



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención de Título de Ingeniera
Financiera**

Tema:

“La gestión administrativa y la estrategia financiera para la asociación de calzado “CALTU” de la provincia de Tungurahua”.

Autora: Salazar Chimbo, Jacqueline Beatriz

Tutora: Ing. Tapia Panchi, Erika Paulina

Ambato-Ecuador

2018

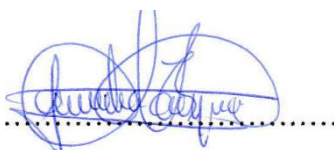
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Erika Paulina Tapia Panchi con cédula de identidad No. 05025087724, en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación sobre el tema: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA ASOCIACIÓN DE CALZADO “CALTU” DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**., desarrollado por Jacqueline Beatriz Salazar Chimbo, de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y auditoría.

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

Ambato, Febrero 2018

TUTORA



Ing. Erika Paulina Tapia Panchi

C.I. 0502508724

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jacqueline Beatriz Salazar Chimbo, con cédula de ciudadanía No. 1804523999, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto investigativo, bajo el tema: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA ASOCIACIÓN DE CALZADO “CALTU” DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Febrero 2018

AUTORA

.....
Jacqueline Beatriz Salazar Chimbo

CC. 1804523999

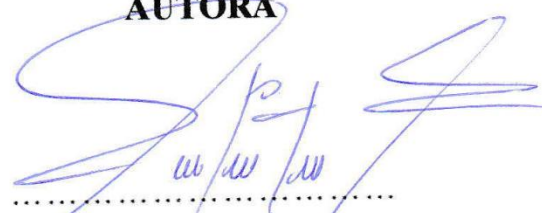
CESIÓN DE DERECHOS

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

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

Ambato, Febrero 2018

AUTORA




.....
Jacqueline Beatriz Salazar Chimbo
CC. 1804523999

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

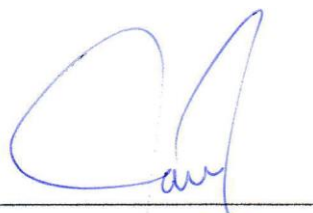
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA ASOCIACIÓN DE CALZADO “CALTU” DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, elaborado por Jacqueline Beatriz Salazar Chimbo, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2018




Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Eco. Nelson Lascano

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Mario Rubio

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El esfuerzo del presente trabajo se los dedico a mis padres,
por su apoyo incondicional y su ejemplo de superación.

JACQUELINE

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Universidad técnica de Ambato, por darme la oportunidad de prepararme como una profesional de éxito.

Mi especial agradecimiento a Ing. Erika Tapia Mgs, por su invaluable aporte profesional a la elaboración del presente trabajo de investigación.

Finalmente agradezco a CALTU, por la apertura y la entrega de información a la realización del presente documento.

JACQUELINE

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

TEMA: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA ESTRATEGIA FINANCIERA
PARA LA ASOCIACIÓN DE CALZADO “CALTU” DE LA
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

AUTORA: Jacqueline Beatriz Salazar Chimbo

TUTORA: Ing. Erika Paulina Tapia Panchi

FECHA: Febrero 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El creciente mercado globalizado ha generado múltiples cambios, entonces es importante establecer una gestión administrativa integral, en la cual se complementen cada uno de sus componentes para promover una sinergia organizacional, la misma que conlleve a la dinamización de los recursos, particularmente en CALTU, la dinamización organizacional es vital, con la finalidad de que los socios accedan a nuevas oportunidades de negocio desde el enfoque de la asociatividad, de manera que se pueda acceder a una mejor cobertura en el mercado, es así que en la metodología de la investigación, específicamente en la investigación de campo, se determinó que es importante generar un cambio direccional a la asociación, de tal manera que la gestión administrativa mediante la formulación de una correlación organizacional establecerá un sistema dirigencial el cual promueva un direccionamiento integral en la base del desarrollo organizacional institucional eficiente para la atención del socio, el cual mediante procesos internos eficaces se podrá generar competitividad, en tanto que la estrategia financiera permitió delinear la utilización de indicadores para una eficiente toma de decisiones, también se estructuró un presupuesto orientado a generar una mayor liquidez para satisfacer los requerimientos internos y entonces alcanzar un alto desarrollo organizacional, por ende la importancia de establecer una eficiente gestión administrativa promoverá integración y coordinación, de manera que se proyecte una imagen de eficiencia organizacional en beneficio de la colectividad del sector productivo local y entonces fomentar una sinergia que permita trabajo conjunto para que se pueda dinamizar el sector del calzado y por tanto se proyecte eficiencia empresarial.

PALABRAS DESCRIPTORAS: GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ESTRATEGIA FINANCIERA, INDICADORES FINANCIEROS, PRESUPUESTO, COMPETITIVIDAD.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
CAREER OF FINANCIAL ENGINEERING

TOPIC: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND FINANCIAL STRATEGY FOR THE "CALTU" FOOTWEAR ASSOCIATION OF THE PROVINCE OF TUNGURAHUA ".

AUTHOR: Jacqueline Beatriz Salazar Chimbo

TUTOR: Ing. Erika Paulina Tapia Panchi

DATE: February 2018

ABSTRACT

The growing globalized market has generated multiple changes, so it is important to establish an integral administrative management, in which each of its components is complemented to promote an organizational synergy, the same that leads to the revitalization of resources, particularly in CALTU, the Organizational dynamisation is vital, with the purpose of allowing members to access new business opportunities from the associative approach, so that they can access better coverage in the market, so that in the methodology of the research, specifically in the field research, it was determined that it is important to generate a directional change to the association, so that the administrative management through the formulation of an organizational correlation will establish a directing system which promotes an integral direction in the base of institutional organizational development efficient for the attention of partner, which through effective internal processes can generate competitiveness, while the financial strategy allowed to delineate the use of indicators for efficient decision making, also structured a budget aimed at generating greater liquidity to meet internal requirements and then achieve a high organizational development, therefore the importance of establishing an efficient administrative management will promote integration and coordination, so as to project an image of organizational efficiency for the benefit of the local productive sector and then promote a synergy that allows joint work to that the footwear sector can be revitalized and, therefore, business efficiency is projected.

KEYWORDS: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, FINANCIAL STRATEGY, INDICATORS, BUDGET, COMPETITIVENESS.

ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---------------------------------------|--------|
| PÁGINAS PRELIMINARES | |
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA..... | iii |
| CESIÓN DE DERECHOS..... | iv |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| AGRADECIMIENTO..... | vii |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| ÍNDICE GENERAL..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xiv |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xvi |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xvii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| 1.1 Tema de Investigación:..... | 2 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 2 |
| 1.2.1 Macro contextualización..... | 2 |
| 1.2.2 Meso contextualización..... | 6 |
| 1.2.3 Micro contextualización..... | 9 |
| 1.3. Análisis Crítico..... | 11 |
| 1.4. Formulación del Problema..... | 12 |
| 1.5. Preguntas Directrices..... | 12 |
| 1.6. Delimitación del objeto de investigación..... | 13 |
| 1.7. Justificación..... | 13 |
| 1.8. Objetivos..... | 15 |
| 1.8.1. Objetivo General..... | 15 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 1.8.2. Objetivos Específicos:..... | 15 |
|------------------------------------|----|

