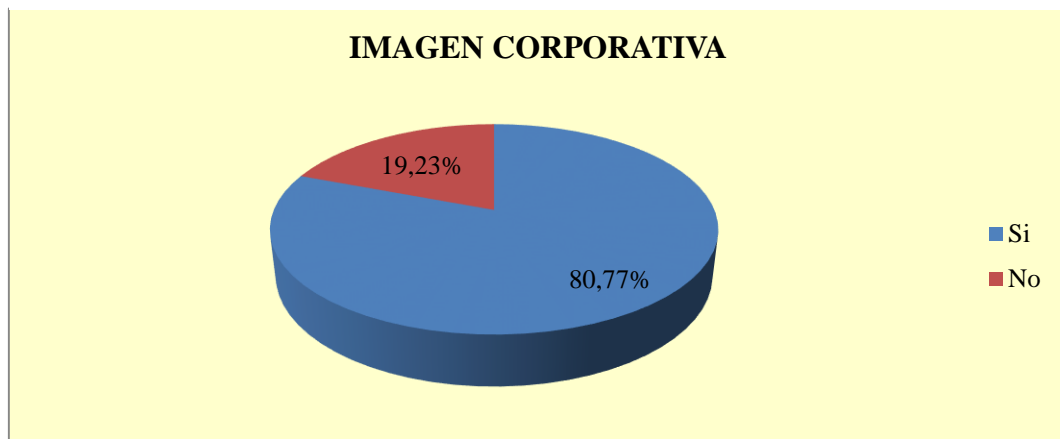
Tabla 22. Imagen corporativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	42	80,77%
No	10	19,23%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 24. Imagen corporativa



Fuente: Tabla 22. Imagen corporativa

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En base a los resultados de la Tabla 22 y Figura 24 el 80,77% de las personas encuestadas consideran que la imagen corporativa como estrategia ayudaría a la empresa en el mercado, mientras que el 19,23% informan que no.

Interpretación:

La mayoría de los clientes consideran que la imagen corporativa como estrategia ayudaría a la empresa en el mercado.

PREGUNTA 7: ¿Qué tipo de publicidad ha observado de la empresa Calzado Gamos?

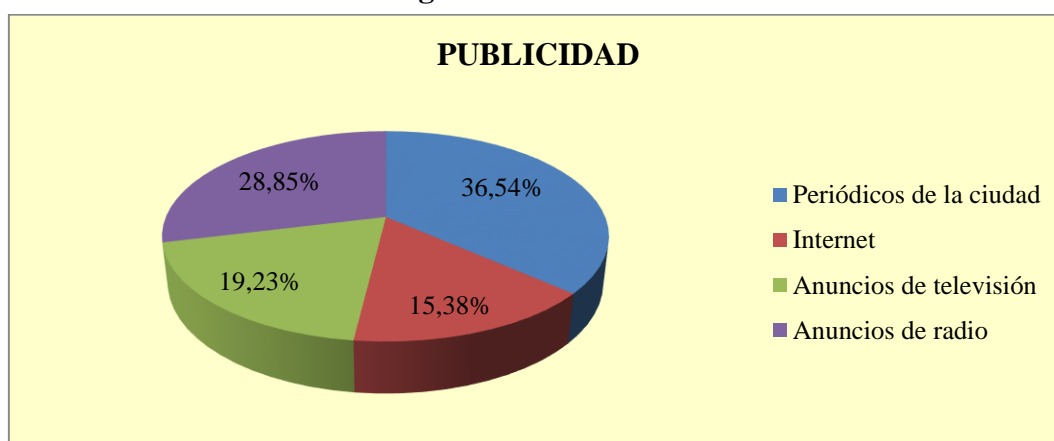
Tabla 23. Publicidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Periódicos de la ciudad	19	36,54%
Internet	8	15,38%
Anuncios de televisión	10	19,23%
Anuncios de radio	15	28,85%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 25. Publicidad



Fuente: Tabla 23. Publicidad

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

En relación a los resultados de la Tabla 23 y Figura 25 el 36,54% de las personas encuestadas han observado publicidad de la empresa en periódicos de la ciudad, mientras que el 28,85% se pronuncian que han escuchado anuncios de radio, para el 19,23% por anuncios de la televisión y el 15,38% dicen por internet.

Interpretación:

La mayoría de los clientes han observado publicidad de la empresa en periódicos de la ciudad, segundo han escuchado anuncios de radio, tercero han observado anuncios de la televisión y cuarto han visto publicidad de la empresa por internet.

PREGUNTA 8: ¿Considera usted que sea importante que la entidad diseñe estrategias para incrementar la lealtad de sus clientes?

Tabla 24. Estrategias para la lealtad del cliente

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	49	94,23%
No	3	5,77
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 26. Estrategias para la lealtad del cliente



Fuente: Tabla 24. Estrategias para la lealtad de sus clientes

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 24 y Figura 26 el 94,23% de las personas encuestadas consideran que es importante que la entidad diseñe estrategias para incrementar la lealtad de sus clientes, mientras que el 5,77 dicen que no.

Interpretación:

La mayoría de clientes consideran que es importante que la entidad diseñe estrategias para incrementar la lealtad de sus clientes.

PREGUNTA 9: ¿El producto que fabrica la empresa satisface sus necesidades?

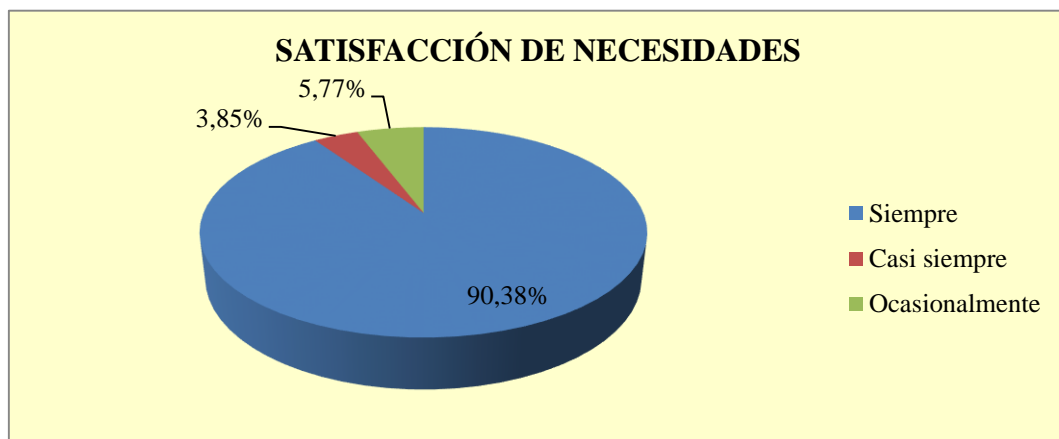
Tabla 25. Satisfacción de necesidades

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	47	90,38%
Casi siempre	2	3,85%
Ocasionalmente	3	5,77%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 27. Satisfacción de necesidades



Fuente: Tabla 25. Satisfacción de necesidades

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Al relacionar la Tabla 25 y Figura 27 el 90,38% de las personas encuestadas manifiestan que el producto que fabrica la empresa siempre satisface sus necesidades, mientras que el 5,77% se pronuncian que ocasionalmente, para el 3,85% dicen que casi siempre.

Interpretación:

La mayoría de clientes manifiestan que el producto que fabrica la empresa siempre satisface sus necesidades.

PREGUNTA 10: ¿Qué aspira que mejore la empresa Calzado Gamos?

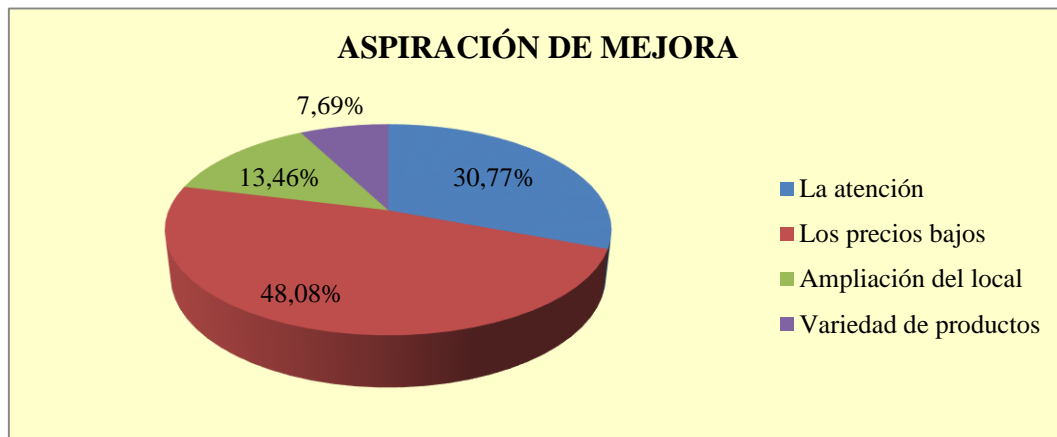
Tabla 26. Aspiración de mejora

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La atención	16	30,77%
Los precios bajos	25	48,08%
Ampliación del local	7	13,46%
Variedad de productos	4	7,69%
TOTAL	52	100%

Fuente: Datos tabulados de la encuesta realizada (Anexo 5)

Elaborado por: David González Garcés

Figura 28. Aspiración de mejora



Fuente: Tabla 26. Aspiración de mejora

Elaborado por: David González Garcés

Análisis:

Considerando los resultados de la Tabla 26 y Figura 28 el 48,08% de las personas encuestadas aspiran que bajen los precios en la empresa, el 30,77% se pronuncian que mejore la atención, el 13,46% que mejore la ampliación del local y el 7,69% que haya más variedad de productos.

Interpretación:

La mayoría de clientes aspiran que bajen los precios en la empresa, segunda que mejore la atención, tercero que mejore la ampliación del local y cuarto que haya más variedad de productos.

4.1.3. Análisis de los resultados de la ficha de observación

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la ficha de observación de la empresa Calzado Gamos (**Ficha de observación- Anexo 6**).

OBJETIVO 1: Conseguir un mayor volumen de ventas para el año 2013.

META 1: Lograr un incremento del 20% de las ventas en relación al año 2012.

Análisis: No se ha logrado cumplir esta meta debido que a pesar de tener nuevos clientes, el volumen de ventas es menor en relación al 2012, por lo que el precio de venta al público ha aumentado.

OBJETIVO 2: Lograr un mayor beneficio para el año 2013.

META2: Alcanzar una utilidad neta mayor o igual a 1'000.000,00.

Análisis: Tampoco se ha conseguido esta meta, debido que habido una mala gestión de los gastos operacionales y costo de producción en el año 2.013.

OBJETIVO 3: Disminuir los gastos operacionales para el año 2013.

META 3: Conseguir una disminución del 30% en los gastos operacionales en relación al año 2012.

Análisis: No se ha conseguido esta meta por lo que para el año 2013 habido un aumento de sueldos y salarios, asistencia técnica, gastos de representación, honorarios profesionales, alquileres, publicidad, etc.

OBJETIVO 4: Bajar el costo de producción para el año 2013.

META 4: Lograr un valor en el costo de producción 10% más bajo en relación al año 2.012.

Análisis: No se ha cumplido esta meta por el aumento de materia prima utilizada, mano de obra directa y gastos de fabricación, lo que ocasionó un incremento en el activo realizable como los inventarios de materia prima, mano de obra y productos terminados. Este último aumentando de \$45.280,00 del año 2.012 a \$103.230,00 para el año 2.013, lo que ocasiona que stock este lleno con el riesgo de que la mercadería no se venda y se deteriore logrando pérdida para la empresa.

OBJETIVO 5: Conseguir un mayor número de clientes para el año 2013.

META 5: Conseguir un incremento del 5% de clientes en relación al año 2013.

Análisis: Si se ha cumplido esta meta por lo que al aumentar el gasto publicidad de la empresa se logrado la atención de nuevos clientes.

4.2. Verificación de hipótesis

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

4.2.1.1. Modelo lógico

Ho: La gestión empresarial NO incide en las metas y objetivos en la empresa Calzado Gamos.

H1: La gestión empresarial incide en las metas y objetivos en la empresa Calzado Gamos.

En donde Ho es la hipótesis nula, mientras que H1 es la hipótesis alternativa.

4.2.1.2. Modelo matemático

Ho: $O = E$

H1: $O \neq E$

La frecuencia observada en la hipótesis nula es igual a la frecuencia esperada, mientras que la frecuencia observada en la hipótesis alterna es diferente a la frecuencia esperada.

4.2.1.3. Modelo estadístico

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

En donde:

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Para determinar la frecuencia esperada (E) se multiplica el total marginal horizontal por el total marginal vertical y esto dividir para el total general.

4.2.2. Regla de decisión

$$1 - 0,05 = 0,95$$

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

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

Al 95% de confianza y con 1gl, χ^2_t (**chi cuadrado tabular**) es igual a 3,84, entonces se acepta la hipótesis nula si χ^2_c (**chi cuadrado calculado**) es menor o igual a χ^2_t (**chi cuadrado tabular**), caso contrario se rechaza.

Tabla 27. Proporciones de área para la distribución X^2

Proporción de área											
GI	0,995	0,990	0,975	0,950	0,900	0,500	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	0,00004	0,00016	0,00098	0,00393	0,00158	0,455	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	0,0100	0,0201	0,0506	0,103	0,211	1,386	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	2,366	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	3,357	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,61	4,251	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	0,676	0,872	1,24	1,64	2,20	5,35	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	0,989	1,24	1,69	2,17	2,83	6,35	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28

Fuente: Estadística aplicada a administración y economía

Elaborado por: Leonard J. Kazmier

4.2.3. Cálculo del Chi-Cuadrado X^2

Tabla 28. Tabla de frecuencias observadas

		¿Considera que se han cumplido las metas y objetivos propuestos por la empresa?		
		Si	No	Total
¿Considera que la gestión empresarial de la entidad es?	Adecuada	4	5	9
	No adecuada	3	29	32
	Total	7	34	41

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Tabla 29. Tabla de frecuencias esperadas

		¿Considera que se han cumplido las metas y objetivos propuestos por la empresa?		
		Si	No	Total
¿Considera que la gestión empresarial de la entidad es?	Adecuada	1,54	7,46	9
	No adecuada	5,46	26,54	32
	Total	7	34	41

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos (Anexo 4)

Elaborado por: David González Garcés

Cálculo del Chi – Cuadrado

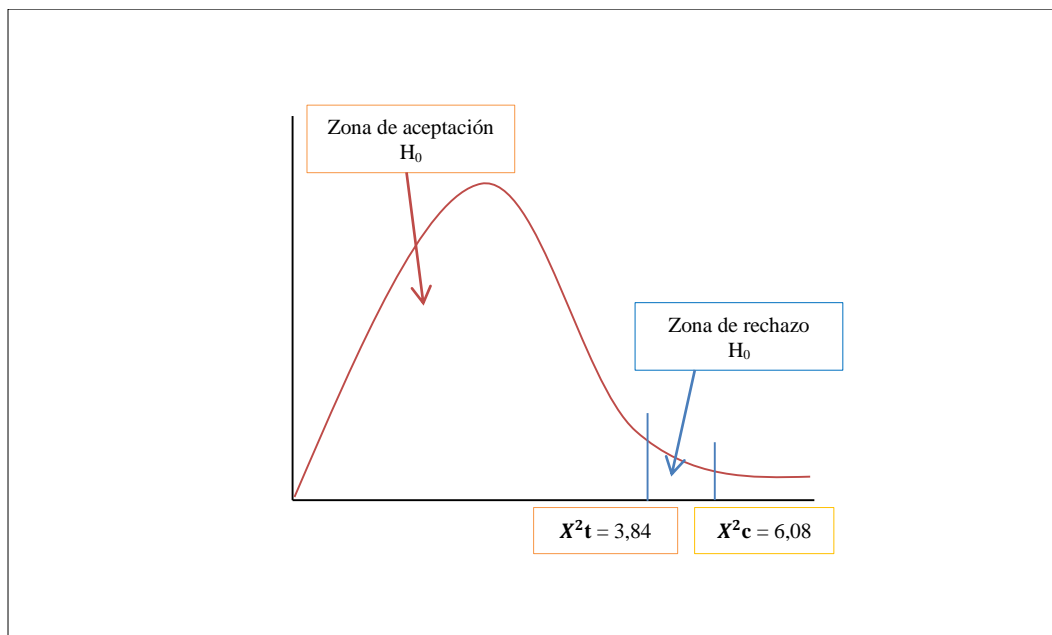
Tabla 30. Cálculo del Chi - Cuadrado

O	E	O – E	(O – E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
4	1,54	2,46	6,05	3,93
5	7,46	-2,46	6,05	0,81
3	5,46	-2,46	6,05	1,11
29	26,54	2,46	6,05	0,23
Total chi-cuadrado			X²c	6,08

Fuente: Empresa Calzado Gamos

Elaborado por: David González Garcés

Figura 29. Representación gráfica del chi cuadrado



Fuente: Tabla 4.23. Cálculo del chi - cuadrado

Elaborado por: David González Garcés

4.2.4. Conclusión

Debido a que X^2_c (6,08) es mayor a X^2_t (3,84) se procede a rechazar la **H₀** hipótesis nula y se acepta la **H₁** o hipótesis alternativa que manifiesta que la gestión empresarial incide en las metas y objetivos en la empresa Calzado Gamos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En el presente trabajo investigativo se establece las siguientes conclusiones.