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1. Antecedentes investigativos | 16 |
| 2.2. Fundamentación filosófica | 18 |
| 2.3. Fundamentación legal | 18 |
| 2.4 Categorías fundamentales | 25 |
| 2.4.1.1 Variable independiente: Gestión administrativa | 26 |
| 2.4.1.2 Variable dependiente: Estrategia financiera..... | 27 |
| 2.4.2 Marco conceptual variable independiente..... | 28 |
| 2.4.2.2 Sistema administrativo | 28 |
| 2.4.2.3 La administración..... | 28 |
| 2.4.2.4 Proceso administrativo | 29 |
| 2.4.2.5 La gestión administrativa | 30 |
| 2.4.2.6 Planeación | 30 |
| 2.4.2.7 Niveles de la planificación | 32 |
| 2.4.2.8 Proceso básico de la planeación..... | 34 |
| 2.4.2.9 Planeación estratégica | 35 |
| 2.4.2.10 Matriz FODA | 35 |
| 2.4.2.11 Estrategias | 35 |
| 2.4.2.12 Organización | 35 |
| 2.4.2.13 Sistema gerencial | 36 |
| 2.4.2.14 Distribución organizacional | 38 |
| 2.4.2.15 Estructura funcional | 38 |
| 2.4.2.16 Estructura Divisional..... | 39 |
| 2.4.2.17 Dirección..... | 39 |
| 2.4.2.18 La dirección y su importancia | 41 |
| 2.4.2.19 Etapas de la dirección..... | 41 |
| 2.4.2.20 Herramientas de dirección..... | 42 |
| 2.4.2.21 Motivación | 42 |
| 2.4.2.22 Liderazgo..... | 42 |

| | |
|--|----|
| 2.4.2.23 Elementos de trabajo del líder..... | 43 |
| 2.4.2.24 Control..... | 43 |
| 2.4.2.25 Importancia del control | 43 |
| 2.4.2.26 Pasos del control | 45 |
| 2.4.2.27 Establecimiento de estándares..... | 45 |
| 2.4.2.28 Medición del desempeño..... | 45 |
| 2.4.2.29 Integración..... | 46 |
| 2.4.2.30 La integración y su importancia | 47 |
| 2.4.2.31 Etapas de la integración | 47 |
| 2.4.2.32Proceso | 47 |
| 2.4.2.33 Diagrama de procesos | 48 |
| 2.4.2.34 Ficha de procesos | 50 |
| 2.4.2.35 Marco conceptual variable independiente..... | 51 |
| 2.4.2.36 Administración financiera..... | 51 |
| 2.4.2.37 Planificación financiera..... | 52 |
| 2.4.2.38 Estrategias financieras..... | 52 |
| 2.4.2.39 Análisis financiero | 52 |
| 2.4.2.40 Estrategia financiera agresiva | 53 |
| 2.4.2.41 Estructura financiera | 53 |
| 2.4.2.42 Estrategia financiera global..... | 53 |
| 2.4.2.43 Formulación y evaluación | 54 |
| 2.4.2.44 Flujo de efectivo..... | 55 |
| 2.4.2.45 Estado de flujos de efectivo | 55 |
| 2.4.2.46 Comparativo Ciclo de caja con la política | 55 |
| 2.4.2.47 Indicador financiero | 56 |
| 2.5 Señalamiento de variables..... | 58 |
| 2.5.1 Variable independiente..... | 58 |
| 2.5.2 Variable dependiente..... | 58 |

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

| | |
|---|----|
| 3.1 Enfoque | 59 |
| 3.2 Modalidad básica de investigación | 59 |
| 3.2.1 Investigación documental argumentativa..... | 59 |
| 3.2.2 Bibliográfica..... | 60 |
| 3.3 Niveles o técnicas de investigación..... | 60 |
| 3.3.1 Nivel exploratorio | 60 |
| 3.3.2 Nivel descriptivo | 60 |
| 3.3.3 Nivel Correlacional | 61 |
| 3.4 Población y muestra | 61 |
| 3.4.1 Población..... | 61 |
| 3.4.2 Muestra..... | 61 |
| 3.5 Operacionalización de variables | 62 |
| 3.6 Técnicas de recolección de la información | 64 |
| 3.6.1 Encuestas..... | 64 |
| 3.7 Procesamiento de la información..... | 64 |

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|--|-----|
| 4.1 Presentación de la información | 65 |
| 4.2 Análisis de las entrevistas | 88 |
| Conclusiones | 117 |
| Recomendaciones..... | 117 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 119 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|--------|
| Gráfico 1.1 Producción del calzado | 7 |
| Gráfico 1.2 Socios actuales CALTU..... | 10 |
| Gráfico 1.3. Árbol de problemas..... | 11 |
| Gráfico 2.1. Investigación de campo..... | 25 |
| Gráfico 2.2 Subordenación..... | 26 |
| Gráfico 2.3 Estrategia Financiera..... | 27 |
| Gráfico 2.4 Etapas de la gestión administrativa..... | 30 |
| Gráfico 2.5 Planeación | 31 |
| Gráfico 2.6 Proceso de la planificación | 33 |
| Gráfico 2.7. Organización | 37 |
| Gráfico 2.8 Dirección..... | 40 |
| Gráfico 2.9 Proceso de dirección | 41 |
| Gráfico 2.10 Importancia del control | 44 |
| Gráfico 2.11 Integración | 46 |
| Gráfico 3.1 Planificación CALTU | 65 |
| Gráfico 3.2 Comunica planificación a socios | 66 |
| Gráfico 3.3 actual planificación | 67 |
| Gráfico 3.4 Planificación y Socios..... | 68 |
| Gráfico 3.5 Estructura organizacional | 69 |
| Gráfico 3.6 Cambio diseño organizacional..... | 70 |
| Gráfico 3.7 Responsabilidad en funciones..... | 71 |
| Gráfico 3.8 Mejora de distribución de funciones..... | 72 |
| Gráfico 3.9 Cumplimiento de metas | 73 |
| Gráfico 3.10 Oportunidad de negocio..... | 74 |
| Gráfico 3.11 Liderazgo en negocios | 75 |
| Gráfico 3.12 Suma de más socios | 76 |
| Gráfico 3.13 Control de socios..... | 77 |
| Gráfico 3.14 Sistema de control..... | 78 |
| Gráfico 3.15 Control y participación de socios..... | 79 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 3.16 Sistema de monitoreo..... | 80 |
| Gráfico 3.17 Integración de recurso humano en CALTU | 81 |
| Gráfico 3.18 Liderazgo e integración | 82 |
| Gráfico 3.19 Potencialización y recursos | 83 |
| Gráfico 3.20 Finanzas estratégicas..... | 84 |
| Gráfico 3.21 Estrategias Financieras..... | 85 |
| Gráfico 3.22 Promoción de recursos humanos | 86 |
| Gráfico 3.23 Liquidez y participación | 87 |
| Gráfico 3.25 Organigrama funcional | 92 |
| Gráfico 3.26 Flujo de procesos del director ejecutivo | 96 |
| Gráfico 3.27 Flujo de procesos del Presidente ejecutivo | 98 |
| Gráfico 3.28 Flujo de procesos del Vicepresidente | 100 |
| Gráfico 3.29 Flujo de procesos del tesorero..... | 102 |
| Gráfico 3.30 Flujo de procesos los vocales..... | 104 |

ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|---------------|
| Tabla 3.1 Planificación CALTU | 65 |
| Tabla 3.2 Comunica planificación a socios..... | 66 |
| Tabla 3.3 actual planificación | 67 |
| Tabla 3.4 Planificación y Socios | 68 |
| Tabla 3.5 Estructura organizacional..... | 69 |
| Tabla 3.6 Cambio diseño organizacional | 70 |
| Tabla 3.7 Responsabilidad en funciones..... | 71 |
| Tabla 3.8 Mejora de distribución de funciones..... | 72 |
| Tabla 3.9 Cumplimiento de metas | 73 |
| Tabla 3.10 Oportunidad de negocio | 74 |
| Tabla 3.11 Liderazgo en negocios | 75 |
| Tabla 3.12 Suma de más socios | 76 |
| Tabla 3.13 Control de socios..... | 77 |
| Tabla 3.14 Sistema de control..... | 78 |
| Tabla 3.15 Control y participación de socios..... | 79 |
| Tabla 3.16 Sistema de monitoreo..... | 80 |
| Tabla 3.17 Integración de recurso humano en CALTU | 81 |
| Tabla 3.18 Liderazgo e integración..... | 82 |
| Tabla 3.19 Potencialización y recursos | 83 |
| Tabla 3.20 Finanzas estratégicas..... | 84 |
| Tabla 3.21 Estrategias Financieras..... | 85 |
| Tabla 3.22 Promoción de recursos humanos..... | 86 |
| Tabla 3.23 Liquidez y participación..... | 87 |
| Tabla 3.26 Balance General CALTU | 109 |
| Tabla 3.27 Estado de resultados CALTU | 110 |
| Tabla 3.28 Indicadores | 113 |
| Tabla 3.29 Análisis financiero de CALTU | 115 |
| Tabla 3.30 Presupuesto | 116 |

ÍNDICE DE CUADROS

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|---------------|
| Cuadro 2.1 Proceso básico de la planeación | 34 |
| Cuadro 2.2 Clasificación de indicadores financieros | 56 |
| Cuadro 3.1 Variable independiente: Gestión administrativa | 62 |
| Cuadro 3.2 Variable dependiente: Estrategia financiera..... | 63 |
| Cuadro 3.3 Lista de verificación | 89 |
| Cuadro 3.4 Procesos del Director Ejecutivo | 95 |
| Cuadro 3.5 Procesos del Presidente Ejecutivo | 97 |
| Cuadro 3.6 Procesos del vicepresidente..... | 99 |
| Cuadro 3.7 Procesos del tesorero | 101 |
| Cuadro 3.8 Procesos de los vocales | 103 |
| Cuadro 3.9 Procedimientos integrados CALTU | 105 |
| Cuadro 3.10 Impacto de la Gestión Administrativa de CALTU..... | 107 |
| Cuadro 3.11 Estrategias financieras..... | 108 |

INTRODUCCIÓN

El manejo organizacional, se ha convertido en el eje de potencialización de recursos, es así que la gestión administrativa es el instrumento que permite establecer un proceso de competitividad, de esta manera generar una sinergia organizacional generar una nueva visión hacia el eficiente cumplimiento de objetivos, de manera que se cuenten con los recursos financieros suficientes, el presente trabajo, está determinado por las siguiente estructura:

En el **Capítulo I** contiene, el análisis y descripción del problema de investigación, formulación del problema, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos.

En el **Capítulo II** consta del Marco Teórico, incluye los antecedentes investigativos, la fundamentación científico- técnica.

En el **Capítulo III** consta, la Metodología, en donde se indica la modalidad, el enfoque y el nivel de investigación, además se menciona la población a investigar.

El **Capítulo IV** abarca, el análisis de resultados de la aplicación de la encuesta a los socios de CALTU.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación:

“La gestión administrativa y la estrategia financiera para la Asociación de Calzado “CALTU” de la Provincia de Tungurahua”.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Macro contextualización

En Ecuador, el proceso de producción ha sido variable debido a los cambios constantes en el medio ambiente y el entorno, por ende el sector del cuero no es una excepción, ha tenido que hacer frente a un patrón de constantes cambios. Sin duda, esto ha generado debilidades en el sector. El Ministerio de Industria (MIPRO), muestra que el año pasado, la demanda anual de zapatos fue de 29'382. 485 pares. De esta demanda, 28.875.000 se satisfacían con el zapato local y 507.485 con el producto importado. Ante esto Mario Aguirre, presidente de Shoe Importers, manifiesta que los fabricantes han inflado los costos de producción, importando partes e insumos para hacer el producto más costoso, Aguirre menciona que los empresarios afirmaron que el costo de la producción fue de \$ 5 por par el mismo que se lo vendió a \$ 11 para el mercado mayorista, teniendo una ganancia neta de \$6 siendo un beneficio para el país. (Sánchez, 2016).

El sector productivo se enmarca entonces en factores cambiantes del entorno, por lo que compone una serie de actividades empresariales que han generado el desarrollo socioeconómico de esta manera, los productores son responsables de entregar un producto innovador, creativo y acorde a las necesidades de cada uno de los clientes.

La administración se gestiona empíricamente porque no se basa en un análisis adecuado, sino más bien en el entorno social del país, lo que de una manera u otra indica que es un buen negocio, pero sin embargo existe un problema porque no se da la gestión completa al socio, de modo que las deficiencias se presentan en el momento clave de una negociación. En el país, hay varias asociaciones que reúnen a productores de calzado, como es el caso de Calzado Ecuador, responsable de reunir a los productores a nivel nacional, es también en este contexto la Asociación de Microempresas de Calzado de Guayaquil, hay varios grupos que generan apoyo administrativo y comercial para sus miembros, pero como parte de este enfoque es evidente que la competencia ha aumentado visiblemente en el sector del calzado, lo que requiere el desarrollo de una ventaja competitiva siendo esta una estrategia fundamental de cada productor, para agregar valor a las empresas a través del posicionamiento y mayor rentabilidad.

En la actualidad, se implementan acciones socialmente responsables como estrategia para generar una ventaja competitiva, ya que no sólo beneficia a la comunidad con este tipo de acciones, sino que también promueve a los clientes, proveedores e interesados tanto internos como externos; establece un enlace que luego genera lealtad a la empresa y viceversa. Según (Ayala, 2012), El concepto de RSE indica que es un camino estratégico que busca valorar las empresas, generando relaciones benéficas a largo plazo, donde "no sólo importa cuánto gano, sino cómo gano", lo que implica un cambio radical en la perspectiva del negocio tradicional desde la maximización del simple beneficio. De esta manera, el comportamiento organizacional a nivel asociativo no se ha fortalecido siendo un punto débil en el país, estamos trabajando con un enfoque individual, que limita el acceso a mejores oportunidades de negocio y la globalización porque no hay una debida integración y una visión compartida del empoderamiento organizacional.

Indica (Mendez, 2012) que en el actual sistema comercial el Ecuador, del 70% del sistema empresarial son Pymes y que estas empresas generan un aporte del más del

25% al PIB no petrolero, y la generación de mano de obra en el contexto laboral es del 70% en el PEA, se determina que el nivel de ingresos en el año 2011 fue de USD 23.000 millones de dólares generando una contribución de impuestos de USD 270 millones de dólares, de manera que estas empresas son un pilar fundamental en el sistema económico del país, así como en la generación de empleo debido al beneficio socio económico que genera, también dinamiza al sector financiero mediante las solicitudes crediticias, en especial la industria del calzado está desarrollada en 5 provincias, pero el mayor porcentaje de aporte productivo y comercial se localiza en el 50% en Tungurahua que es considerada como el eje de producción nacional del calzado.

La gestión administrativa se aplica en empresas específicas como el sector financiero, ya que su estructura es responsable de generar una metodología de trabajo jerárquica, como bancos y compañías de seguros, sociedades financieras suscritas a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. En la gestión de estrategias financieras para acceder a un mercado competitivo, otro sector de la economía que trata la gestión administrativa es el sector público en cada uno de sus campos.