- Se determina que no hay una planificación adecuada de las actividades en la unidad económica, por lo que dichas actividades que realizan los trabajadores no se encuentran realizadas de acuerdo a políticas y procedimientos. La mayoría de actividades lo efectúan en forma empírica. La gestión empresarial no es adecuada, debido que no se logra una administración apropiada de los recursos financieros. Además, no existe una capacitación continua del talento humano, por lo que los conocimientos de los trabajadores no son idóneos y actualizados para resolver problemas que surgen en el ambiente empresarial.
- No se han cumplido la mayoría de las metas y objetivos propuestos por parte de la empresa debido que habido un aumento en el precio de venta al público, mala gestión en los gastos operacionales, materias primas, mano de obra directa y gastos de fabricación, así como también falta de estrategias de ventas.
- La empresa Calzado Gamos no cuenta con una herramienta de gestión que le permita direccionar con eficiencia y eficacia sus operaciones logrando cumplir las metas y objetivos propuestos.

5.2. Recomendaciones

- Establecer una comisión con la intervención de delegados de los diferentes departamentos involucrados en los temas para que revise y actualice las políticas y procedimientos establecidos, en forma periódica considerando factores como filosofía enfocada al cliente y eficiencia operativa. Las mismas

que se entregarán por escrito al personal encargado de su aplicación socializando los temas principales que se están modificando e implementando, utilizando tiempos especiales como talleres, reuniones de trabajo. Además se implementarán formas de controlar, supervisar, acompañar y asesorar previamente y sobre la marcha con el fin de que las mismas cumplan con los fines para los cuales fueron propuestos.

Realizar capacitaciones periódicas de los trabajadores para lograr ventaja competitiva sobre la competencia, debido que a la capacitación del talento humano no se le debe considerar como gasto sino como una inversión para la empresa. Logrando así tener recurso humano capaz de resolver problemas del ambiente empresarial.

- Realizar un estudio de mercado de manera que se pueda competir en base a precios y calidad, fomentar el control de ventas, a través de un continuo seguimiento considerando las siguientes herramientas: análisis de ventas, participación de mercado y seguimiento de la satisfacción del cliente. Además, comprometer a los clientes internos de la empresa Calzado Gamos con las metas y objetivos organizacionales.
- Aplicar el cuadro de mando integral como herramienta de gestión, para el fortalecimiento de la gestión financiera y empresarial, logrando así la optimización de recursos y el cumplimiento de metas y objetivos. Además, de observar a la entidad no solo desde la perspectiva financiera, sino también la del cliente, proceso interno, formación y crecimiento.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

6.1.1. Título

“Diseño del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión financiera y empresarial en la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato”

6.1.2. Institución ejecutora

La entidad ejecutora de este trabajo investigativo es la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato.

6.1.3. Beneficiarios

- Gerente General
- Clientes internos y externos
- Estudiantes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato debido que el trabajo investigativo servirá de base para futuras investigaciones.

6.1.4. Ubicación

Empresa Calzado Gamos, ubicada en la Av. Atahualpa y pasaje Reinaldo Miño, ciudadela La Floresta, parroquia Huachi Chico en la ciudad Ambato, provincia de Tungurahua. (RUC-Anexo 1)

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución se determina a continuación:

Inicio: 02 Julio de 2014

Fin: 20 de Agosto de 2014

6.1.6. Equipo técnico responsable

El responsable de la elaboración de la propuesta es David Israel González Garcés y el Sr. Miguel Gutiérrez Gerente - General.

6.1.7. Costo

Tabla 31. Detalle del costo de la propuesta

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
5	Hojas de papel bond INEN A4 (Resma)	4,50	22,50
1	Flash memory	18,00	18,00
1	Computador (portátil)	750,00	750,00
1	Escritorio	150,00	150,00
3	Anillados	2,00	6,00
4	Empastados	10,00	40,00
40 horas	Internet	1,10	44,00
6	Carpetas de cartón	0,50	3,00
2	Cartuchos blanco negro	4,00	8,00
1	Cartucho color rojo	4,00	4,00
1	Cartucho color amarillo	4,00	4,00
1	Cartucho color azul	4,00	4,00
4	Esferográficos	0,35	1,40
2	Lápices	0,35	0,70
1	Borrador de queso	0,20	0,20
1	Borrador de tinta	0,25	0,25
	Movilización y subsistencias	210,00	210,00
	Diseño del cuadro de mando integral	950,00	950,00
	Auditoria de Gestión	1.000,00	1.000,00
	Subtotal		3.216,05
	Imprevistos 10%		321,61
	TOTAL		3.537,66

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: David González Garcés

6.2. Antecedentes de la propuesta

Considerando las conclusiones y recomendaciones elaboradas en el capítulo anterior se determina que la gestión de la empresa Calzado Gamos incide en el

cumplimiento de metas y objetivos, debido que no se están efectuando correctamente las funciones de administración como la planificación, la cual no la efectúan constantemente y adecuadamente lo que conlleva que el personal realice sus actividades en forma empírica, por lo cual es necesario implementar una herramienta de gestión que nos permita guiar a la empresa al cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

6.3. Justificación

Antes los continuos cambios económicos, tecnológicos y sociales por los que atraviesan las organizaciones, es importante en una entidad contar con una herramienta de gestión que le permita guiar hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, lo cual el cuadro de mando integral cumple esta función debido que ve a la organización en cuatro perspectivas tanto financiera, del cliente, procesos internos y del crecimiento, lo que la contabilidad financiera solo refleja los hechos financieros pasados lo que no permite gestionar una entidad de la manera más adecuada.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar el cuadro de mando integral en la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato para el mejoramiento de la gestión financiera y empresarial.

6.4.2. Objetivos específicos

- Realizar la Auditoría de Gestión en la empresa Calzado Gamos de la ciudad de Ambato para la evaluación de la administración.
- Elaborar un informe de la auditoría de gestión a fin de determinar conclusiones y recomendaciones para la adecuada toma de decisiones.

6.5. Análisis de factibilidad

En el aspecto administrativo esta propuesta que trata de diseñar el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión financiera y empresarial es factible, debido que el gerente general, jefes departamentales y personal administrativo de la empresa Calzado Gamos, van a contar con una herramienta que les permita guiar sus gestión actual para cumplir las metas y objetivos propuestos por la entidad.

6.5.1. Organizacional

Esta propuesta es viable desde la perspectiva organizacional, porque al evaluar la gestión empresarial de Calzado Gamos, se verificará el cumplimiento de metas y objetivos, de igual manera, se podrá contar con una gestión financiera adecuada para la empresa lo que permitirá resolver el problema existente en la entidad.

6.5.2. Económico – financiero

Otra viabilidad de la propuesta, es el aspecto económico-financiero, debido que aportando a la efectividad organizacional y satisfaciendo las necesidades de los clientes, se incrementará la rentabilidad de la empresa Calzado Gamos en relación con las demás empresas del sector manufacturero del calzado.

6.6. Fundamentación

6.6.1. Cuadro de mando integral

6.6.1.1. Concepto

Como señala **Amo (2011)**, el Balanced Scorecard es una: “Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos

de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (pág. 11).

A la organización hay que verle en cuatro perspectivas:

6.6.1.2. La perspectiva financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa – efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando. (Kaplan & Norton, 2008, pág. 59).

6.6.1.3. La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad-con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de los clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las

empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser “el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes”. Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo debe crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. **(Kaplan & Norton, 2008, pág. 76).**

6.6.1.4. La perspectiva del proceso interno

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de mediación de actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el procesos de innovación- identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos-entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes-y termina con el servicio postventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. **(Kaplan & Norton, 2008, págs. 105-106).**

6.6.1.5. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del

cliente y los procesos internos identifican los puntos que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres perspectivas del cuadro de mando.

Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzarán la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.

El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo y cuando lo hagan, piensan estos directivos, puede que sea durante el “mandato” de alguna persona. (Kaplan & Norton, 2008, pág. 139).

6.7. Modelo Operativo

Tabla 32. Fases del modelo operativo

Auditoría de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> *Análisis preliminar y diagnóstico *Planificación específica *Ejecución *Informe de resultados
Cuadro de Mando Integral o The Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> *Diseño y ejecución desde las cuatro perspectivas: 1.- Financiera 2.- Cliente 3.- Proceso Interno 4.- Formación y crecimiento

Fuente: Cuadro de mando integral

Elaborado por: Kaplan & Norton

6.7.1. Auditoría de gestión

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
A LA EMPRESA
CALZADO GAMOS**

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE	REF. P/T
Información general	AP1
Antecedentes	AP1
Misión y Visión	AP1
Regularizaciones de entidades de control	AP1
FODA	AP2
Estructura Organizacional	AP3

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

ARCHIVO PERMANENTE

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Información General

Nombre comercial:

Calzado Gamos

Actividad económica:

Fabricación de calzado de cuero.

Contactos

En la ciudad de Ambato, al teléfono: 032845355 o al e-mail:
calzadogamos@hotmail.com

Antecedentes

La empresa Calzado Gamos, comienza sus actividades económicas relacionadas con la fabricación de calzado en el año 1.991, en el hogar del señor Miguel Gutiérrez localizada en el barrio Ficoa del cantón Ambato. Nace como un emprendimiento familiar, con cuatro aprendices y diez trabajadores. Para la iniciación de este emprendimiento efectúan un estudio de mercado, para analizar si el producto tenía aceptación, lo que mostraron los resultados que sí, lo que hizo pensar que esta actividad tenía futuro.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Los recursos con que contaban en el comienzo era su propio pequeño capital. En el chico taller artesanal localizado en su vivienda inició a aumentar por la mayor demanda de sus productos, lo que se vio la necesidad de ampliarlo. Después de dos duros años de labor realizan una solicitud de crédito en la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL (CFN) para adquirir un terreno donde actualmente se halla la entidad, además de levantar un galpón para extender sus trabajos.

Originalmente la elaboración del calzado se realizaba de acuerdo a la demanda existente del producto, de acuerdo a la necesidad y pedido de los clientes, lo que permitió ir desarrollando nuevas líneas. Comienzan produciendo zapato de futbol y micro futbol, el motivo y la razón por la cual la empresa se llama Gamos.

Misión

Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort a nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino, en la fabricación de calzado de alta calidad con precios competitivos tanto en las líneas de seguridad industrial, trekking, casual, deportivo e infantil.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Regulaciones de entidades de control

La entidad para realizar su actividad manufactura de calzado, tiene que sujetarse a las disposiciones emitidas por los organismos de control, para lo cual la empresa debe conocer a cabalidad sus derechos, obligaciones y responsabilidades como unidad económica. Calzado Gamos está sujeta a las regulaciones de los siguientes organismos de control:

a) Servicio de Rentas Internas

Es una entidad técnica y autónoma que tiene como función la recaudación de tributos de la República del Ecuador, este organismo tiene la responsabilidad del cobro de impuestos por la actividad económica que realiza la empresa, sea que proceda como agente de retención o de percepción de tributos, por lo que es una obligación de la Empresa Calzado Gamos esté al día con sus obligaciones.

b) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Es el organismo ecuatoriano destinado a ofrecer la seguridad social, al cual se le debe depositar los aportes de los trabajadores, como también los beneficios el décimo tercero y el cuarto sueldos.

c) Ministerio de Relaciones Laborales

Es la institución que se encarga del desarrollo organizacional y las relaciones

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

AP1 4/4

laborales, con el cual se debe realizar los registros y legalizaciones de contratos de los trabajadores y las presentaciones de los beneficios sociales como son el décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones y el pago de utilidades (15%).

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

FODA

Fortalezas:

- ◆ Tecnología, maquinaria y equipos de punta
- ◆ Materia prima de excelente calidad
- ◆ La innovación, nuevos diseños
- ◆ Adecuados canales de distribución del producto.
- ◆ Marca reconocida

Oportunidades:

- ◆ Nuevos nichos de mercado como la línea deportiva de tela
- ◆ Clientes permanentes
- ◆ Exportaciones a países amigos
- ◆ Participación en el portal de Compras públicas
- ◆ Apoyo de las cámaras y entidades gubernamentales

Debilidades:

- ◆ El espacio físico
- ◆ Falta de planificación estratégica
- ◆ Recurso humano especializado
- ◆ Inadecuado cumplimiento de objetivos
- ◆ Falta de comunicación entre nivel directivo y administrativo

Amenazas:

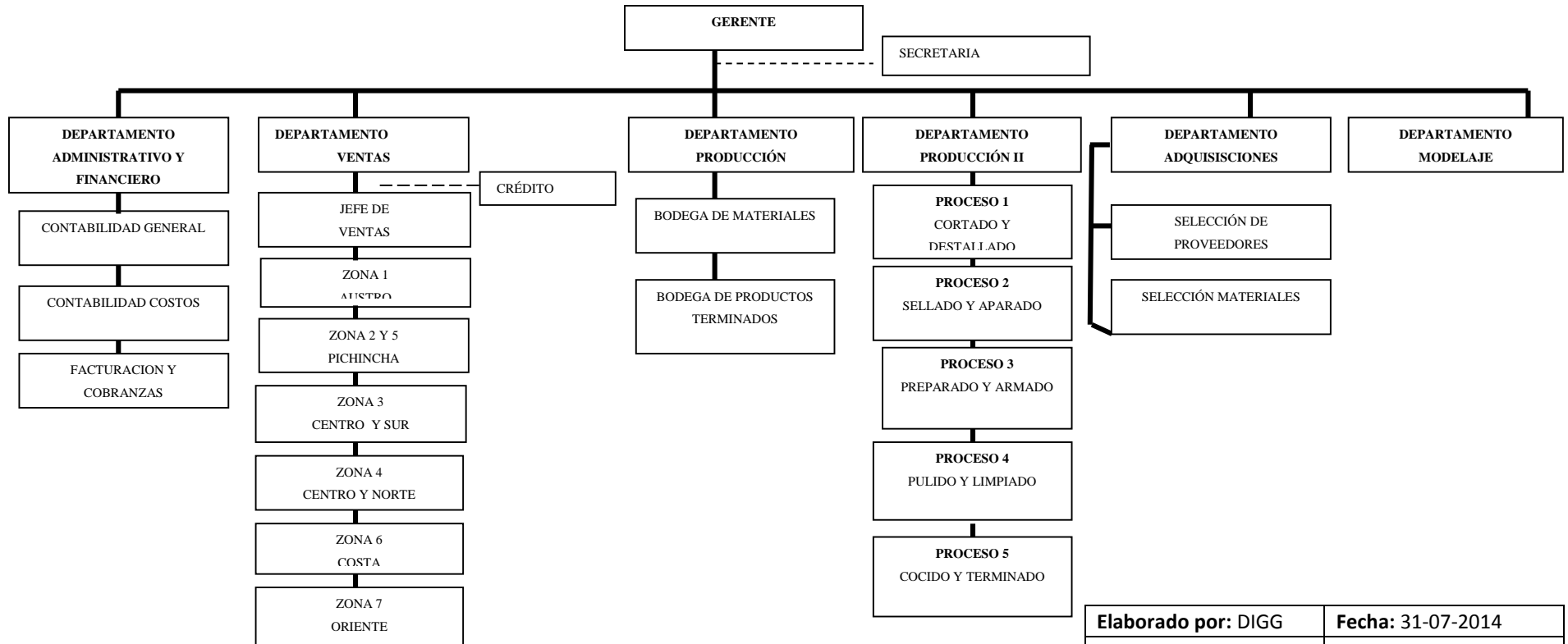
- ◆ Productos del extranjero especialmente del Brasil, China e Italia
- ◆ La informalidad
- ◆ Nueva tecnología
- ◆ Falta de insumos y materias primas nacionales
- ◆ Competencia

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2013

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

AP3

Estructura Organizacional



Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2013

ARCHIVO CORRIENTE

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

INDICE ARCHIVO CORRIENTE

FASE I: Análisis preliminar y diagnóstico

Visita previa	A1
Evaluación del control interno	A2
Análisis FODA	A3
Componentes a examinar	A4

FASE II: Planificación específica

Programa de auditoría de gestión	PE
Memorándum de planificación	PE1

FASE III: Ejecución

Programa de auditoría	PE2
Análisis de actividades	J1
Verificación de objetivos empresariales	J1
Análisis de comunicación de metas alcanzadas	J2
Evaluaciones a jefes departamentales	J2
Análisis de asignación de recursos de manera óptima	J3
Análisis de capacitación al personal	J3
Análisis de cumplimientos de horarios establecidos	J4
Análisis de los procedimientos administrativos	J4
Análisis de la aplicación de políticas de venta	J5
Análisis sobre la obtención de nuevos clientes	J5
Análisis comparativo por mes en relación a las devoluciones registradas	J6
Flujograma de procedimientos de ventas	J7
Elaborar la Hoja de Hallazgos	H/H

FASE IV: Informe de resultados

Informe de resultados	IR
-----------------------	----

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

**FASE I: Análisis preliminar y
diagnóstico**

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

A

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTIDAD: Calzado Gamos

OBJETIVO: Obtener información preliminar del ambiente de la empresa, con el fin de conocer sus actividades así como las diferentes áreas que posee.

N.-	Descripción	Ref. P/T	Elaborado por:	Fecha:
1	Realice la visita previa	A1	D.I.G.G.	31/07/2014
2	Evalué el control interno	A2	D.I.G.G.	31/07/2014
3	Efectué el análisis FODA	A3	D.I.G.G.	01/08/2014
4	Selección de componentes a examinar	A4	D.I.G.G.	01/08/2014

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Creación

La empresa de Calzado Gamos de propiedad del Sr. Miguel Ángel Gutiérrez, quien se desempeña como gerente, se inicia a partir del año 1985, dedicándose a la fabricación de calzado deportivo tanto de fútbol como micro fútbol con materias primas colombianas.

Fue la primera fábrica a nivel regional que se dedicó a la elaboración de este tipo de calzado, ya que la mayoría provenía del exterior y a precios elevados. Esto permitía llegar a todos los extractos sociales y la pequeña producción era totalmente vendida por la gran aceptación del mercado.

Finalidad

Fabricación de calzado de cuero y con el afán de mantenerse en el mercado, opta por producir algunas líneas como son: calzado casual, deportivo de fútbol y microfútbol, botas de seguridad industrial, militar, en todas las tallas y modelos.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

A2 1/3

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Objetivos:

Evaluar el control interno de los componentes de la gestión empresarial

PROCEDIMIENTOS

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
GERENCIA GENERAL				
1	¿Es adecuada la estructura organizacional?	x		
2	¿Existe supervisión continua a las actividades que realizan los clientes internos?		x	Delegación de supervisiones a jefes departamentales.
3	¿Corrige la gerencia general las deficiencias encontradas en el control interno?	x		
4	¿Otorga la gerencia general incentivos que fomenten el cumplimiento de metas y objetivos?		x	Fomentar incentivos en el personal
5	¿Es clara la asignación de funciones en la entidad?		x	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO				
1	¿Se realiza un proceso de inducción sobre valores, misión, visión y procedimientos de la empresa cuando el personal ingresa a la empresa?	x		En las carpetas del personal existe documento en el cual indica que los empleados han revisado las políticas.
2	¿Las políticas y procedimientos son revisados periódicamente?		x	Analizar constantemente los resultados de las políticas y procedimientos.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

A2 2/3

3	¿Las políticas y procedimientos son siempre establecidos por escrito y cumplidos en un 100%?		x	Las actividades se realizan en forma empírica. Las políticas deben establecerse por escrito y deben cumplirse a cabalidad.
4	¿Existe un reglamento interno que determine la preselección, selección y capacitación de personal?	x		
5	¿La empresa posee un manual de gestión de riesgos para los trabajadores?		x	Se debe considerar como prioritario el diseño de manual de riesgos a fin de maximizar la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores.
VENTAS				
1	¿El jefe de ventas y vendedores participan en los procesos de revisión y análisis de políticas?		x	Involucrar al departamento de ventas con el fin de que las políticas sean comprendidas, aceptadas y aplicadas.
2	¿Las políticas y procedimientos establecidos permiten incrementar el volumen de ventas?		x	Revisar y enfocar las políticas a la satisfacción del cliente y a la satisfacción del producto.
3	¿Se realiza categorización de clientes en base al volumen de ventas?		x	Diseñar una categorización de clientes
4	¿Existe facilidades de pago para los clientes?	x		
5	¿El departamento de ventas está enfocado en la satisfacción del cliente?	x		
TOTAL		6	9	

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Nivel de confianza:

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Total respuestas positivas}}{\text{Total preguntas}} = \frac{6}{15} = 0,40 = 40\%$$

Nivel de riesgo:

$$\text{Nivel de riesgo} = \frac{\text{Total respuestas negativas}}{\text{Total preguntas}} = \frac{9}{15} = 0,60 = 60\%$$

RESULTADOS:

Nivel de confianza: Bajo

Nivel de riesgo: Alto

Elaborado por: DIGG	Fecha: 31-07-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Análisis FODA

FODA	OPORTUNIDADES 1.-Nuevos nichos de mercado como la línea deportiva de tela	AMENAZAS 1.-Productos del extranjero especialmente del Brasil, China e Italia
FORTALEZAS 1.-Tecnología, maquinaria y equipos de punta	ESTRATEGIA FO 1.- Aprovechar la tecnología existe a fin de innovar en nuevos productos	ESTRATEGIA FA 1.- Coordinar acciones conjuntamente con CALTU
1.-DEBILIDADES El espacio físico	ESTRATEGIA DO 1.- Construir una planta de producción que cumpla los requerimientos de la nueva demanda	ESTRATEGIA DA 1.- Determinar nuevas líneas de producción.

FODA	OPORTUNIDADES 2.-Clientes permanentes	AMENAZAS 2.- La informalidad
FORTALEZAS 2.- Materia prima de excelente calidad	ESTRATEGIA FO 2.- Establecer políticas de descuento para los clientes permanentes	ESTRATEGIA FA 2.- Determinar productos que se diferencia de la competencia
2.-DEBILIDADES Falta de planificación estratégica	ESTRATEGIA DO 2.- Implementar la planificación estratégica	ESTRATEGIA DA 2.- Mejorar la imagen corporativa

Elaborado por: DIGG	Fecha: 01-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

A3 2/3

FODA	OPORTUNIDADES 3.- Exportaciones a países amigos	AMENAZAS 3.- Nueva tecnología
FORTALEZAS 3.- La innovación, nuevos diseños	ESTRATEGIA FO 3.- Realizar convenios con organizaciones extranjeras reconocidas	ESTRATEGIA FA 3.- Asignar recursos para la adquisición de nuevas tecnologías
3.-DEBILIDADES Recurso humano especializado	ESTRATEGIA DO 3.- Realizar programas de capacitación permanente	ESTRATEGIA DA 3.- Contratar personal con especialización en las Tics

FODA	OPORTUNIDADES 4.- Participación en el portal de Compras públicas	AMENAZAS 4.- Falta de insumos y materias primas nacionales
FORTALEZAS 4.- Adecuados canales de distribución del producto	ESTRATEGIA FO 4.- Participar continuamente en el portal de compras públicas	ESTRATEGIA FA 4.- Establecer como prioridad a proveedoras nacionales
4.-DEBILIDADES Inadecuado cumplimiento de objetivos	ESTRATEGIA DO 4.- Establecer indicadores financieros que midan el cumplimiento de objetivos	ESTRATEGIA DA 4.- Seleccionar proveedores permanentes de materia prima

Elaborado por: DIGG	Fecha: 01-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

A3 3/3

FODA	OPORTUNIDADES 5.- Apoyo de las cámaras y entidades gubernamentales	AMENAZAS 5.- Competencia
FORTALEZAS 5.- Marca reconocida	ESTRATEGIA FO 5.- Realizar ferias de exposición en coordinación con las entidades gubernamentales	ESTRATEGIA FA 5.- Efectuar políticas de promoción y publicidad.
5.-DEBILIDADES Falta de comunicación entre nivel directivo y administrativo	ESTRATEGIA DO 5.- Mejorar la comunicación en toda la organización- a través de talleres.	ESTRATEGIA DA 5.- Mejorar el servicio postventa de la empresa

Elaborado por: DIGG	Fecha: 01-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Determinación de Componentes

Los componentes a evaluarse en la presente Auditoría Gestión están determinados por los siguientes departamentos:

Gerencia General

- *Verificar la calidad, rendimiento, estabilidad y eficiencia en la ejecución de todas las operaciones y actividades que se cumplen en la fábrica
- *Asegurar el cumplimiento de las normas que se hayan fijado, elaborar y proponerlas modificaciones que juzguen necesarias
- *Celebrar convenir y autorizar inversiones o gastos de cuantías elevadas
- *Aprobar las órdenes de pedido efectuadas por los clientes
- *Asegurar la adquisición y canalización de financiamiento,
- *Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa
- *Propiciar reuniones con el personal administrativo de la empresa, con el propósito de coordinar actividades a desempeñar en el corto, mediano y largo plazo.
- *Desarrollará además todas las otras funciones que surjan de su tarea, las complementarias y necesarias.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 01-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Departamento Administrativo y Financiero

- * Elaborar los Estados Financieros.
- * Mantener los archivos de la empresa
- * Entregar la información necesaria a fin de facilitar la toma de decisiones.
- * Preparar las declaraciones de impuestos.
- * Revisar todos los movimientos contables.
- * Presentar a gerencia los estados financieros mensualmente.
- * Registrar, procesar y emitir información gerencial que permita a los miembros del directorio adoptar decisiones y emitir lineamientos para el accionar de la organización.
- * Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de maquinarias y equipos, pago de salarios entre otros.
- * Invertir los recursos financieros tales como adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- * Preparar estados financieros exactos y puntuales.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 01-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

- * Analizar el entorno y posición de la empresa en el mercado financiero.
- * Analizar y controlar los estados financieros para la elaboración de informes.
- * Elaborar las cuentas anuales.
- * Asesorar y apoyar el resto de áreas de la empresa para la optimización de la misma.

Departamento de Ventas

- *Proporcionar información de los productos que brinda la empresa a través de programas de publicidad.
- *Proporcionar al cliente servicio de calidad.
- *Diseñar políticas de venta.
- *Analizar descuentos a clientes
- *Receptar y aprobar solicitudes de crédito.
- *Realizar la verificación sobre la información proporcionada para el trámite de crédito.
- *Analizar la ampliación de cupos de crédito, tipos de garantía según el monto

Elaborado por: DIGG	Fecha: 01-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

*Analizar las condiciones de pago diferente a la política establecida

*Analizar la rehabilitación y suspensión de créditos.

*Facturar a los clientes.

*Analizar los reportes de los vendedores para el cálculo de comisiones

Corresponde a los vendedores las siguientes funciones:

*Atención de almacén

*Receptar pedidos y realizar visitas a los clientes utilizando el muestrario y lista de precios

*Buscar nuevos mercados

*Realizar un control exacto y completo de las fechas de entrega de mercaderías a los clientes

*Elaborara recibos de cobro

*Verificar las cuentas de los clientes para recuperar cartera

*Preparar reportes y proporcionar la información requerida al Gerente y Jefe de ventas

Elaborado por: DIGG	Fecha: 01-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

FASE II: Planificación específica

Elaborado por: DIGG	Fecha: 01-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Objetivo: Evaluar la gestión empresarial

No.	Descripción	Ref. P/T	Elaborado por:	Fecha
1	Efectuar el Memorándum de planificación	PE1	D.I.G.G.	4/08/2014
2	Realizar el programa de auditoría a las siguientes áreas: *Gerencia general *Departamento administrativo financiero *Departamento de ventas	PE2	D.I.G.G.	4/08/2014

Elaborado por: DIGG	Fecha: 04-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Memorándum de planificación

<p>Auditoría de gestión a las áreas de: Gerencia general Departamento administrativo financiero Departamento de ventas Periodo: 2013</p>
<p>1.-Tiempo estimado de duración Para la ejecución de la auditoría de gestión se ha estimado 12 días laborables: Inicio: 4 de Agosto Fin: 16 de Agosto</p>
<p>2.-Presupuesto: El presupuesto que se estima es de \$1.000,00</p>
<p>3.-Recursos humanos. 1 Auditor operativo</p>
<p>4.-Recursos materiales Computador, suministro de oficina, fotocopias, impresiones</p>
<p>5.- Producto a obtenerse Informe de evaluación</p>

Elaborado por: DIGG	Fecha: 04-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Áreas: Gerencia general, Administrativo-Financiero y Ventas

Periodo: 2013

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia y eficacia de las unidades departamentales

No.	Procedimiento	Ref. P/T	Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
	Gerencia general				
1	Analice si esta área coordina adecuadamente las actividades	J1	D.I.G.G.	E.A.P.P.	04/08/14
2	Verifique si el área hace cumplir los objetivos empresariales.	J1	D.I.G.G.	E.A.P.P.	05/08/14
3	Determine si se comunica las metas alcanzadas a los demás niveles jerárquicos	J2	D.I.G.G.	E.A.P.P.	07/08/14
4	Determine si se realiza evaluaciones a los jefes departamentales.	J2	D.I.G.G.	E.A.P.P.	08/08/14
	Administrativo y financiero				
1	Verifique si se asignan los recursos de manera óptima y oportuna	J3	D.I.G.G.	E.A.P.P.	9/08/14
2	Verifique si se capacita al personal constantemente	J3	D.I.G.G.	E.A.P.P.	11/08/14

Elaborado por: DIGG	Fecha: 04-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

PE2 2/2

3	Determine si el personal cumple con los horarios establecidos por la entidad	J4	D.I.G.G.	E.A.P.P.	12/08/14
4	Verifique si los procedimientos administrativos están establecidos por escrito	J4	D.I.G.G.	E.A.P.P.	13/08/14
	Ventas				
1	Determine si el personal conoce y aplica todas las políticas de venta	J5	D.I.G.G.	E.A.P.P.	14/08/14
2	Establezca un análisis sobre la obtención de nuevos clientes	J5	D.I.G.G.	E.A.P.P.	15/08/14
3	Realice un análisis comparativo por mes en relación a las devoluciones registradas	J6	D.I.G.G.	E.A.P.P.	15/08/14
4	Elabore el flujograma del procedimiento de ventas	J7	D.I.G.G.	E.A.P.P.	15/08/14
5	Elaborar la hoja de hallazgos	H/H	D.I.G.G.	E.A.P.P.	15-08-14

Elaborado por: DIGG	Fecha: 04-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

FASE III: Ejecución

Elaborado por: DIGG	Fecha: 04-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Análisis de actividades

La gerencia general de la empresa Calzado Gamos por estar liderado por el propietario-fundador, ha coordinado las actividades desde su constitución, delegando de forma presencia en el año 2013 la gerencia a sus familiares. Por lo expuesto y en base a las actividades determinadas en el manual de funciones el indicador es el siguiente:

$$\frac{\text{Actividades coordinadas}}{\text{Total de actividades}} \times 100 = \frac{5}{8} \times 100 = 63\%$$

El indicador determina que el 63% de las actividades son coordinadas por el gerente el cual pone mayor énfasis en las actividades de producción, mientras que el 37% restante lo efectúa los familiares en actividades gerenciales, por tal razón las decisiones tomadas en la empresa no son las más adecuadas.