En este enfoque, se puede determinar que en Ecuador, el único grupo de empresas que desarrolló este modelo de trabajo basado en la gestión administrativa se reconoce la multinacional Cervecería Nacional SA (CN) perteneciente al grupo SAB MILLER, una empresa que cuenta con 127 años de experiencia en la industria de las bebidas alcohólicas en el país, con una amplia gama de productos altamente aceptados por el mercado ecuatoriano, revelando así las iniciativas y mecanismos establecidos para lograr el desarrollo social, ambiental y económico (Cervecería Nacional, 2014). Cervecería Nacional SA Enfoca su atención en cinco prioridades de desarrollo sostenible con un alto compromiso con las partes interesadas: la cultura de moderación en el consumo de cerveza, cuidado y desarrollo comunitario para mejorar el nivel de vida, (Cervecería Nacional SA, 2014), se determina que la dimensión empresarial y económica es la única que desarrolla esta estrategia comercial, mientras

que los socios de CALTU son PYMES que generan una cultura de trabajo familiar y desarrollan el enfoque administrativo a pequeña escala. (Chávez, 2016).

En este sentido, las PYMES en general y las micro y pequeñas empresas en particular se caracterizan, entre otras tipologías, por una baja intensidad de capital, presencia de propietarios, socios, familia como trabajo, estructura burocrática capacidad mínima, poder centralizado, dificultades para acceder a financiamiento externo o subordinación a grandes empresas. En consecuencia, al no haber reforzado los valores y políticas de acción en el lugar de trabajo poco implementados, la política ambiental, la política de mercado y la política social inexistentes, las empresas se convierten en organizaciones socialmente responsables sin alto prestigio y limitada en su valorización, situación que no genera una ventaja competitiva en el mercado, por lo que los productores de calzado enfrentan la dificultad de la competencia extranjera de Perú y Colombia siendo este un debilidad en el calzado ecuatoriano. "El mayor problema es que el zapato es más barato debido al material de que está hecho, y también afecta a los curtidores porque los minoristas de zapatos venden material sintético, colores sublimes de otros países. "Es donde se despliega el dinero del país", explicó Navarrete. (Chávez, 2016). Lo cual conlleva al estancamiento organizacional, ya que los empresarios no están motivados a generar un manejo direccional estratégico en la gestión en sus organizaciones, debido a que el nivel de rentabilidad de sus negocios es limitado, es decir pese al poco desarrollo del sector, él no mantener un sistema administrativo sólido ha conllevado a que las oportunidades de negocio no sean óptimas para los socios.

En el ámbito empresarial, la gestión administrativa se manifiesta en sectores económicos más desarrollados, de ahí la siguiente clasificación: el proveedor: la fuente de información fue también la superintendencia de empresas, valores y seguros, teniendo en cuenta los balances presentado por las empresas. Seguros y reaseguros registrados en Ecuador, con una disminución hasta diciembre de 2015. En este sector, se trató como ingreso de la prima neta emitida por cada empresa. Los

beneficios corresponden a la utilidad bruta antes de impuestos y participación de los empleados, mientras que los datos fiscales se accedieron a través del Enlace de Asesoría Fiscal de Ingresos en el sitio web del Servicio de Rentas Internas (SRI).

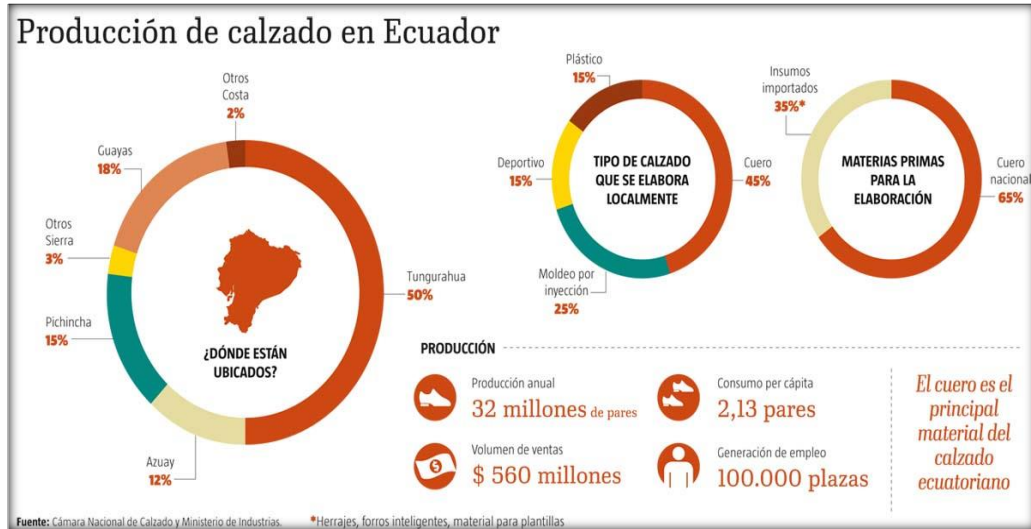
También en el sistema financiero los bancos, mutualistas y sociedades financieras según la Superintendencia de Bancos, los ingresos determinados en la cuenta 5 de Ingresos totales para las utilidades se registró una utilidad bruta antes de impuestos y participaciones en crecimiento lo cual genera que la gestión administrativa de estas instituciones es sólida. (Zabala, 2016)

Se ha desarrollado clúster de cuero y calzado en Perú según Lida Chávez, dando una baja total a la producción ecuatoriana, e indica que se toman varias medidas para colaborar en este problema, pero no hay interés por parte de los pequeños empresarios los mismos que trabajan bajo otra perspectiva para que su gestión administrativa sea tradicional y conservadora (Chávez, 2016).

1.2.2 Meso contextualización

La provincia de Tungurahua, por su posición geográfica estratégica, uniendo la región costa con la región oriente, se ha convertido en el eje productivo y comercial de la zona central del país, además de ser una parte importante de la economía local, integra una ruta turística que implica directamente los cantones Ambato, Cevallos y Tisaleo. Esta última es la clave del rompecabezas de esta actividad comercial de calzado que aporta al mercado unos 28 millones de pares de zapatos al año, según la Cámara Tungurahua de Industrias, equivalente al 50% de la producción nacional. (García, 2013)

Gráfico 1.1 Producción del calzado



Fuente: El telégrafo

Se determina en el gráfico que existe un marco sostenible; en el cual se observa el desarrollo que se ha producido en la provincia de Tungurahua, pero los cambios en el medio ambiente y las tendencias de consumo han registrado el problema en el sector empresarial; por otra parte la gestión administrativa que promueve y gestiona eficazmente los recursos de las asociaciones son la visión corporativa de las pequeñas empresas las cuales no permite el desarrollo de los sectores productivos, por ende es importante tener cuidado al momento de invertir, expone Patricio Chérrez, Presidente de la Cámara de Comercio de Ambato. La crisis en la provincia comenzó en marzo de 2015, ya que varios proyectos de ley generaron desconfianza hacia los inversionistas incluyendo el ingreso de productos de calzado de países vecinos. Además, existen garantías que, sin ningún estudio, han registrado tarifas en 1.900 rubros, afectando a comerciantes y a la provincia, donde la mayoría son pequeños empresarios. (Castro, 2016), se determina entonces que las fuerzas del entorno son los determinantes para que las empresas fortalezcan o limiten su gestión administrativa.