Verificación de objetivos empresariales

Una de las principales funciones de la gerencia en una empresa es la de hacer cumplir en su totalidad las metas y objetivos establecidos, tomando como punto referencial la misión y visión de la organización.

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}} \times 100 = \frac{4}{10} \times 100 = 40\%$$

El indicador determina que no existe un adecuado cumplimiento de los objetivos, por tal motivo la empresa necesita de forma inmediata realizar el seguimiento respectivo.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 05-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Análisis de comunicación de metas alcanzadas

En toda organización debe existir un canal de comunicación adecuado, mismo que debe ser fortalecido con la participación activa de los trabajadores.

$$\frac{\textit{Metas difundidas}}{\textit{Metas logradas}} \times 100 = \frac{3}{14} \times 100 = 21\%$$

El indicador señala que apenas el 21% de las metas logradas son difundidas, por tal motivo es necesario realizar una socialización de los alcances realizados con todos los niveles jerárquicos.

Evaluaciones a los jefes departamentales

La gerencia general de la empresa Calzado Gamos a fin de mejorar sus actividades evalúa el desempeño de sus jefes departamentales, siendo el indicador el siguiente:

$$\frac{\textit{Jefes departamentales evaluados}}{\textit{Total de jefes departamentales}} \times 100 = \frac{7}{8} \times 100 = 88\%$$

A pesar que el indicador determina que la evaluación se realiza a un 88% del personal, se observa que el mismo procedimiento no lo efectúa a todos los jefes departamentales, esto ocurre por la relación familiar que existe con el jefe de producción

Elaborado por: DIGG	Fecha: 08-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Análisis de asignación de recursos de manera óptima

En el proceso de producción disponer de recursos que garanticen la adquisición de materias primas es esencial, por tal motivo la unidad administrativa-financiera solita mensualmente a la gerencia su autorización.

$$\frac{\text{Recursos entregados}}{\text{Recursos requeridos}} \times 100 = \frac{\$1'000.000}{\$1'500.000} \times 100 = 67\%$$

El indicador señala que el 67% de recursos requeridos son entregados oportunamente, para lo cual se debe mejorar el proceso de autorización.

Análisis de capacitación al personal

La capacitación es un factor clave para el desenvolvimiento cotidiano de las actividades.

$$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}} \times 100 = \frac{15}{165} \times 100 = 9\%$$

El resultado del indicador demuestra que existe el no interés de la administración por tal motivo se evidencia que una de las principales debilidades es no contar con personal capacitado.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 11-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Análisis de cumplimiento de horarios establecidos

A fin de mantener una cultura organizacional la empresa realiza varios procedimientos a fin de controlar la jornada laboral.

$$\frac{\text{Empleados que cumplen}}{\text{Empleados de la empresa}} \times 100 = \frac{120}{165} \times 100 = 73\%$$

El indicador señala que el 73% de los empleados cumplen con los horarios establecidos sin embargo un 27% forma parte de la impuntualidad. Esto a pesar de las multas establecidas por atrasos que se reflejan en el rol de pagos.

Análisis de procedimientos administrativos

A fin de que exista coordinación y uniformidad en el desarrollo de las actividades es necesario que las políticas sean debidamente analizadas y establecidas por escrito.

$$\frac{\text{Políticas establecidas por escrito}}{\text{Total de políticas}} \times 100 = \frac{12}{30} \times 100 = 40\%$$

En la mayoría de ocasiones las políticas y procedimientos no son establecidas por escrito, las actividades se les realiza en forma empírica esto se origina por el descuido de directivos y administradores ocasionando conflictos de interpretación.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 13-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-014

Análisis de la aplicación de políticas de ventas

A fin de cumplir los objetivos empresariales es necesario cumplir en su totalidad la fuente de ingresos primordial que son las ventas.

$$\frac{\text{Políticas de ventas aplicadas}}{\text{Políticas de venta establecidas}} \times 100 = \frac{12}{21} \times 100 = 57\%$$

El indicador señala que el 51% de las políticas son aplicadas esto se debe al desconocimiento del personal de ventas y vendedores.

Análisis sobre la obtención de nuevos clientes

El fin principal de una empresa es de vender los productos siendo importante obtener el mayor número de clientes y conseguir una fidelización de los clientes permanentes.

$$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total clientes}} \times 100 = \frac{19}{285} \times 100 = 7\%$$

El indicador demuestra que el porcentaje de nuevos clientes en el año 2013 es del 7%, lo que indica que se debe mejorar las políticas de ventas a fin de captar mayor cantidad de consumidores.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 15-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

J6

Análisis comparativo de las devoluciones registradas

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS	\$ 318.250,00	\$ 418.940,00	\$ 556.690,40	\$ 649.840,00	\$ 278.040,00	\$ 421.150,93
DEVOLUCIONES	\$ 61.410,52	\$ 13.550,54	\$ 10.080,67	\$ 18.480,01	\$ 4.830,12	\$ 56.850,91
TOTAL	\$ 256.839,48	\$ 405.389,46	\$ 546.609,73	\$ 631.359,99	\$ 273.209,88	\$ 374.300,02
PORCENTAJE	3,70%	5,84%	7,87%	9,09%	3,94%	5,39%

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2013
VENTAS	\$ 413.480,10	\$ 817.750,70	\$ 472.930,50	\$ 434.420,10	\$ 417.130,50	\$ 2'034.043,92	\$7'232.667,15
DEVOLUCIONES	\$ 39.830,39	\$ 43.840,45	\$ 24.150,19	\$ 23.090,39	\$ 4.680,16	\$ -	\$ 300.794,35^Ô
TOTAL	\$ 373.649,71	\$ 773.910,25	\$ 448.780,31	\$ 411.329,71	\$ 412.450,34	\$ 2'034.043,92	\$6'941.836,80
PORCENTAJE	5,38%	11,15% ¥	6,46%%	5,93%	5,94%	29,30% ¥	100%

OBSERVACIONES

¥ = Las ventas se incrementan en agosto para abastecerse por temporada escolar en la región sierra y oriente, y en diciembre por temporada navideña, se debe aclarar que las ventas corresponden a pedidos realizados a la fábrica.

Ô = Las devoluciones en relación a las ventas constituyen un 4,16% con lo que el enfoque de ventas no se cumple, por cuanto la política manifiesta que las devoluciones no superará el 3% de las ventas.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 15-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

La empresa Calzado Gamos tiene los siguientes procedimientos:

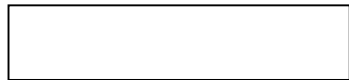
1. El vendedor visita a l cliente, receipta la orden del pedido, y entrega copia N.- 1 al cliente y copia N.- 2 al jefe de ventas, el original archiva.
2. El cliente firma la orden de pedido y recibe copia N.- 1
3. El jefe de ventas recibe copia de pedido N.-2, verifica crédito y entrega la copia al señor gerente.
4. El señor gerente recibe copia de pedido N.-2 aprueba y entrega a producción.
5. El jefe de producción recibe los documentos, requiere materiales de acuerdo a especificaciones de los pedidos, realiza orden de requerimiento y envía a bodega de materiales.
6. El bodeguero de materiales reciba orden de requerimiento, verifica existencia entrega materiales y realiza egreso de bodega.
7. Producción recibe materiales, fabrica calzado de acuerdo a modelo y tallas y entrega mercadería a bodega.
8. El bodeguero recibe el producto terminado, empaca en cartones individuales
9. El señor facturador elabora la factura con dos copias y en caso de necesitar la guía de remisión con una copia ,la factura y guía original entrega a bodeguero , copia N.-1 a Contabilidad, copia N.- 2 archiva.
10. El bodeguero recibe documentación, la empaca junto a la mercadería y despacha.
11. El cliente recibe mercadería con factura
12. Contabilidad recibe copia de factura y realiza registro y archiva.

Elaborado por: DIGG	Fecha: 15-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

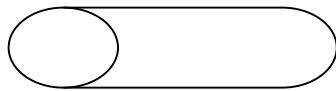
Para elaborar el flujograma se determina los siguientes símbolos con su significado.

SÍMBOLO

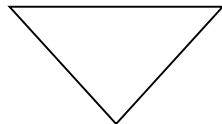
SIGNIFICADO



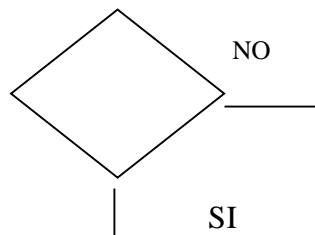
Operación



Inicio



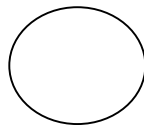
Archivo permanente



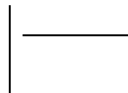
Alternativa



Documento



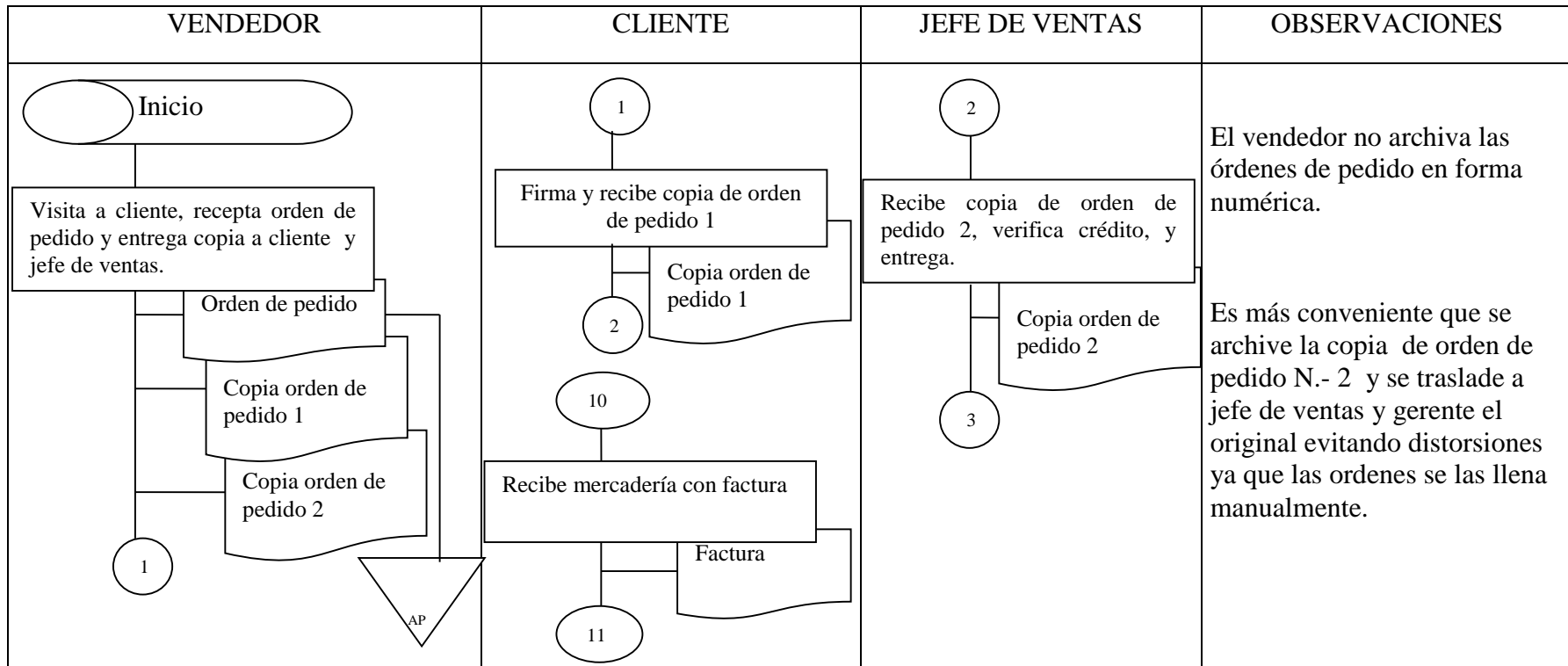
Conector interno



Traslado de línea

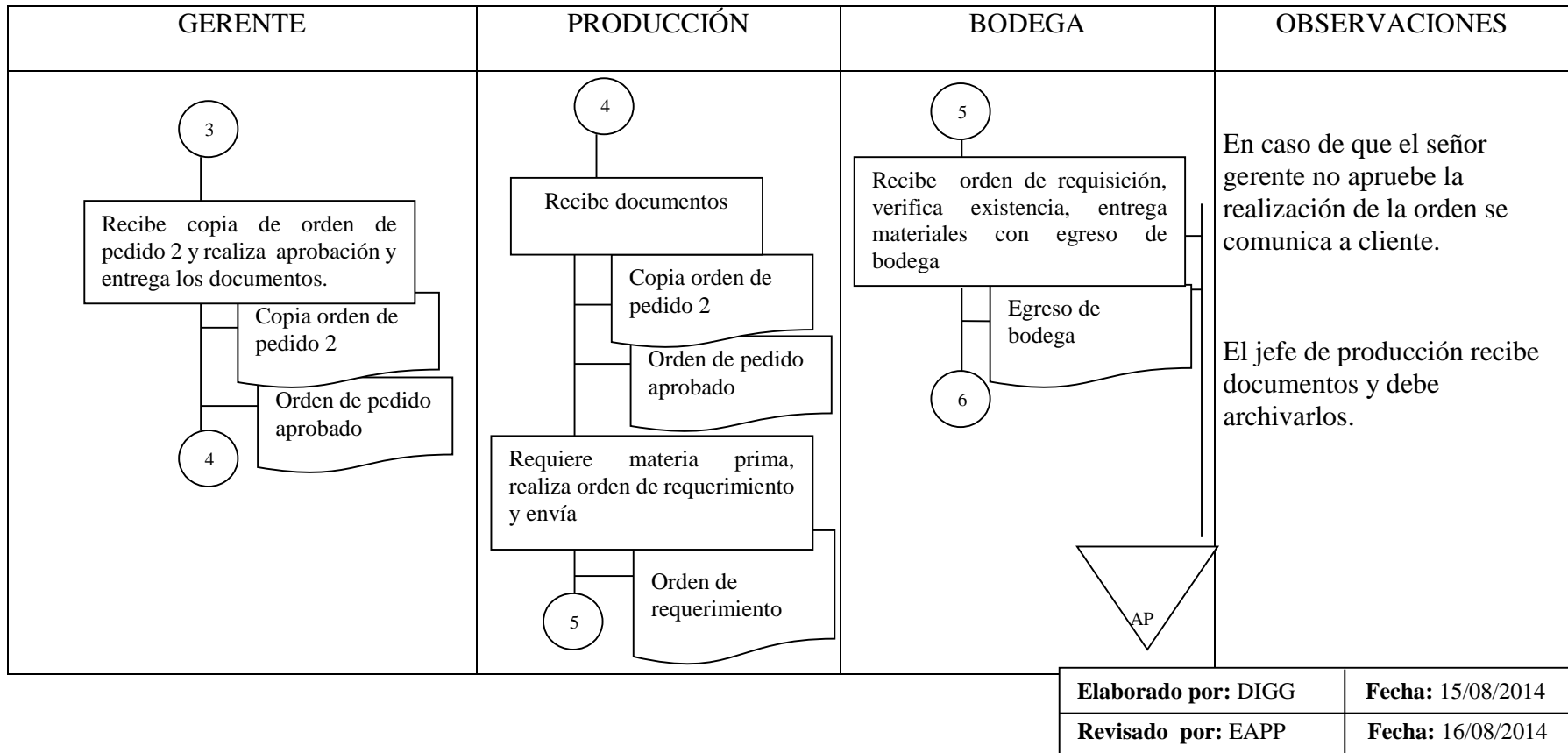
Elaborado por: DIGG	Fecha: 15-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

Flujograma de los procedimientos de venta

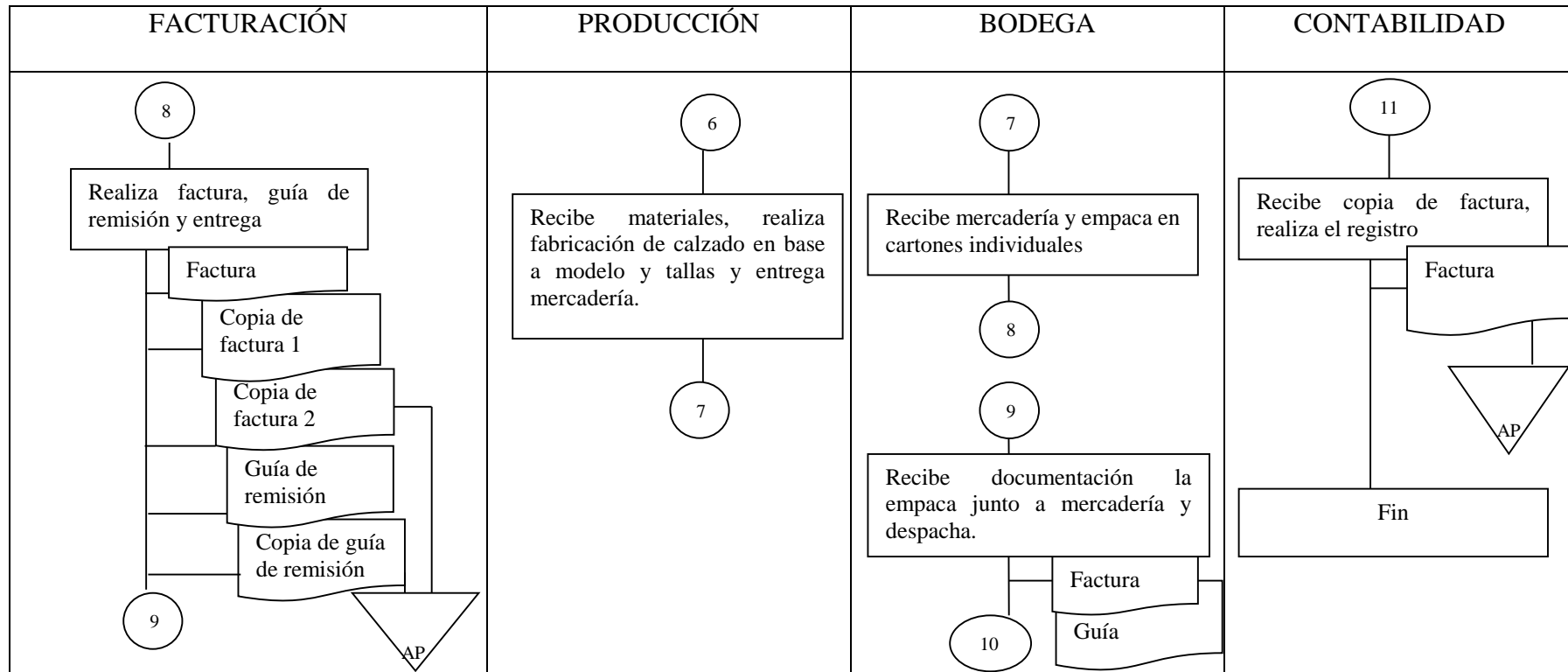


Elaborado por: DIGG	Fecha: 15/08/2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16/08/2014

Flujograma de los procedimientos de venta



Flujograma de los procedimientos de ventas



Elaborado por: DIGG	Fecha: 15/08/2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16/08/2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

H/H

HOJA DE HALLAZGOS

N.-	REF P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
1	A2 1/3	Las políticas y procedimientos no son revisados periódicamente	La revisión de políticas y procedimientos le permite a la empresa mantener eficiencia y eficacia en las actividades cotidianas de la empresa	La administración por descuido e inexperiencia no ha revisado periódicamente las políticas y procedimientos	Políticas y procedimientos desactualizados	Revisión periódica de las políticas y procedimientos en función a los objetivos definidos.
2	A2 1/3	No existe supervisión continua por parte de gerencia general de las actividades que realizan los clientes internos	Se debe realizar supervisión continua a fin de medir el cumplimiento y ejecución de las actividades	Desconocimiento de estrategias gerenciales	Desorganización e incumplimiento de metas y objetivos	Delegación de supervisiones a jefes departamentales
3	A2 2/3	La empresa no posee un manual de gestión de riesgos para los trabajadores	La implementación de un manual de gestión de riesgos permite mejorar la seguridad y protección a los trabajadores en accidentes	Desconocimiento de leyes laborales , ley de seguridad social y código de trabajo	Demandas por accidentes laborales	Fomentar la gestión de seguridad y salud en la empresa a través de la creación de un manual
4	J3	No existe interés por parte de la administración para la capacitación del personal	La capacitación permanente a empleados crea un compromiso de fidelidad hacia la empresa que se transforma en a largo plazo en productividad y rentabilidad	Desinterés en la ejecución de planes de capacitación	Clientes internos no comprometidos, disminución de la productividad, rotación frecuente de personal	Incrementar la inversión en programas de capacitación y actualización en temas de producción y administración
5	J4	Las políticas y procedimientos no son establecidos por escrito, las actividades se les realiza en forma empírica	La importancia de definir las políticas y procedimientos por escrito radica en que constituye un principio básico de control interno	Deficiente gestión empresarial	Confusión entre los empleados, duplicidad de esfuerzos y pérdida de tiempo	Definir un manual de políticas y procedimientos por escrito, mismo que debe ser difundido al personal

Elaborado por: DIGG	Fecha: 15-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

**EMPRESA CALZADO GAMOS
AUDITORES INDEPENDIENTES
PERÍODO 2013**

FASE IV: Informe de resultados

Elaborado por: DIGG	Fecha: 15-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 16-08-2014

INFORME DE RESULTADOS

Ambato, 20 de Agosto de 2014

Señor:

Miguel Ángel Gutiérrez

Gerente de la empresa Calzado Gamos

Presente

De mi consideración:

Una vez realizada la Auditoría de gestión en la Empresa Calzado Gamos del periodo fiscal 2013, se expresa a continuación los resultados.

HALLAZGO 1:

Las políticas y procedimientos no son revisados periódicamente.

RECOMENDACIÓN:

Revisión periódica de las políticas y procedimientos en función a los objetivos definidos.

HALLAZGO 2:

No existe supervisión continua por parte de gerencia general de las actividades que realizan los clientes internos

Elaborado por: DIGG	Fecha: 20-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 20-08-2014

RECOMENDACIÓN:

Delegación de supervisiones a jefes departamentales.

HALLAZGO 3:

La empresa no posee un manual de gestión de riesgos para los trabajadores.

RECOMENDACIÓN:

Fomentar la gestión de seguridad y salud en la empresa a través de la creación de un manual.

HALLAZGO 4:

No existe interés por parte de la administración para la capacitación del personal.

RECOMENDACIÓN:

Incrementar la inversión en programas de capacitación y actualización en temas de producción y administración.

HALLAZGO 5:

Las políticas y procedimientos no son establecidos por escrito, las actividades se les realiza en forma empírica

Elaborado por: DIGG	Fecha: 20-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 20-08-2014

RECOMENDACIÓN:

Definir un manual de políticas y procedimientos por escrito, mismo que debe ser difundido al personal

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,

David González Garcés

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Elaborado por: DIGG	Fecha: 20-08-2014
Revisado por: EAPP	Fecha: 20-08-2014

6.7.2. Diseño del cuadro de mando integral

6.7.2.1. Hoja de declaración de misión, visión y principios

Tabla 33. Declaración de misión, visión y principios

Empresa:	Calzado Gamos
Fecha de elaboración:	16 de Agosto de 2.014
Responsable:	David González
DETALLE DE LAS ACTIVIDADES:	
A. Principales elementos básicos	
Misión	
a) Claro, comprensible y realista	
b) Específico con la actividad económica	
c) Involucre la ventaja competitiva	
d) Refleje principios de la compañía	
B. Principales elementos básicos	
Visión	
a) Dimensión de tiempo	
b) Positiva y alentadora	
c) Ser realista	
d) Debe integrar valores e intereses comunes	
e) Debe ser integradora	
f) Logros a conseguir	
C. Principales elementos básicos	
Principios	
a) Pilares y principios éticos de la organización	
b) Pautas de actuación de la cultura empresarial	
c) Ayuda a cumplimiento de objetivos	
Misión Anterior	
Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort a nuestros clientes.	

Nueva Misión

Calzado Gamos es una empresa ambateña que diseña, produce y comercializa calzado con los más altos niveles de calidad, eficiencia e innovación, utilizando los mejores recursos humanos y tecnológicos, que permitan ofrecer un producto que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes nacionales e internacionales.

Visión Anterior

Ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino, en la fabricación de calzado de alta calidad con precios competitivos tanto en las líneas de seguridad industrial, trekking, casual, deportivo e infantil.

Nueva Visión

Calzado Gamos en el año 2018 será una compañía líder en el diseño, producción y comercialización de calzado con certificación ISO 9001, contando con la mejor tecnología y materias primas.

Principios anteriores

- * Lealtad con la empresa
- * Puntualidad
- * Responsabilidad social de la empresa
- * Honradez e inteligencia
- * Honestidad
- * Respeto
- * Solidaridad
- * Compañerismo
- * Creatividad y compromiso del personal
- * El orden, limpieza y disciplina

Nuevos principios

- * Innovación
- * Calidad
- * Compromiso, eficiencia y creatividad.
- * Comunicación
- * Servicio
- * Equidad
- * Participación
- * Pasión por el trabajo

Fuente: Calzado Gamos

Elaborado por: David González Garcés

6.7.2.2. Hoja de determinación de temas estratégicos

Tabla 34. Estrategias

Empresa: Calzado Gamos				
Fecha: 16 de Agosto 2.014				
Responsable: David González Garcés				
Estrategia	Perspectiva			
	Financiera	Cliente	Proceso interno	Aprendizaje y crecimiento
1.- Aprovechar la tecnología existente a fin de innovar en nuevos productos				x
2.- Coordinar acciones conjuntamente con CALTU				x
3.- Construir una planta de producción que cumpla los requerimientos de la nueva demanda			x	
4.- Determinar nuevas líneas de producción			x	
5.- Establecer políticas de descuento para los clientes permanentes		x		
6.- Determinar productos que se diferencie de la competencia			x	
7.- Implementar la planificación estratégica				x
8.- Mejorar la imagen corporativa				x
9.- Realizar convenios con organizaciones extranjeras reconocidas				x
10.- Asignar recursos para la adquisición de nuevas tecnologías	x			
11.- Realizar programas de capacitación permanente				x
12.- Contratar personal con especialización en las Tics				x

13.- Participar continuamente en el portal de compras públicas				x
14.- Establecer como prioridad a proveedores nacionales			x	
15.- Establecer indicadores financieros que midan el cumplimiento de objetivos	x			
16.- Seleccionar proveedores permanentes de materia prima			x	
17.- Realizar ferias de exposición en coordinación con las entidades gubernamentales				x
18.- Efectuar políticas de promoción y publicidad		x		
19.- Mejorar la comunicación en toda la organización a través de talleres.			x	
20.- Mejorar el servicio postventa de la empresa		x		

Fuente: Análisis FODA de la empresa Calzado Gamos

Elaborado por: David González Garcés

6.7.2.3. Perspectiva Financiera

Tabla 35. Perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral

Objetivo estratégico	Meta	Plan de acción	Indicador	Periodicidad
Asignar recursos para la adquisición de nuevas tecnologías	Destinar un 10% de la utilidad para la inversión de tecnología	Identificar la tecnología necesaria para el proceso de producción	$\text{Inversión en tecnología} = \frac{\text{Inversión realizada}}{\text{Inversión programada}}$	Anual
Establecer indicadores financieros que midan el cumplimiento de objetivos	Determinar 4 indicadores clave para la gestión financiera	Determinar el principal indicador financiero de rentabilidad, liquidez, financiamiento y ventas	$\text{Rendimiento de ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$ $\text{Modalidad del activo circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo Total}}$ $\text{Grado de obligación} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\text{Velocidad de rotación del activo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Anual
Conseguir un mayor volumen de ventas	Lograr un incremento del 20% de las ventas en relación al año anterior	Diseñar productos innovadores de acuerdo a la demanda del mercado	$\text{Cumplimiento del programa de ventas} = \frac{\text{Volumen real}}{\text{Volumen programado}}$	Anual
Lograr un mayor beneficio	Alcanzar un utilidad neta mayor o igual a \$1'000.000,00	Realizar estudios de mercado a fin de determinar las necesidades reales de los clientes	$\text{Cumplimiento de la utilidad} = \frac{\text{Utilidad real}}{\text{Utilidad programada}}$	Anual
Disminuir los gastos operacionales	Conseguir una disminución del 30% en los gastos operacionales en relación al año anterior	Identificar los gastos prioritarios de la empresa y minimizar el valor de aquellos que son innecesarios.	$\text{Cumplimiento de gastos} = \frac{\text{Gasto real}}{\text{Gasto programado}}$	Anual
Bajar el costo de producción	Lograr un valor en el costo de producción 10% más bajo en relación al año anterior	Mejorar los niveles de productividad, optimizando los recursos existentes	$\text{Cumplimiento de costo de producción} = \frac{\text{Costo de producción real}}{\text{Costo de producción programado}}$	Anual

Fuente: Tabla 34. Estrategias

Elaborado por: David González Garcés

6.7.2.4. Perspectiva del Cliente

Tabla 36. Perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral

Objetivo estratégico	Meta	Plan de acción	Indicador	Periodicidad
Establecer políticas de descuento para los clientes permanentes	Descuento adicional del 5% por compras al contado a clientes permanentes	Realizar una categorización de clientes en relación al volumen de ventas	$\text{Descuento} = \frac{\text{Clientes a los que se realizo el 5\% de descuento}}{\text{Clientes Permanentes}}$	Trimestral y Anual
Efectuar políticas de promoción y publicidad	Destinar el 10% de las ventas a promoción y publicidad	Identificar qué medio de publicidad es el más adecuado para la empresa.	$\text{Publicidad y promoción} = \frac{\text{Publicidad y promoción ejecutada}}{\text{Publicidad programada}}$	Semestral y Anual
Mejorar el servicio postventa de la empresa	Atender y resolver el 100% de quejas de los clientes	Consolidarla el posicionamiento de la marca Gamos en nuevas y antiguas plazas	$\text{Quejas de clientes} = \frac{\text{Quejas resueltas}}{\text{Total quejas}}$	Mensual y Anual

Fuente: Tabla 34. Estrategias

Elaborado por: David González

6.7.2.5. Perspectiva del proceso interno

Tabla 37. Perspectiva del proceso interno del cuadro del Cuadro de Mando Integral

Objetivo estratégico	Meta	Plan de acción	Indicador	Periodicidad
Construir una planta de producción que cumpla los requerimientos de la nueva demanda	Tener la infraestructura construida para el año 2.016.	Gestionar con la CALTU un espacio para la construcción en el nuevo parque industrial ecológico	$\text{Construcción} = \frac{\text{Avance de la Construcción}}{\text{Construcción Total}}$	Trimestral y Anual
Determinar nuevas líneas de producción a través de productos que se diferencia de la competencia	Definir 3 nuevas líneas de producción	Realizar estudios de mercado a fin de determinar nuevas líneas de producción	$\text{Lineas de producción} = \frac{\text{Lineas de producción realizadas}}{\text{Lineas de producción programadas}}$ $\text{Nuevos productos} = \frac{\text{Nuevos productos lanzados}}{\text{Cartera total de productos}}$	Anual
Establecer como prioridad a proveedores nacionales permanentes	La materia prima utilizada deberá ser abastecida mínimo de un 80% de proveedores nacionales	Fortalecer alianzas estratégicas con los proveedores nacionales de materias primas	$\text{Proveedores nacionales} = \frac{\text{Proveedores nacionales}}{\text{Total proveedores}}$	Trimestral y Anual
Mejorar la comunicación en toda la organización a través de talleres	Mejorar los canales de comunicación en la empresa en un 80%	Verificar que canales de comunicación son esenciales para impartir en los talleres	$\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$	Trimestral y Anual