La crisis económica del país también ha afectado a los productores de cuero y calzado de la provincia. La disminución en la producción y comercialización de calzado ha sido más marcada desde agosto. Esto ha sido declarado por el productor Medardo Navarrete por más de 20 años. En años anteriores varios talleres fueron cerrados debido a la crisis que se ocasiono en el país y al ingresar el calzado extranjero el mismo que fue en cantidades excesivas, se produjo la disminución total de la producción, en mi caso trabajo con un 30% menos de empleados por falta de ingreso. El productor declaró que la disminución de la producción corresponde al bajo nivel de comercialización y a los productos que ingresan a varios sectores del país con un menor costo, debido a que los consumidores prefieren un producto más económico, el cual afecta a los pequeños empresarios, causando una pérdida irreparable en la provincia. (Chávez, 2016).

Es decir, no se ha dado una adecuada gestión administrativa que aglutine un conjunto de decisiones que marcarán el rumbo del comportamiento organizativo que permita regular la coordinación de actividades y recursos que componen la organización.

En la actualidad, la amplitud de los mercados internos es la alternativa ya que ha generado en la provincia nuevas empresas orientadas a la producción del zapato, que se desarrolló en la curiosidad de los turistas por estas nuevas tendencias productivas, fue generado y luego una ruta artesanal enfocada en una estrategia por el gobierno provincial, el municipio local y el comité de turismo. Juan Guerrero, propietario del taller y de la marca John Henry, explicó que "esta actividad se inició hace un siglo en Tisaleo y, en las últimas décadas, ha pasado del calzado típico a la fábrica de caucho. (Castillo M. , 2017).

La gestión administrativa es inadecuada; debido a diferentes causas una de ellas es por la toma de decisiones en el sector productivo, como en el aumento de los controles de los productos tanto en la entrada como salida; ya que existe una excesiva cantidad de contrabando los mismos que causan desestabilidad económica; es

fundamental el apoyo de varias entidades del país para realizar campañas, así se pueda difundir la producción nacional y los espacios de comercialización establecidas en las perchas de las principales cadenas de supermercados y locales de pequeñas y medias empresas, proporcionando productos Ecuatorianos. La provincia de Tungurahua trabajó en diversos talleres sobre el cambio de la matriz productiva el cual produjo un folleto titulado "Provincialización de la matriz productiva" en 2014 siendo uno de los más aplicados por productores de calzado. La provincia de Tungurahua ha propuesto varias propuestas que son necesarias aplicarlas para un cambio; mientras que un producto Naranja E. menciona que no se tiene apoyo por parte de las autoridades. (Maisanche, 2016). Estos componentes conducen a un retraso administrativo para todas las PYMES del país, ya que no permite el acceso a oportunidades de negociación tanto en el país y fuera del mismo, lo que provoca una falta de coordinación en los sectores de calzado inclusive produce una descoordinación de cada uno de los recursos económicos y materiales, de manera que el proceso administrativo se ve afectado por varias debilidades ya que es un factor de tiempo en cada una de las actividades abordadas en la asociación.

1.2.3 Micro contextualización

La Cámara Nacional de Calzado de Tungurahua (CALTU) es una asociación que reúne a los productores de ropa de cuero que comenzaron hace 15 años, invirtiendo actualmente en la compra de máquinas con tecnología de punta, trabaja en el fortalecimiento productivo generando un diplomado en tecnología de calzado, han creado también un laboratorio de pruebas físico-mecánicas, como parte de una de las estrategias aplicadas por los miembros de la Cámara del Calzado (CALTU) para recuperar sus ventas. En el último año, la producción de este producto ha disminuido en un 25%. Según los ejecutivos de CALTU, en 2013, la producción de calzado fue de 33 millones de pares de zapatos. Esta cantidad aumentó de 2014 a 35 millones y el año pasado disminuyó a 34 millones. Lilia Villavicencio, presidenta de la Asociación CALTU, explicó que antes de 2008, la producción nacional de calzado era inferior a

14 millones de pares al año. En ese momento, la entrada de zapatos chinos y otros países afectaron a la gran industria, la pequeña industria y la artesanía, que comenzó a cerrar. Sólo unas 600 empresas sobrevivieron en el país. (Moreta, 2016).

Es evidente que la gestión administrativa es incongruente en la organización, ya que los socios son actualmente limitados, con un número promedio de 12 socios legalmente incorporados, lo que no permite su crecimiento, por lo que no aprovechan cada una de las oportunidades comerciales ofrecidas por el mercado socios, Lo que no permite la generación de estrategias financieras enmarcadas en un completo procesamiento de la información. De esta manera, la gestión administrativa es fundamental en cualquier organización, para mantener un proceso de innovación favorece y la delimitación de un campo de acción empresarial sólido.

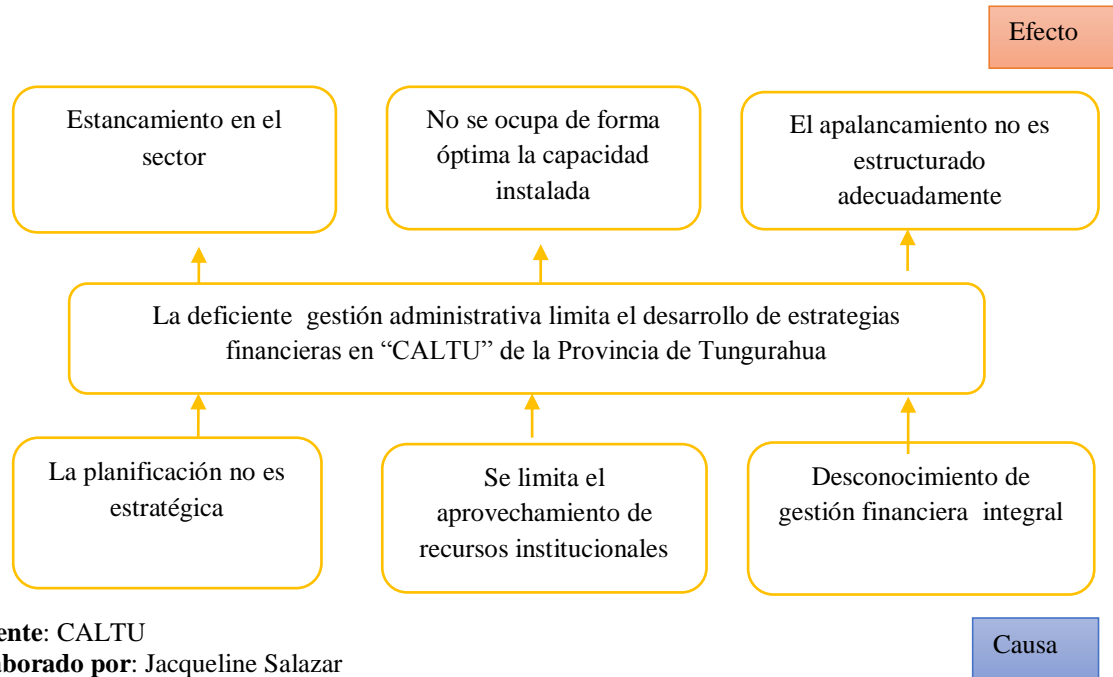
Gráfico 1.2 Socios Actuales CALTU



Fuente: <http://www.CALTUecuador.com>

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 1.3. Árbol De Problemas



Fuente: CALTU
Elaborado por: Jacqueline Salazar

1.3. Análisis Crítico

Una de las procedencias que han conllevado la planificación inadecuada desde una perspectiva estratégica, se debe a que no existe un proceso de trabajo sustentado en una organización que permita promover y desarrollar acciones, políticas y metas debidamente sustentadas en un entorno cambiante, lo cual ha dado lugar al estancamiento en el sector productivo y comercial de la localidad, de manera que no se puede aprovechar oportunidades de negocios. Por ende se detiene el desarrollo de estrategias dejando de lado la innovación sin respuesta a la demanda y exigencias de los consumidores en cuanto a calidad, lo cual no permite ser competitivo.