Fuente: Tabla 34. Estrategias

Elaborado por: David González

6.7.2.6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 38. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral

Objetivo estratégico	Meta	Plan de acción	Indicador	Periodicidad
Aprovechar la tecnología existente a fin de innovar en nuevos productos	Aprovechar el 100% de la tecnología y capacidad existente en la empresa	Realizar una constatación física de la maquinaria a fin de determinar la capacidad de producción	$Capacidad\ utilizada = \frac{Producción\ real}{Capacidad\ de\ producción}$	Mensual y Anual
Coordinar acciones con CALTU y entidades gubernamentales a fin de realizar ferias de exposición	Efectuar 3 programas a fin de posicionar la marca Calzado Gamos	Diseñar y definir los programas de acción	$Programas = \frac{Acciones\ realizadas}{Acciones\ programadas}$	Trimestral y Anual
Implementar la planificación estratégica	En el año 2.015 la empresa debe contar con la planificación estratégica	Diseñar y ejecutar la planificación estratégica	Informe de cumplimiento de la planeación estratégica	Anual
Mejorar la imagen corporativa	Incrementar el número de acciones publicitarias en un 5% en relación al año anterior	Evaluar la imagen corporativa de la empresa a través de encuestas a los clientes	$Imagen\ corporativa = \frac{Acciones\ publicitarias\ efectuadas}{Acciones\ publicitarias\ programadas}$	Trimestral y Anual
Realizar convenios con organizaciones extranjeras reconocidas	Conseguir 3 convenios con organizaciones extranjeras reconocidas	Determinar qué tipos de convenios debe realizar la entidad	$Convenios = \frac{Convenios\ realizadas}{Convenios\ programados}$	Semestral y Anual
Realizar programas de capacitación permanente	El 100% de los clientes internos recibirá un curso relacionado a sus funciones	Diseñar y ejecutar el plan de capacitación	$Nivel\ de\ capacitación = \frac{Empleados\ capacitados}{Total\ de\ empleados}$	Trimestral y Anual

Fuente: Tabla 34. Estrategias

Elaborado por: David González Garcés

6.8. Administración

La unidad operativa que administrará la propuesta es la gerencia general y jefes departamentales de la empresa Calzado Gamos con el apoyo del personal administrativo, las funciones se definen a continuación.

Tabla 39. Funciones del equipo responsable

NOMBRE	FUNCIÓN	CARGO
David González Garcés	Diseñar el cuadro de mando integral	Asesor técnico
Miguel Ángel Gutiérrez	Tomar decisiones acerca de los resultados de la evaluación	Gerente General de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: David González Garcés

6.9. Previsión de evaluación

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones, mismas que pueden orientarse a ciertos caos, como mantenerla o modificarla. Para tal efecto se presenta la siguiente tabla:

Tabla 40. Previsión de la evaluación de la propuesta

Aspectos para el plan de evaluación	Explicaciones
¿Quiénes necesitan evaluar?	Gerente general, jefes departamentales, personal administrativo e investigador
¿Para qué evaluar?	A través de la evaluación se establecerá el grado de eficiencia y eficacia de la entidad
¿Qué evaluar?	Diseño del Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión financiera y empresarial
¿Quién evalúa?	Gerente general
¿Cuándo evaluar?	En el mes de Agosto de 2014
¿Cómo evaluar?	Con indicadores financieros y de gestión
¿Con que evaluar?	Observación y encuesta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: David González Garcés

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación & estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Amo , F. (2011). *El cuadro de mando integral*. Madrid: Esic.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2010). *Codigo Orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Quito: Asamblea Nacional.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. Madrid: Esic.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios* . Madrid: Diaz de Santos.
- Bunge, M. (2004). *Epistemología*. Mexico: Siglo Veintiuno.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y resultados*. Manizales, Colombia: EDIGRÁFICAS.
- Calzado-CALTU, C. d. (29 de Abril de 2014). *Camara Nacional de Calzado-CALTU*. Recuperado el 29 de Abril de 2014, de <http://www.caltuecuador.com/socios.htm>
- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.
- Díaz García, P. (2008). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Echeverría, J. (2002). Axiología y ontología: Los valores de la ciencia como funciones no saturadas. *Argumentos de razon técnica*, 21-22.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Eslava, J. (2003). *Análisis económico financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Fernandez Sanchez, E., Montes Peon, J. M., & Vazquez Ordas, C. J. (1997). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de recursos*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Galeano, M. M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Garzón Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Córdoba: Brujas.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios*. Mexico: Pearson Educación.
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
- Gutierrez, G. G. (24 de Abril de 2014). Información de la empresa Calzado Gamos. (D. González, Entrevistador)
- Hernández Escobar, J. (2013). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total.Aplicación al sector camaronero de Venezuela*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana editores.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2008). *Administración:Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.DE CV.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Ambato: Gráficas corona Quito.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer , C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades directivas*. México: Thomson.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Institución Nacional de Estadística y Censos. Ambato: INEC.
- Jiménez Castro, W. (2000). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José: Universidad Estatal a Distancia.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Laborda, L., & De Zuani, E. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: VALLETA EDICIONES S.R.L.
- Levin, Rubin, Balderas, Del Valle, & Gómez. (2004). *Estadística para administración y economía*. Mexico: Pearson.
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Ecoe.
- Namakforoosh. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa.
- Núñez Acurio, E. (2009). *Diseño y propuesta del modelo de gestión empresarial para estación de servicios Pananorte*. Sangolquí: Sangolquí/ESPE/2009.
- Olavarrieta de la Torre, J. (1999). *Conceptos generales de competitividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Paca Lema, G. B. (2011). *El control interno en el área de cajas y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda "La Merced Ltda.," de la ciudad de Ambato, durante el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Pérez Romero, J. T. (2004). *Estadística*. Sevilla: MAD,S.L.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Robles, G., & Alcerreca, C. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. Mexico: Pearson Education de Mexivo.
- Rodríguez Núñez, J. D. (2013). *La Gestión Empresarial y la Productividad en la empresa de Hormas Plásticas Coca - Pérez de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social*. Mexico: Plaza y Valdés.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá: Norma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación & estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Amo, F. (2011). *El cuadro de mando integral*. Madrid: Esic.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones*. Quito: Asamblea Nacional.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. Madrid: Esic.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Bunge, M. (2004). *Epistemología*. Mexico: Siglo Veintiuno.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y resultados*. Manizales, Colombia: EDIGRÁFICAS.
- Calzado-CALTU, C. d. (29 de Abril de 2014). *Camara Nacional de Calzado-CALTU*. Recuperado el 29 de Abril de 2014, de <http://www.caltuecuador.com/socios.htm>
- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.
- Díaz García, P. (2008). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Echeverría, J. (2002). Axiología y ontología: Los valores de la ciencia como funciones no saturadas. *Argumentos de razon técnica*, 21-22.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Eslava, J. (2003). *Análisis económico financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Fernandez Sanchez, E., Montes Peon, J. M., & Vazquez Ordas, C. J. (1997). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de recursos*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Galeano, M. M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.

- Garzón Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Córdoba: Brujas.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios*. Mexico: Pearson Educación.
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
- Gutierrez, G. G. (24 de Abril de 2014). Información de la empresa Calzado Gamos. (D. González, Entrevistador)
- Hernández Escobar, J. (2013). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total.Aplicación al sector camaronero de Venezuela*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana editores.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2008). *Administración:Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.DE CV.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Ambato: Gráficas corona Quito.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer , C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades directivas*. México: Thomson.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Institución Nacional de Estadística y Censos. Ambato: INEC.
- Jiménez Castro, W. (2000). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Laborda , L., & De Zuani, E. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: VALLETA EDICIONES S.R.L.
- Levin, Rubin, Balderas, Del Valle, & Gómez. (2004). *Estadística para administración y economía*. Mexico: Pearson.
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Ecoe.
- Namakforoosh. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa.

Núñez Acurio, E. (2009). *Diseño y propuesta del modelo de gestión empresarial para estación de servicios Pananorte*. Sangolquí: Sangolquí/ESPE/2009.

Olavarrieta de la Torre, J. (1999). *Conceptos generales de competitividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.

Paca Lema, G. B. (2011). *El control interno en el área de cajas y su incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda "La Merced Ltda.," de la ciudad de Ambato, durante el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Pérez Romero, J. T. (2004). *Estadística*. Sevilla: MAD,S.L.

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.

Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.

Robles, G., & Alcerreca, C. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. Mexico: Pearson Education de Mexico.

Rodríguez Núñez, J. D. (2013). *La Gestión Empresarial y la Productividad en la empresa de Hormas Plásticas Coca - Pérez de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.

Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social*. Mexico: Plaza y Valdés.

Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá: Norma.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educacion.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES DEL SRI

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Sistema de Autorización de Do... x +

https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-datos2.jspa

SRI.gob.ec

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente Fecha: 09-08-2014

Autorización de Documentos

Razón Social: GUTIERREZ PEREZ MIGUEL ANGEL

RUC: 1801242700001

Nombre Comercial: CALZADO GAMO'S

Estado del Contribuyente en el RUC: Activo

Clase de Contribuyente: Especial

Tipo de Contribuyente: Persona Natural

Obligado a llevar Contabilidad: SI

Actividad Económica Principal: FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

Fecha de inicio de actividades: 04-04-1990

Fecha de cese de actividades:

Fecha reinicio de actividades:

Fecha actualización: 27-08-2009

► Establecimientos registrados

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

Sistema de Autorización de Do... x +

https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-establec.jspa

SRI.gob.ec

Desconectado

Búsqueda de Contribuyentes / Información del Contribuyente

Información del Contribuyente

Razón Social: GUTIERREZ PEREZ MIGUEL ANGEL

RUC: 1801242700001

Establecimiento Matriz

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
001	CALZADO GAMO'S	TUNGURAHUA / AMBATO / PASAJE REINALDO MIÑO SIN Y AV. ATAHUALPA	Abierto

Establecimientos Adicionales

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
------------------------	------------------	-------------------------------	----------------------------

Líneas por página:

Regresar

ANEXO 2
POBLACIÓN

N.-	CARGO	NOMBRE
1	Gerente General	Gutiérrez Miguel
2	Jefe departamental administrativo	Gutiérrez Adriano
3	Jefe departamental ventas	Andrade Arturo
4	Jefe departamental producción I	Santana Carlos
5	Jefe departamental producción II	Aguilar Cristian
6	Jefe departamental adquisiciones	Pérez Luis
7	Jefe departamental modelaje	Rodríguez Juan Carlos
8	Personal administrativo	Caiza David
9	Personal administrativo	Dávila José
10	Personal administrativo	Fernández Mayra
11	Personal administrativo	Barriga Arturo
12	Personal administrativo	García Penélope
13	Personal administrativo	Verdesoto Diego
14	Personal administrativo	Zapata Pablo
15	Obrero	Aguilar Daniela
16	Obrero	Aguilar Pedro
17	Obrero	Álvarez Juan Carlos
18	Obrero	Amanta Mayra
19	Obrero	Amanta Silvio
20	Obrero	Bastos Ángel
21	Obrero	Benítez Ana
22	Obrero	Beltrán Hector
23	Obrero	Burgos José Luis
24	Obrero	Caballero Antonio
25	Obrero	Cabanas Blanca
26	Obrero	Cabezas Carlos
27	Obrero	Cabrera Leonardo
28	Obrero	Cáceres Pamela
29	Obrero	Cadena Rodrigo
30	Obrero	Cádiz Gerardo
31	Obrero	Caicedo Abelardo
32	Obrero	Calderón Anabel
33	Obrero	Calero Miguel
34	Obrero	Callejas Guido
35	Obrero	Calle Isaías
36	Obrero	Camacho Anastasio
37	Obrero	Camargo Jesús
38	Obrero	Campos Horacio
39	Obrero	Cárdenas Joaquín
40	Obrero	Carpio Paúl
41	Obrero	Carrasco Mario
42	Obrero	Cepeda Humberto
43	Obrero	Córdoba Antonio
44	Obrero	Corral Gustavo
45	Obrero	Cortes Lilian
46	Obrero	Costa Pedro
47	Obrero	Crespo Alfonso
48	Obrero	Dávalos Vinicio

49	Obrero	Dávila Johana
50	Obrero	Defaz Diana
51	Obrero	Durán Camilo
52	Obrero	Echeverría José
53	Obrero	Elías David
54	Obrero	Fernández Cristian
55	Obrero	Fernández Paola
56	Obrero	Garcés Fernando
57	Obrero	García Edison
58	Obrero	Gavilánez Andrés
59	Obrero	González Alberto
60	Obrero	González Jasmine
61	Obrero	Gutiérrez Stalin
62	Obrero	Hernández Alex
63	Obrero	López Lizbeth
64	Obrero	López Kleber
65	Obrero	Ludueña Fabian
66	Obrero	Martínez Manuel
67	Obrero	Miño Estefanía
68	Obrero	Muñoz Ángel
69	Obrero	Naranjo Tarquino
70	Obrero	Núñez Ivan
71	Obrero	Núñez Jaime
72	Obrero	Núñez Juan
73	Obrero	Núñez Paulina
74	Obrero	Pala Adolfo
75	Obrero	Paredes Agustín
76	Obrero	Pérez Ernesto
77	Obrero	Pico Margorie
78	Obrero	Ramírez Edgar
79	Obrero	Ramos Alexis
80	Obrero	Regalado Emilio
81	Obrero	Reguero Félix
82	Obrero	Reyes Cristina
83	Obrero	Ribera Elías
84	Obrero	Rincón Benjamín
85	Obrero	Ríos Cesario
86	Obrero	Rivas Daniel
87	Obrero	Rivera Alfredo
88	Obrero	Robles Pamela
89	Obrero	Roca Baltasar
90	Obrero	Rodas Damián
91	Obrero	Rodríguez Cristopher
92	Obrero	Rojas Irene
93	Obrero	Roldan Basilio
94	Obrero	Romero Eulalio
95	Obrero	Romo Flavio
96	Obrero	Roque Adriana
97	Obrero	Rosales Gonzalo
98	Obrero	Royo Henry
99	Obrero	Rubio Isaac
100	Obrero	Rubio Mónica
101	Obrero	Rueda Jonatán
102	Obrero	Ruiz Gladys

103	Obrero	Saco Paulo
104	Obrero	Saenz Marco
105	Obrero	Sagrado Fernanda
106	Obrero	Salamanca Martín
107	Obrero	Salas Joel
108	Obrero	Salazar Fabián
109	Obrero	Salcedo Santiago
110	Obrero	Salgado Jacobo
111	Obrero	Salguero Jack
112	Obrero	Salinas Israel
113	Obrero	Salvador Pedro
114	Obrero	Sánchez Damián
115	Obrero	Sancho David
116	Obrero	Sandoval Alejandra
117	Obrero	Santamaría Jordi
118	Obrero	Santana Alex
119	Obrero	Santos Andrea
120	Obrero	Saavedra David
121	Obrero	Segovia Marcelo
122	Obrero	Segura Julio
123	Obrero	Serrano Alexandra
124	Obrero	Sevilla Tomás
125	Obrero	Silva Josué
126	Obrero	Suarez Geovanny
127	Obrero	Tapia Jessica
128	Obrero	Tapia Teo
129	Obrero	Tejas Patricio
130	Obrero	Tello Sasha
131	Obrero	Tena Arnaldo
132	Obrero	Terán Liliana
133	Obrero	Tercero Roberto
134	Obrero	Tirado Oscar
135	Obrero	Toapanta Luis
136	Obrero	Toledo Jairo
137	Obrero	Torres Lorena
138	Obrero	Torres Alberto
139	Obrero	Toscano Galo
140	Obrero	Toscano Fabricio
141	Obrero	Tovar Víctor
142	Obrero	Trujillano Patricio
143	Obrero	Trujillo Xavier
144	Obrero	Tuzola Anita
145	Obrero	Vaca Alejandro
146	Obrero	Vadillo Matías
147	Obrero	Valdés Marcia
148	Obrero	Valencia Manuel
149	Obrero	Valenzuela Carlos
150	Obrero	Valero Federico
151	Obrero	Vallejo Leonardo
152	Obrero	Valle Paulo
153	Obrero	Valverde Karla
154	Obrero	Vargas Pedro
155	Obrero	Vásquez Francisco
156	Obrero	Vega Danilo