Otro factor que ha generado la problemática es que se limita el aprovechamiento de recursos institucionales, es decir no existe un alto perfil de productividad y competitividad en el manejo de recursos operativos, financieros y administrativos, lo que ha generado que no se ocupe de forma óptima la capacidad instalada de la

asociación de calzado “CALTU” limitando la imagen en el sector del calzado y así no se adhieren más socios.

Finalmente, se observa que al ignorar una gestión financiera integral, esta no permite generar recursos económicos desde el enfoque de una eficiente distribución de contratos a los socios, de manera que se ha dado paso a que el apalancamiento no sea estructurado adecuadamente afectando el manejo financiero y a la gestión administrativa en general. La consecuencia a estos impedimentos que la asociación enfrenta, son diversos como al retraso en el cumplimiento de los proyectos o tal sea el caso de que sucediera la imposibilidad de que el proyecto se cumpla, ya que si existe escasas estrategias se obtendría como consecuencia el no poder contar con los recursos y materiales para competir con otras industrias, al igual de no contar con el recurso humano suficiente que ayude abastecer las exigencias del consumidor y una escases de inversión que no contribuya positivamente al presupuesto de la asociación.

1.4. Formulación del Problema

¿La deficiente gestión administrativa afecta al desarrollo de una estrategia financiera para la Asociación de Calzado “CALTU” de la Provincia de Tungurahua?

1.5. Preguntas Directrices

- ¿Cuál es el impacto de la gestión administrativa en las estrategias financieras en la Asociación de Calzado “CALTU” de la Provincia de Tungurahua?
- ¿De qué manera se identifica los procesos internos que se realizan en cada nivel organizacional de “CALTU”.?
- ¿Es necesario definir las estrategias financieras que permitan mejorar la rentabilidad en la Asociación de Calzado “CALTU” de la Provincia de Tungurahua

1.6. Delimitación del objeto de investigación

Límite del Contenido:

Campo: Gestión administrativa

Área: Finanzas

Aspecto: Estrategias financieras

Límite Espacial

El desarrollo de la presente investigación se efectuó en la Asociación de Calzado “CALTU” de la Provincia de Tungurahua.

Límite Temporal

El tiempo de desarrollo fue el primer semestre del año 2017.

1.7. Justificación

La presente investigación es importante debido a que mediante la reestructuración de la gestión administrativa en la organización se podrá potencializar la utilización de cada uno de sus recursos, de manera que el cambio de pensamiento reactivo a estratégico y proactivo permitirá a los socios acceder a nuevos mercados y entonces promover un alto perfil competitivo en el sector. Desde este cambio de enfoque es importante delinear acciones orientadas a la promoción de una imagen organizacional de eficiencia para los socios. Es trascendente la investigación por cuanto se dinamizará la cultura organizacional, sustentada en el enfoque sinérgico, el mismo que promueve el liderazgo participativo, integrador y adaptativo al entorno de los socios y el mercado, para sí elevar la calidad de vida organizacional de la Cámara Nacional de

Calzado de Tungurahua (CALTU), se promoverá también un proceso sistematizado del sistema empresarial, con la finalidad de generar un alto cumplimiento de objetivos.

Se establece entonces que la gestión administrativa según (Molano, 2014), Basándose en las teorías de Shumpeter, la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es entender cómo las empresas logran y mantienen su ventaja competitiva, será el instrumento que estimulará la estrategia financiera porque puede ser alentado eficiencia, gracias a la optimización de los recursos financieros en la asociación. Por lo tanto, es esencial generar un enfoque para la integración de los recursos organizacionales, en los que el eje fundamental del desarrollo sea financiero, de manera que el desarrollo de estrategias financieras pueda reducir considerablemente el riesgo de inversión realizado por los socios y luego Será capaz de estimular el financiamiento de negocios como una ventaja competitiva en el medio ambiente.

Se generará una gestión administrativa integral, en la que el flujo de recursos empresariales es modificada por los socios los cuales pueden contar con alternativas de solución financiera que les sea de ayuda para las diversas actividades en las que sea necesario contar con liquidez en la asociación, gracias a una dinámica innovadora e integradora, el enfoque de los roles administrativos dinámicos. Desde esta perspectiva, los roles son fundamentales, especialmente en la alta dirección dependiendo de la conducta general de la empresa, el aumento de la situación en el promedio en que la unidad de producción se vuelve más compleja y trata de adaptarse a los escenarios de aumento de la competitividad. (García, 2013).

La maximización de las técnicas y habilidades analíticas necesarias del líder de la organización para identificar y explotar estrategias en forma exitosa serán el eje transversal como factor relevante, entonces el primer paso hacia el logro de este objetivo que involucre una visión general de los principales elementos del proceso de

administración y su estrategia permitirá acceder a una cultura organizacional para fortalecer la identidad corporativa, el sentido de equipo y de cooperación conformando una instancia que debe contribuir a promover sistemas y procedimientos, a la vez que posibilita la innovación y la adaptación constante y pertinente al entorno.

No obstante, los principales componentes administrativos, tales como la planificación, organización, integración incluyendo muy especialmente los recursos financieros y humanos, procesos de dirección y control, monitoreo o evaluación podrán ser mejores y en beneficio de los socios, entonces estos componentes promoverán una plataforma en administración estratégica, es decir, aquella que busca efectos multiplicadores de manera sostenida, que mediante habilidades distintivas y adaptativas podrán ser el núcleo de la selección de estrategias a nivel de negocios ya que suministran la fuente de ventaja competitiva de la asociación.

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo General

Analizar la gestión administrativa y las estrategias financieras en la Asociación de Calzado “CALTU” de la Provincia de Tungurahua.

1.8.2. Objetivos Específicos:

- Determinar el impacto de la gestión administrativa en las estrategias financieras en la Asociación de Calzado “CALTU” de la Provincia de Tungurahua.
- Identificar los procesos internos que se realizan en cada nivel organizacional de “CALTU”.
- Definir las estrategias financieras que permitan mejorar la rentabilidad en la Asociación de Calzado “CALTU” de la Provincia de Tungurahua”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

En el desarrollo del presente trabajo se tomaron en cuenta los siguientes aportes:

De (Acuña, 2013), con el tema “Impacto en la gestión administrativa y competitiva de la industria textil ecuatoriana por cambios en reformas tributarias 2011”. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana, quien llego a las siguientes conclusiones:

- La gestión administrativa se vio afectada por puntos de referencia como el financiero, ya que el impacto tributario generó una variación en el sector industrial.
- La gestión de las empresas del sector textil es limitada, no todas las empresas están trabajando dentro de un enfoque sistémico de la gestión administrativa que afecta a las organizaciones de toma de decisiones.

El manejo administrativo en la empresa, se determina que es importante generar un proceso de direccionamiento con la finalidad de alinear cada uno de los recursos a la obtención de los resultados empresariales ya si poder acceder a nuevas oportunidades de crecimiento organizacional en el mercado. La complejidad de la conducta organizacional dependerá de la importancia del riesgo percibido asociado a las necesidades del mercado.

Se encontró otro trabajo de (Ordóñez, 2013), con el tema “Modelo de gestión administrativo-financiero, de los infocentros en la Sierra Centro Norte de Ecuador. Quito”, Escuela Politécnica Nacional .quien llego a las siguientes conclusiones:

- La gestión administrativa no es integral, ya que no se genera la integración de información interna, lo que permite una alta participación de la autoridad en la toma de decisiones para promover resultados efectivos.
- No existe un modelo de gestión administrativa y financiera orientada a la promoción de soluciones que permitan el acceso a nuevas oportunidades de negocio y así mejorar el servicio al usuario.

Se observa que este segmento de mercado no posee un modelo de gestión administrativa y financiera que permita el delineamiento de recursos financieros, lo cual no permite que se cumplan los objetivos planteados por la dirección ya afectando al servicio al usuario y por ende la imagen organizacional no es sinónimo de eficiencia empresarial. La variación de las respuestas del personal ante una administración puede atribuirse a las diferencias de sus hábitos de direccionamiento, y a las formas de utilizar los recursos.

En el trabajo investigativo de (Santamaría, 2015), quien presenta el tema “Estrategias financieras para incrementar los ingresos por servicios de tarjetas de crédito frente a las resoluciones de la junta bancaria, caso banco Guayaquil.”. Guayaquil: Universidad De Guayaquil., quien arribo a las siguientes conclusiones.

- El desarrollo de estrategias financieras permite a las empresas tener los recursos financieros para hacer frente a su gestión en el mercado, por lo que se convierten en la oportunidad de desarrollo económico.
- Para fortalecer la gestión financiera del sector empresarial, es importante desarrollar estrategias financieras, debidamente integrados en el modelo administrativo y permitiendo la generación de un proceso de trabajo completo, ya que los recursos se optimizan para lograr los objetivos.

De esta manera, se determina que el desarrollo de estrategias financieras permitirá generar directamente el desarrollo de las actividades empresariales, debido a que se cuenta con los recursos necesarios para la obtención de liquidez. Para conseguir una orientación al mercado real se hace necesario crear una cultura empresarial y desarrollar los procesos de aprendizaje necesarios para asimilar los cambios que afectan al entorno de la empresa con mayor eficacia que los competidores.

2.2. Fundamentación filosófica

En el desarrollo de la presente investigación se tomó en consideración el paradigma critico-propositivo, por cuanto se genera la crítica de la problemática de la inadecuada gestión administrativa y como se relaciona con las estrategias financieras en la organización, para posteriormente establecer una propuesta de solución, la misma que permitirá generar un cambio organizacional.

2.3. Fundamentación legal

El cambio de la matriz productiva ha desarrollado elementos de mejoramiento interno, en el cual el inicio, está orientado desde una cultura empresarial fundamentada en el manejo organizacional, por tanto esta ley permitirá un sistema de calidad eficiente, en el uso de los recursos, de manera que se coloque en el medio empresarial y productivo un nuevo enfoque de trabajo:

En el marco del desarrollo investigativo se tomó en consideración la siguiente base legal:

LEY ORGANICA DE INCENTIVOS PARA ASOCIACIONES PUBLICO-PRIVADAS Y LA INVERSION EXTRANJERA

Art. 1.- Objeto. Esta Ley tiene por objeto establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación. Asimismo, esta Ley establece incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera.

Art. 2.- Ámbito. Esta Ley se aplica a las asociaciones público-privadas que tienen por objeto la provisión de bienes, obras o servicios por parte del Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Los proyectos públicos aprobados se beneficiarán de los incentivos propuestos en esta Ley, de conformidad con los acuerdos establecidos por las partes.

Art.3.- De los Principios y Lineamientos de los Proyectos Públicos Bajo la Modalidad de Asociación Público-Privada. La estructuración, ejecución y evaluación de proyectos públicos, bajo la modalidad de asociación público-privada se ajustarán a los siguientes principios y lineamientos:

3.1. Sostenibilidad Fiscal. Se deberá considerar la capacidad de pago del Estado para adquirir compromisos financieros, firmes o contingentes, que se deriven de la ejecución de los contratos celebrados en asociación público-privada, sin comprometer la sostenibilidad de las finanzas públicas.

3.2. Distribución Adecuada de Riesgos. En toda asociación público-privada se deberá hacer una identificación y valoración de los riesgos y beneficios durante la vigencia del proyecto, los cuales serán asumidos, transferidos o compartidos por la entidad pública delegante y el gestor privado, de conformidad con lo establecido en el contrato.

3.3. Valor por Dinero. Los proyectos públicos ejecutados bajo la modalidad de asociación público-privada deberán obtener el mejor resultado de la relación precio-calidad y obtener las condiciones económicamente más ventajosas para los usuarios finales de la obra, bien o servicio del que se trate.

3.4. Respeto a los Intereses y Derechos de los Usuarios. El Estado y el gestor privado tendrán la obligación de proteger a los usuarios finales y brindarles información clara y suficiente sobre sus derechos, así como atender y resolver sus reclamos de manera oportuna.

3.5. De los Derechos de Propiedad. El proyecto público y el contrato de gestión delegada deberán garantizar los derechos de propiedad para las partes, por el plazo de ejecución que conste en el mismo.

3.6. Cobertura e Inclusión Social. En el diseño y ejecución de los proyectos públicos no se podrán excluir áreas geográficas, grupos sociales y pueblos y nacionalidades que requieran el bien, obra o servicio que genere el proyecto. Estos proyectos deberán procurar la utilización del componente nacional, transferencia de tecnología y la contratación de talento humano nacional. La rentabilidad del proyecto público deberá ser calculada de manera agregada contemplando incluso la posibilidad de que excepcionalmente existan subvenciones del Estado, garantice la cobertura y la inclusión social de la población vulnerable.

Capítulo I Estructura Institucional

Art. 4.- Del Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas. Para la aprobación de los proyectos públicos y la aplicación del régimen de incentivos previsto en esta Ley, se crea el Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas como un órgano colegiado de carácter intersectorial de la Función Ejecutiva, encargado de la coordinación y articulación de políticas, lineamientos y regulaciones vinculados a las asociaciones público-privadas. Además de los principios señalados

en esta Ley, el Comité Interinstitucional, en el ejercicio de sus atribuciones, aplicará los siguientes lineamientos:

4.1. En los proyectos públicos que se ejecuten bajo la modalidad de asociación público-privada, el riesgo de planificación y diseño de los aspectos constructivos, de la operación y mantenimiento, será asumido por el gestor privado cuando el proyecto público y el encargo incluyan estos componentes.

4.2. El destinatario del servicio de interés general al que se refiera el proyecto público puede ser el usuario final o el mismo Estado.

4.3. Los derechos y obligaciones del gestor privado se definirán en el correspondiente proyecto y contrato de gestión delegada y, para tal efecto, se determinarán en función de la distribución de riesgos entre las partes y el nivel del servicio y/o de los indicadores de cumplimiento de los objetivos establecidos por el Estado para el proyecto público del que se trate.

Art. 5.- De los Miembros del Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas. El Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas estará conformado por los siguientes miembros con voz y voto:

5.1. La máxima autoridad de la entidad coordinadora de la producción, empleo y competitividad, o su delegado permanente, quien lo presidirá;

5.2. La máxima autoridad de la entidad coordinadora de la política económica o su delegado permanente; y,

5.3. La máxima autoridad de la planificación nacional o su delegado permanente.

LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP

Participarán en las sesiones del Comité Interinstitucional, con voz pero sin voto, la máxima autoridad de la entidad pública promotora del proyecto de asociación público-privada o su delegado; y, la máxima autoridad del Servicio de Rentas Internas o su delegado permanente.