157	Obrero	Velázquez Johana
158	Obrero	Vélez Franklin
159	Obrero	Vera Hector
160	Obrero	Zabala Viviana
161	Obrero	Zambrano José Luis
162	Obrero	Zamora Jaime
163	Obrero	Zapata Alex
164	Obrero	Zarate Eduardo
165	Obrero	Zaragoza Alex
166	Cliente	Abacá Danilo
167	Cliente	Abarca Marco
168	Cliente	Abad José
169	Cliente	Abellán María
170	Cliente	Acebal David
171	Cliente	Acebedo Daniel
172	Cliente	Aguado Marco
173	Cliente	Aguilar Estefanía
174	Cliente	Aguirre Carmen
175	Cliente	Alarcón Fabián
176	Cliente	Alba Tomás
177	Cliente	Álvarez Pedro
178	Cliente	Alfaro Lizbeth
179	Cliente	Almagro Anfbal
180	Cliente	Alvarez Luz
181	Cliente	Amama Joselyn
182	Cliente	Amores Diego
183	Cliente	Andrango Luis
184	Cliente	Aragón Francisco
185	Cliente	Arana Mariana
186	Cliente	Araujo Elmo
187	Cliente	Arcos Gabriela
188	Cliente	Arenas Kleber
189	Cliente	Arias Santiago
190	Cliente	Armas Agustín
191	Cliente	Arroyo Manuel
192	Cliente	Aroca Xavier
193	Cliente	Asunción Galo
194	Cliente	Athisi Cía. Ltda.
195	Cliente	Aznar David
196	Cliente	Badia Jacqueline
197	Cliente	Báez Juan Carlos
198	Cliente	Balboa Luis
199	Cliente	Balseca Antonio
200	Cliente	Baños Josefina
201	Cliente	Barragán Paulo
202	Cliente	Barrera Carlos
203	Cliente	Barrio Gladys
204	Cliente	Barros Estefano
205	Cliente	Bautista María
206	Cliente	Basantes Nelly
207	Cliente	Beltrán Paco
208	Cliente	Benítez Constantino
209	Cliente	Bereza Leopoldo
210	Cliente	Bermeo Alfredo

211	Cliente	Bilbao Fernanda
212	Cliente	Blanco Patricio
213	Cliente	Bonilla Danilo
214	Cliente	Bonilla Jorge
215	Cliente	Bordón Salomón
216	Cliente	Borja Israel
217	Cliente	Bravo Anita
218	Cliente	Brito Alonso
219	Cliente	Bujan Marisol
220	Cliente	Burgos Jaime
221	Cliente	Buzo Vinicio
222	Cliente	Bustamante Tomás
223	Cliente	Caballero Liliana
224	Cliente	Cabana Jorge
225	Cliente	Cabedo Paulina
226	Cliente	Cabezas Renán
227	Cliente	Cabrera Carlos
228	Cliente	Cáceres Paolo
229	Cliente	Caicedo Ivan
230	Cliente	Cajas Alfredo
231	Cliente	Calderón Isabel
232	Cliente	Calero Edison
233	Cliente	Calle Fricson
234	Cliente	Cando Verónica
235	Cliente	Cayo Jaime
236	Cliente	Chacón Fanny
237	Cliente	Chicaiza Alicia
238	Cliente	Chicaiza María
239	Cliente	Chicaiza Maclobia
240	Cliente	Cunalata Andaly
241	Cliente	Dávalos Israel
242	Cliente	De la Cruz Damián
243	Cliente	De la Torre Florinda
244	Cliente	Delgado Andrés
245	Cliente	Delgado Marcia
246	Cliente	Delgado Flavio
247	Cliente	Díaz Fausto
248	Cliente	Dirección Provincial de Obras Públicas
249	Cliente	Domínguez Camilo
250	Cliente	Donoso Patricio
251	Cliente	Durán Ángel
252	Cliente	Echeverría José Luis
253	Cliente	Erazo Geovanny
254	Cliente	Escalona Patricia
255	Cliente	Escobar María
256	Cliente	Escudero Diana
257	Cliente	Espejo Xavier
258	Cliente	Espín Nelly
259	Cliente	Esquina Esteban
260	Cliente	Estrella Edison
261	Cliente	Fernández Pedro
262	Cliente	Fernández David
263	Cliente	Fernández Gustavo
264	Cliente	Ferreira Daniela

265	Cliente	Ferrer Johana
266	Cliente	Figueroa Carlos
267	Cliente	Figueroa Marcelo
268	Cliente	Fleitas Natalia
269	Cliente	Flores Juan
270	Cliente	Fonseca Mauricio
271	Cliente	Fontana Hector
272	Cliente	Frías Anderson
273	Cliente	Frontera Paola
274	Cliente	Fuentes Karina
275	Cliente	Gabalda Ernesto
276	Cliente	Gabaldon Fabiola
277	Cliente	Gabarrón Darío
278	Cliente	Gadea Elmo
279	Cliente	Galarraga Patricio
280	Cliente	Galarza Vinicio
281	Cliente	Galeano Andrés
282	Cliente	Galera Fabricio
283	Cliente	Galindo Gonzalo
284	Cliente	Gallardo Maribel
285	Cliente	Gallego Roberto
286	Cliente	Gallo Jaime
287	Cliente	Galván Juan Carlos
288	Cliente	Gálvez Eugerio
289	Cliente	Gamarra Bismarck
290	Cliente	Gamboa Manuel
291	Cliente	Gamero Ángel
292	Cliente	Gámez Gastón
293	Cliente	Garcés Miguel
294	Cliente	García Anderson
295	Cliente	Gargallo Flavio
296	Cliente	Garrido Aníbal
297	Cliente	Garzón Marcelo
298	Cliente	Gaspar Diana
299	Cliente	Godoy Vinicio
300	Cliente	Godoy Rodrigo
301	Cliente	Gómez Salomón
302	Cliente	González Tomás
303	Cliente	Gorbea Patricia
304	Cliente	Gordillo Javier
305	Cliente	Gordon Fernando
306	Cliente	Granados Lilian
307	Cliente	Granizo Cristian
308	Cliente	Granja Geovanny
309	Cliente	Guamán Miguel
310	Cliente	Guamanquispe Teo
311	Cliente	Guanoluisa Darwin
312	Cliente	Guardia Regina
313	Cliente	Guardiola Alonso
314	Cliente	Guerra José
315	Cliente	Guerrero Jaime
316	Cliente	Hernández Fabián
317	Cliente	Herrera Liliana
318	Cliente	Hidalgo Cristian

319	Cliente	Hurtado Carmen
320	Cliente	Janes Vinicio
321	Cliente	Jerez Pablo
322	Cliente	Jiménez Santiago
323	Cliente	Jiménez Sandra
324	Cliente	Jordán Jorge
325	Cliente	Juárez Dayana
326	Cliente	Jurado Daniel
327	Cliente	Larrea Fabiola
328	Cliente	León Bismark
329	Cliente	Llerena Carlos
330	Cliente	López María José
331	Cliente	Lozano Andrés
332	Cliente	Ludueña Hector
333	Cliente	Manzano David
334	Cliente	Marente Marcia
335	Cliente	Márquez Francisco
336	Cliente	Martínez Gabriela
337	Cliente	Mata Ángel
338	Cliente	Medina Karla
339	Cliente	Medrano Rocio
340	Cliente	Mejía Ernesto
341	Cliente	Mena Eugerio
342	Cliente	Méndez Arturo
343	Cliente	Mendoza Israel
344	Cliente	Miranda Antonio
345	Cliente	Molina Diana
346	Cliente	Molina Luis
347	Cliente	Montero Adriana
348	Cliente	Montes Camilo
349	Cliente	Montesdeoca Francis
350	Cliente	Mora Fernando
351	Cliente	Morales Edgardo
352	Cliente	Moreno Mario
353	Cliente	Moreno Elena
354	Cliente	Moya Salomón
355	Cliente	Murillo Carlos
356	Cliente	Naranjo Efraín
357	Cliente	Navarrete Stalin
358	Cliente	Navarro Matías
359	Cliente	Noboa Sofía
360	Cliente	Núñez Mariano
361	Cliente	Páez Bruno
362	Cliente	Palacios Víctor
363	Cliente	Palma Siria
364	Cliente	Pardo Geovanny
365	Cliente	Paredes Estela
366	Cliente	Parra Rómulo
367	Cliente	Paz Camila
368	Cliente	Pereira Rodrigo
369	Cliente	Pérez Vladimir
370	Cliente	Pérez Lorena
371	Cliente	Pico Miguel
372	Cliente	Pilares Sebastián

373	Cliente	Pineda Andrés
374	Cliente	Pino Alexander
375	Cliente	Pizarro Anabel
376	Cliente	Ponce Cecilio
377	Cliente	Portero Juan
378	Cliente	Pozo Andrea
379	Cliente	Prado Jairo
380	Cliente	Prieto Oscar
381	Cliente	Ramírez Paola
382	Cliente	Ramos Marco
383	Cliente	Redondo Rafael
384	Cliente	Reinoso Pánfilo
385	Cliente	Reyes Priscila
386	Cliente	Ríos Antonio
387	Cliente	Rivera Jacobo
388	Cliente	Robles Flor
389	Cliente	Roca Gerardo
390	Cliente	Rodríguez Efraín
391	Cliente	Rojas Darwin
392	Cliente	Roldan Humberto
393	Cliente	Romero Sandra
394	Cliente	Romero Pedro
395	Cliente	Romo Tomás
396	Cliente	Rubio Anbal
397	Cliente	Rueda Carlos
398	Cliente	Ruiz Antonio
399	Cliente	Saavedra Soledad
400	Cliente	Sáez Andrés
401	Cliente	Sagrado José Luis
402	Cliente	Salamanca Maribel
403	Cliente	Salas Antonio
404	Cliente	Salazar Rafael
405	Cliente	Salcedo Benigno
406	Cliente	Salgado Patricio
407	Cliente	Salinas Susana
408	Cliente	Salvador Leandro
409	Cliente	Sánchez Eva
410	Cliente	Sancho Oscar
411	Cliente	Sandoval Jairo
412	Cliente	Santamaría Alexis
413	Cliente	Santana Fausto
414	Cliente	Santos Ivan
415	Cliente	Segovia Beto
416	Cliente	Segura Ulpiano
417	Cliente	Serrano Oswaldo
418	Cliente	Sierra Gabriel
419	Cliente	Silva Darío
420	Cliente	Soria Eder
421	Cliente	Soriano Rafael
422	Cliente	Suarez Magdalena
423	Cliente	Tapia Mauricio
424	Cliente	Tenorio Florinda
425	Cliente	Terán Cecilia
426	Cliente	Tercero Xavier

427	Cliente	Toledo Fernanda
428	Cliente	Trujillo Hector
429	Cliente	Vaca Edison
430	Cliente	Valdez Jacqueline
431	Cliente	Valdivia Roberto
432	Cliente	Valencia Paulina
433	Cliente	Valle Constantino
434	Cliente	Valverde Rafael
435	Cliente	Vargas David
436	Cliente	Vásquez Galo
437	Cliente	Vega Benjamín
438	Cliente	Velasco Salomón
439	Cliente	Velázquez Nelly
440	Cliente	Vélez Francisco
441	Cliente	Villalba Darío
442	Cliente	Villanueva Eder
443	Cliente	Villares Hector
444	Cliente	Villaverde Gonzalo
445	Cliente	Zambrano Lizbeth
446	Cliente	Zambrano Alonso
447	Cliente	Zamora Jaime
448	Cliente	Zapata Estefanía
449	Cliente	Zaragoza Juan
450	Cliente	Zurita Mauricio

ANEXO 3

NÚMERO DE PERSONAS A INVESTIGAR

N.-	CARGO	NOMBRE
1	Gerente General	Gutiérrez Miguel
2	Jefe departamental administrativo	Gutiérrez Adriano
3	Jefe departamental ventas	Andrade Arturo
4	Jefe departamental producción I	Santana Carlos
5	Jefe departamental producción II	Aguilar Cristian
6	Jefe departamental adquisiciones	Pérez Luis
7	Jefe departamental modelaje	Rodríguez Juan Carlos
8	Personal administrativo	Caiza David
9	Personal administrativo	Dávila José
10	Personal administrativo	Fernández Mayra
11	Personal administrativo	Barriga Arturo
12	Personal administrativo	García Penélope
13	Personal administrativo	Verdesoto Diego
14	Personal administrativo	Zapata Pablo
15	Obrero	Cabezas Carlos
16	Obrero	Calero Miguel
17	Obrero	Costa Pedro
18	Obrero	Echeverría José
19	Obrero	Gavilánez Andrés
20	Obrero	López Kleber
21	Obrero	Regalado Emilio
22	Obrero	Ríos Cesario
23	Obrero	Roca Baltasar
24	Obrero	Roque Adriana
25	Obrero	Rubio Mónica
26	Obrero	Sancho David
27	Obrero	Santos Andrea
28	Obrero	Sevilla Tomás
29	Obrero	Tejas Patricio
30	Obrero	Toledo Jairo
31	Obrero	Toscano Fabricio
32	Obrero	Tuzola Anita
33	Obrero	Vaca Alejandro
34	Obrero	Vadillo Matías
35	Obrero	Valverde Karla
36	Obrero	Velázquez Johana
37	Obrero	Vélez Franklin
38	Obrero	Vera Hector
39	Obrero	Zabala Viviana
40	Obrero	Zarate Eduardo
41	Obrero	Zaragoza Alex
42	Cliente	Acebedo Daniel
43	Cliente	Aguilar Estefanía
44	Cliente	Álvarez Pedro
45	Cliente	Aragón Francisco
46	Cliente	Aroca Xavier
47	Cliente	Bermeo Alfredo
48	Cliente	Burgos Jaime

49	Cliente	Buzo Vinicio
50	Cliente	Cabana Jorge
51	Cliente	Calle Fricson
52	Cliente	Chacón Fanny
53	Cliente	Chicaiza María
54	Cliente	Dirección Provincial de Obras Públicas
55	Cliente	Domínguez Camilo
56	Cliente	Escobar María
57	Cliente	Espín Nelly
58	Cliente	Figuroa Marcelo
59	Cliente	Gabarrón Darío
60	Cliente	Galarraga Patricio
61	Cliente	Galeano Andrés
62	Cliente	Galindo Gonzalo
63	Cliente	Gallo Jaime
64	Cliente	García Anderson
65	Cliente	Gorbea Patricia
66	Cliente	Herrera Liliana
67	Cliente	Hidalgo Cristian
68	Cliente	Jiménez Sandra
69	Cliente	Jordán Jorge
70	Cliente	Márquez Francisco
71	Cliente	Mata Ángel
72	Cliente	Mena Eugerio
73	Cliente	Navarro Matías
74	Cliente	Núñez Mariano
75	Cliente	Pardo Geovanny
76	Cliente	Pico Miguel
77	Cliente	Pilares Sebastián
78	Cliente	Reinoso Pánfilo
79	Cliente	Rojas Darwin
80	Cliente	Ruiz Antonio
81	Cliente	Saavedra Soledad
82	Cliente	Sagrado José Luis
83	Cliente	Serrano Oswaldo
84	Cliente	Soriano Rafael
85	Cliente	Tapia Mauricio
86	Cliente	Tenorio Florinda
87	Cliente	Terán Cecilia
88	Cliente	Toledo Fernanda
89	Cliente	Vaca Edison
90	Cliente	Valdez Jacqueline
91	Cliente	Velázquez Nelly
92	Cliente	Zambrano Alonso
93	Cliente	Zurita Mauricio

ANEXO 4



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

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA CALZADO
GAMOS**

Objetivo: Recolectar información acerca de la gestión empresarial, metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas, conteste ajustándose a la realidad, ya que la información que se obtenga de esta investigación servirá para plantear propuestas de solución y marque con una **X** la respuesta dentro de casillero correspondiente.

1.- ¿La dirección de la empresa planifica adecuadamente sus actividades?

Siempre ()
Casi siempre ()
Ocasionalmente ()
Nunca ()

2.- ¿Aplica las políticas y procedimientos de la empresa?

Siempre ()
Casi siempre ()
Ocasionalmente ()
Nunca ()

3.- ¿Las responsabilidades y funciones de trabajo están debidamente limitadas?

Siempre ()
Casi siempre ()
Ocasionalmente ()
Nunca ()

4.- ¿Considera que la gestión empresarial de la entidad es?

Adecuada ()
No adecuada ()

5.- ¿La administración de los recursos financieros que realiza el personal de la empresa es?

Adecuada ()
No adecuada ()

6.- ¿La empresa invierte en capacitaciones continuas de los empleados?

Siempre ()
Casi siempre ()
Ocasionalmente ()
Nunca ()

7.- ¿Considera que la optimización de recursos es indispensable para que la entidad consiga eficiencia en su gestión?

Si ()
No ()

8. ¿Considera que la rentabilidad obtenida para el año 2013 supera las expectativas en relación con las demás entidades manufactureras del calzado?

Si ()
No ()

9.- ¿Considera que se han cumplido las metas y objetivos propuestos por la empresa?

Si ()
No ()

10.- ¿Qué factores considera usted que ocurrió en la empresa para que no se cumplieran la ventas pronosticadas por la dirección?

Falta de estrategias de ventas ()
Poca publicidad ()
Precios altos ()
Baja producción ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5



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

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA CALZADO
GAMOS**

Objetivo de la investigación

Recolectar información acerca de la gestión empresarial, metas y objetivos de la empresa Calzado Gamos.

Instrucciones

Lea detenidamente cada una de las preguntas, conteste ajustándose a la realidad, ya que la información que se obtenga de esta investigación servirá para plantear propuestas de solución y marque con una X la respuesta dentro de casillero correspondiente.

1.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece la empresa Calzado Gamos?

Excelente	()
Bueno	()
Regular	()
Malo	()

2.- ¿Considera usted que la entidad necesita un mejoramiento en la gestión empresarial?

Si	()
No	()

3.- ¿Cómo considera el servicio postventa que da la empresa?

Excelente	()
Bueno	()
Regular	()
Malo	()

4.- ¿La empresa Calzado Gamos en qué se diferencia de la competencia?

Calidad ()
Servicio ()
Publicidad ()
Precios ()

5.-¿Qué factores considera usted que intervienen en la calidad del servicio en la empresa Calzado Gamos?

Atención rápida ()
Buen ambiente ()
Cordialidad ()
Limpieza ()

6.- ¿Considera usted que la imagen corporativa como estrategia ayudaría a la empresa Calzado Gamos en el mercado?

Si ()
No ()

7.- ¿Qué tipo de publicidad ha observado de la empresa Calzado Gamos?

Periódico de la ciudad ()
Internet ()
Anuncios de televisión ()
Anuncios de radio ()

8.- ¿Considera usted que sea importante que la entidad diseñe estrategias para incrementar la lealtad de sus clientes?

Si ()
No ()

9.- ¿El producto que fabrica la empresa satisface sus necesidades?

Siempre ()
Casi siempre ()
Ocasionalmente ()
Nunca ()

10.- ¿Qué aspira que mejore la empresa Calzado Gamos?

La atención ()
Los precios bajos ()
Ampliación del local ()
Variedad de productos ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

FICHA DE OBSERVACIÓN



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

FICHA DE OBSERVACIÓN:

N.-000001

Objeto de estudio: Gestión empresarial, metas y objetivos

Lugar de observación: Empresa Calzado Gamos

Fecha de observación: 02 de Junio de 2014

DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN:

OBJETIVOS Y METAS

OBJETIVO 1: Conseguir un mayor volumen de ventas para el año 2013.

META 1: Lograr un incremento del 20% de las ventas en relación al año 2012.

Análisis: No se ha logrado cumplir esta meta debido que a pesar de tener nuevos clientes, el volumen de ventas es menor en relación al 2012, por lo que el precio de venta al público ha aumentado.

OBJETIVO 2: Lograr un mayor beneficio para el año 2013.

META2: Alcanzar una utilidad neta mayor o igual a 1'000.000,00.

Análisis: Tampoco se ha conseguido esta meta, debido que habido una mala gestión de los gastos operacionales y costo de producción en el año 2.013.

OBJETIVO 3: Disminuir los gastos operacionales para el año 2013.

META 3: Conseguir una disminución del 30% en los gastos operacionales en relación al año 2012.

Análisis: No se ha conseguido esta meta por lo que para el año 2013 habido un aumento de sueldos y salarios, asistencia técnica, gastos de representación, honorarios profesionales, alquileres, publicidad, etc.

OBJETIVO 4: Bajar el costo de producción para el año 2013.

META 4: Lograr un valor en el costo de producción 10% más bajo en relación al año 2.012.

Análisis: No se ha cumplido esta meta por el aumento de materia prima utilizada, mano de obra directa y gastos de fabricación, lo que ocasionó un incremento en el activo realizable como los inventarios de materia prima, mano de obra y productos terminados. Este último aumentando de \$45.280,00 del año 2.012 a \$103.230,00 para el año 2.013, lo que ocasiona que stock este lleno con el riesgo de que la mercadería no se venda y se deteriore logrando pérdida para la empresa.

OBJETIVO 5: Conseguir un mayor número de clientes para el año 2013.

META 5: Conseguir un incremento del 5% de clientes en relación al año 2013.

Análisis: Si se ha cumplido esta meta por lo que al aumentar el gasto publicidad de la empresa se logrado la atención de nuevos clientes.

ANEXO 7

ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CALZADO GAMOS

EMPRESA CALZADO GAMOS			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
ACTIVO			
CORRIENTE			2'931.788,83
DISPONIBLE		606.940,98	
Caja – Bancos	606.940,98		
EXIGIBLE		2'006.519,47	
Cuentas y documentos por cobrar	2'083.244,69		
(-) Provisión cuentas incobrables	-76.725,22		
REALIZABLE		148.510,00	
Inventario de materias primas	103.230,00		
Inventario de productos en procesos	-		
Inventario de productos terminados	45.280,00		
PAGOS ANTICIPADOS		169.818,38	
Crédito tributario	169.818,38		
FIJOS			328.358,14
DEPRECIABLES		328.358,14	
Terrenos	100.000,0		
Edificios	255.250,00		
Muebles y enseres	25.324,00		
Maquinaria	299.972,05		
Vehículos	289.888,50		
Equipos de computación	11.049,24		
(-) Depreciación acumulada	-653.125,65		
TOTAL DEL ACTIVO			3'260.146,97
PASIVO			
CORRIENTE			839.754,03
EXIGIBLE		839.754,03	
Cuentas por pagar nacionales	313.397,79		
Cuentas por pagar exterior	164.630,35		
Obligaciones bancarias corto plazo	361.725,89		
LARGO PLAZO			290.132,36
OBLIGACIONES POR PAGAR		290.132,36	
Obligaciones bancarias largo plazo	290.132,36		
Provisiones por pagar	-		
TOTAL DEL PASIVO			1'129.886,39
PATRIMONIO			
CAPITAL			1'712.116,54
Capital	1'712.116,54		
RESULTADOS			418.144,04
Utilidad o (Pérdida) del ejercicio	418.144,04		
TOTAL DEL PATRIMONIO			2'130.260,58
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO			3'260.146,97

.....
Sr. Miguel Gutiérrez
Gerente General

.....
C.P.A. Patricio Portero
Contador

EMPRESA CALZADO GAMOS			
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
VENTAS			6'477.791,14
Ventas netas de artículos fabricados	6'477.791,14		
(-) COSTO DE VENTAS DE ARTÍCULOS FABRICADOS			6'078.691,90
MATERIA PRIMA UTILIZADA		4'605.775,46	
Inventario Inicial de Materias Primas	401.894,45		
(+) Compras Netas de Materias primas	4'307.111,01		
(-) Inventario Final de Materias Primas	103.230,00		
MANO DE OBRA DIRECTA		821.202,09	
Sueldos y salarios básicos	591.870,15		
Sobresueldos	111.587,23		
Aporte patronal al IESS (11,15%)	65.993,01		
Fondo de reserva	45.834,05		
Contribuciones al IECE (0,5%) y SECAP (0,5%)	5.917,65		
GASTOS DE FABRICACIÓN		632.253,46	
Depreciación maquinaria, equipo, instalaciones y edificios de la fábrica	81.528,05		
MANO DE OBRA INDIRECTA	69.222,95		
Sueldos y salarios	52.780,10		
Sobresueldos	8.091,35		
Aporte patronal al IESS (11,15%)	5.885,08		
Fondo de reserva	1.939,12		
Contribuciones al IECE (0,5%) y SECAP (0,5%)	527,30		
Materiales auxiliares	108.656,23		
Seguro sobre inventarios y edificios de fábrica	43.004,62		
Mantenimiento y reparaciones	8.814,78		
Repuestos y accesorios	215.088,51		
Impuesto predial	855,27		
Otros impuestos	5.671,11		
Energía eléctrica	18.852,53		
Combustibles y lubricantes	6.096,14		
Agua	3.496,20		
Teléfono	8.968,54		
Otros gastos de fabricación	61.998,53		
(+) Inventario Inicial de productos en proceso	-		
(-) Inventario Final de productos en proceso	-		
(+) Inventario Inicial de productos terminados	-	64.740,89	
(-) Inventario Final de productos terminados	-	45.280,00	
= UTILIDAD BRUTA			399,099,24
GASTOS OPERACIONALES			517.848,04
Sueldos y salarios	110.317,10		
Otras remuneraciones	27.798,19		
Sobresueldos	20.331,60		
Aporte patronal al IESS (11,15%)	12.300,34		

Fondo de reserva	5.689,73		
Contribuciones al IECE (0,5%) y SECAP (0,5%)	1.103,29		
Asistencia técnica	9.881,59		
Otros gastos financieros	50.118,21		
Gastos de representación	82.500,70		
Honorarios profesionales	8.545,07		
Gastos de viajes, viáticos y movilizaciones	50.221,00		
Fletes y gastos de transporte	27.467,37		
Combustibles y lubricantes	13.747,11		
Alquileres	12.901,40		
Publicidad	15.575,87		
Internet	5.400,30		
Depreciación de los bienes del dpto. administrativo y de ventas	13.950,20		
Otros gastos operacionales	49.998,97		
(+) OTROS INGRESOS			536.892,84
Servicios de transporte	16.264,35		
Alquileres de bienes muebles	99.704,11		
Intereses recibidos	2.780,71		
Utilidad por diferencia de cambio	418.143,67		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			418.144,04

.....
Sr. Miguel Gutiérrez
Gerente General

.....
C.P.A. Patricio Portero
Contador

EMPRESA CALZADO GAMOS			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
ACTIVO			
CORRIENTE			3'222.698,97
DISPONIBLE		395.759,96	
Caja – Bancos	395.759,96		
EXIGIBLE		2'194.330,86	
Cuentas y documentos por cobrar	2'277.691,46		
(-) Provisión cuentas incobrables	-83.360,60		
REALIZABLE		491.491,05	
Inventario de materias primas	308.955,00		
Inventario de productos en procesos	39.507,05		
Inventario de productos terminados	143.029,00		
PAGOS ANTICIPADOS		141.117,10	
Crédito tributario	141.117,10		
FIJOS			461.897,31
DEPRECIABLES		461.897,31	
Terrenos	100.000,00		
Edificios	302.122,60		
Muebles y enseres	30.363,93		
Maquinaria	388.908,64		
Vehículos	289.888,50		
Equipos de computación	27.883,47		
(-) Depreciación acumulada	-677.269,83		
TOTAL DEL ACTIVO			3'684.596,28
PASIVO			
CORRIENTE			682.378,57
EXIGIBLE		682.378,57	
Cuentas por pagar nacionales	462.374,70		
Cuentas por pagar exterior	171.783,87		
Obligaciones bancarias corto plazo	48.220,00		
LARGO PLAZO			25.632,90
OBLIGACIONES POR PAGAR		25.632,90	
Obligaciones bancarias largo plazo	-		
Provisiones por pagar	25.632,90		
TOTAL DEL PASIVO			708.011,47
PATRIMONIO			
CAPITAL			2'451.658,39
Capital	2'451.658,39		
RESULTADOS			524.926,42
Utilidad o (Pérdida) del ejercicio	524.926,42		
TOTAL DEL PATRIMONIO			2'976.584,81
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO			3'684.596,28

.....
Sr. Miguel Gutiérrez
Gerente General

.....
C.P.A. Patricio Portero
Contador

EMPRESA CALZADO GAMOS			
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
VENTAS			6'941.836,80
Ventas netas de artículos fabricados	6'941.836,80		
(-) COSTO DE VENTAS DE ARTÍCULOS FABRICADOS			6'265.181,09
MATERIA PRIMA UTILIZADA		4'637.757,00	
Inventario Inicial de Materias Primas	103.230,00		
(+) Compras Netas de Materias primas	4'843.482,00		
(-) Inventario Final de Materias Primas	308.955,00		
MANO DE OBRA DIRECTA		1'025.237,57	
Sueldos y salarios básicos	735.816,46		
Sobresueldos	138.725,90		
Aporte patronal al IESS (11,15%)	82.043,54		
Fondo de reserva	61.293,51		
Contribuciones al IECE (0,5%) y SECAP (0,5%)	7.358,16		
GASTOS DE FABRICACIÓN		739.442,57	
Depreciación maquinaria, equipo, instalaciones y edificios de la fábrica	84.698,06		
MANO DE OBRA INDIRECTA	89.277,31		
Sueldos y salarios	65.479,61		
Sobresueldos	10.038,22		
Aporte patronal al IESS (11,15%)	7.300,98		
Fondo de reserva	5.766,27		
Contribuciones al IECE (0,5%) y SECAP (0,5%)	692,23		
Materiales auxiliares	119.436,83		
Seguro sobre inventarios y edificios de fábrica	43.004,62		
Mantenimiento y reparaciones	9.117,43		
Repuestos y accesorios	267.629,54		
Impuesto predial	855,27		
Otros impuestos	8.945,39		
Energía eléctrica	21.877,83		
Combustibles y lubricantes	8.983,34		
Agua	4.827,82		
Teléfono	9.635,30		
Otros gastos de fabricación	71.153,83		
(+) Inventario Inicial de productos en proceso	-		
(-) Inventario Final de productos en proceso	-	39.507,05	
(+) Inventario Inicial de productos terminados	-	45.280,00	
(-) Inventario Final de productos terminados	-	143.029,00	
= UTILIDAD BRUTA			676.655,71
GASTOS OPERACIONALES			708.349,55
Sueldos y salarios	149.915,41		
Otras remuneraciones	37.776,35		
Sobresueldos	27.629,63		
Aporte patronal al IESS (11,15%)	16.715,57		
Fondo de reserva	12.487,95		

Contribuciones al IECE (0,5%) y SECAP (0,5%)	1.499,15		
Asistencia técnica	11.645,84		
Otros gastos financieros	67.635,94		
Gastos de representación	91.374,49		
Honorarios profesionales	9.882,00		
Gastos de viajes, viáticos y movilizaciones	71.374,94		
Fletes y gastos de transporte	32.837,23		
Combustibles y lubricantes	17.312,02		
Alquileres	19.315,68		
Publicidad	26.544,37		
Internet	5.673,00		
Depreciación de los bienes del dpto. administrativo y de ventas	14.365,15		
Otros gastos operacionales	94.364,83		
(+) OTROS INGRESOS			556.620,26
Servicios de transporte	13.443,02		
Alquileres de bienes muebles	85.274,48		
Intereses recibidos	3.030,12		
Utilidad por diferencia de cambio	454.872,64		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			524.926,42

.....
Sr. Miguel Gutiérrez
Gerente General

.....
C.P.A. Patricio Portero
Contador