Art. 6.- Atribuciones del Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas.
Son sus atribuciones:

6.1. Definir sectores en los que se promoverá el empleo de la modalidad de asociación público-privada para la ejecución de proyectos públicos.

6.2. Verificar el cumplimiento de lo dispuesto en el numeral 3.6 del artículo 3 de la presente Ley, en lo referente a la utilización del componente nacional, transferencia de tecnología y de contratación de talento humano nacional, para ser incorporado por cada proyecto, bajo la modalidad de asociación público-privada.

6.3. Aprobar, a propuesta de la entidad delegante, los proyectos que se desarrollarán bajo la modalidad de asociación público-privada y el régimen de incentivos previstos en esta Ley.

6.4. Determinar las políticas y lineamientos de aplicación de los beneficios previstos en esta Ley.

6.5. Expedir guías generales y notas técnicas para la aplicación de la modalidad de asociación público-privada en el ámbito de sus competencias.

6.6. Determinar las políticas y lineamientos para la gestión de pagos diferidos establecidos para la ejecución de un proyecto público bajo la modalidad de asociación público-privada.

6.7. Disponer la inscripción de los proyectos públicos que se ejecutarán bajo la modalidad de asociación público-privada, en el registro a cargo de la Secretaría Técnica.

6.8. Conformar equipos técnicos para la evaluación de proyectos públicos que serán ejecutados bajo la modalidad de asociación público-privada, cuando las circunstancias lo requieran.

6.9. Expedir los reglamentos necesarios para su funcionamiento y el de la Secretaría Técnica.

6.10. Las demás competencias que se le atribuyan en la Ley o sus reglamentos

Art. 7.- De la Secretaría Técnica. El Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas, contará con una Secretaría Técnica, la misma que la dirigirá un Secretario, designado por la máxima autoridad de la entidad coordinadora de la producción, empleo y competitividad. A requerimiento del Comité Interinstitucional, y de acuerdo al proyecto público del que se trate, participarán en los asuntos encomendados a la Secretaría Técnica, las y los servidores públicos delegados por las autoridades que integren el Comité. Capítulo II Proyectos Públicos de Asociación Público-Privada.

Art. 8.- De la Asociación Público-Privada. Se define por asociación público-privada la modalidad de gestión delegada por la que el Gobierno Central o los Gobiernos Autónomos Descentralizados encomiendan al gestor privado, la ejecución de un proyecto público específico y su financiamiento total o parcial, para la provisión de bienes, obras o servicios a cambio de una contraprestación por su inversión, riesgo y trabajo, de conformidad con los términos, condiciones, límites y más estipulaciones previstas en el contrato de gestión delegada.

Art. 9.- De la Entidad Delegante. Es la entidad pública a cargo de la evaluación de los proyectos públicos, los aspectos precontractuales y contractuales, la adjudicación y suscripción de los contratos de gestión delegada, su administración y supervisión. A la autoridad delegante le corresponde requerir al Comité Interinstitucional la aprobación del proyecto público, aplicación de los incentivos y beneficios previstos en esta Ley para los proyectos públicos que promuevan.

Art. 10.- Del Gestor Privado. El sujeto de derecho privado responsable del desarrollo del proyecto público se denomina gestor privado, quien para efectos tributarios deberá contar con un registro único de contribuyentes específico para la ejecución del proyecto público. LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP

2.4 Categorías fundamentales

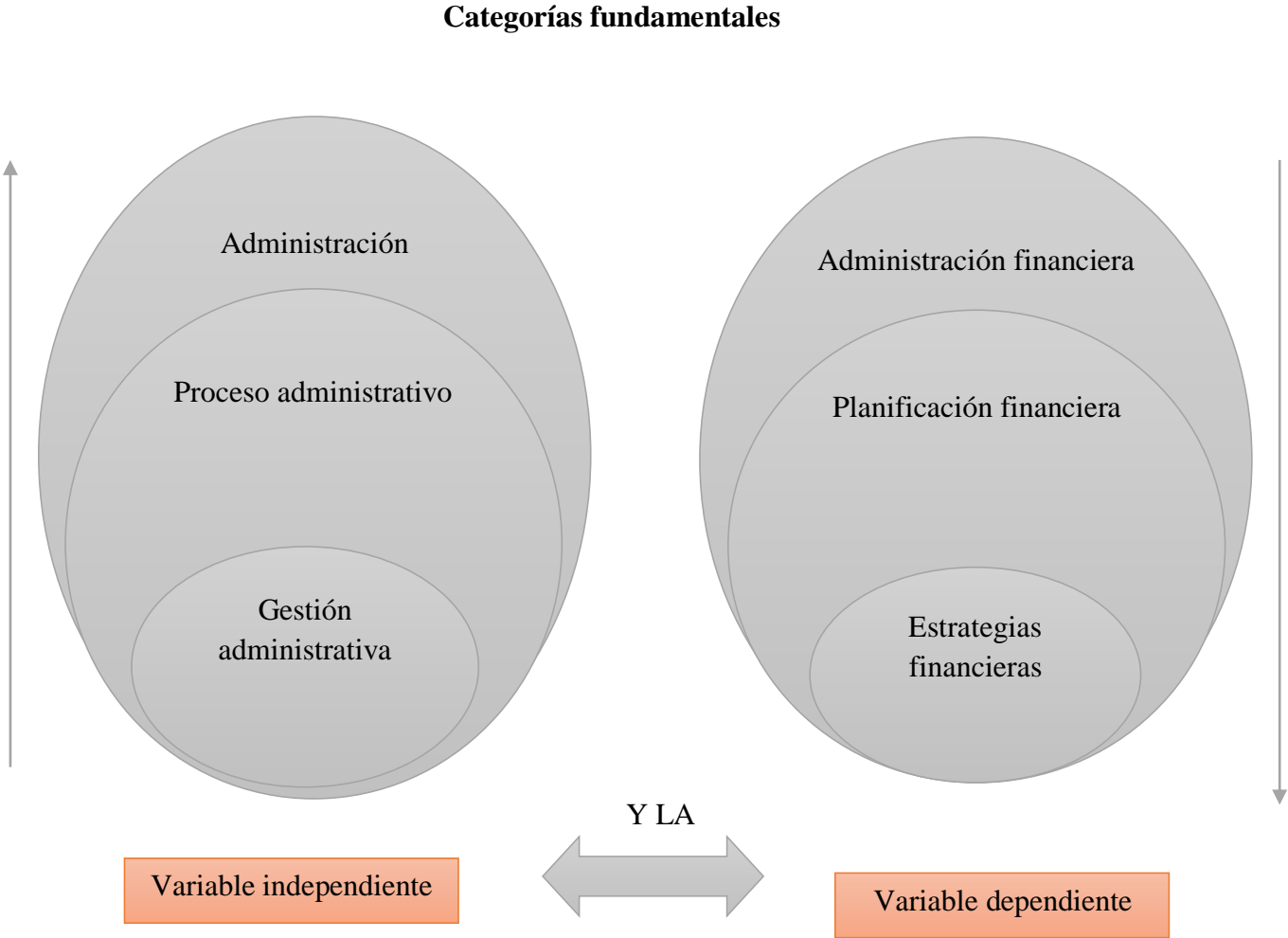


Gráfico 2.1. Investigación de campo
Elaborado por: Salazar J

Gráfico 2.2 Subordenación

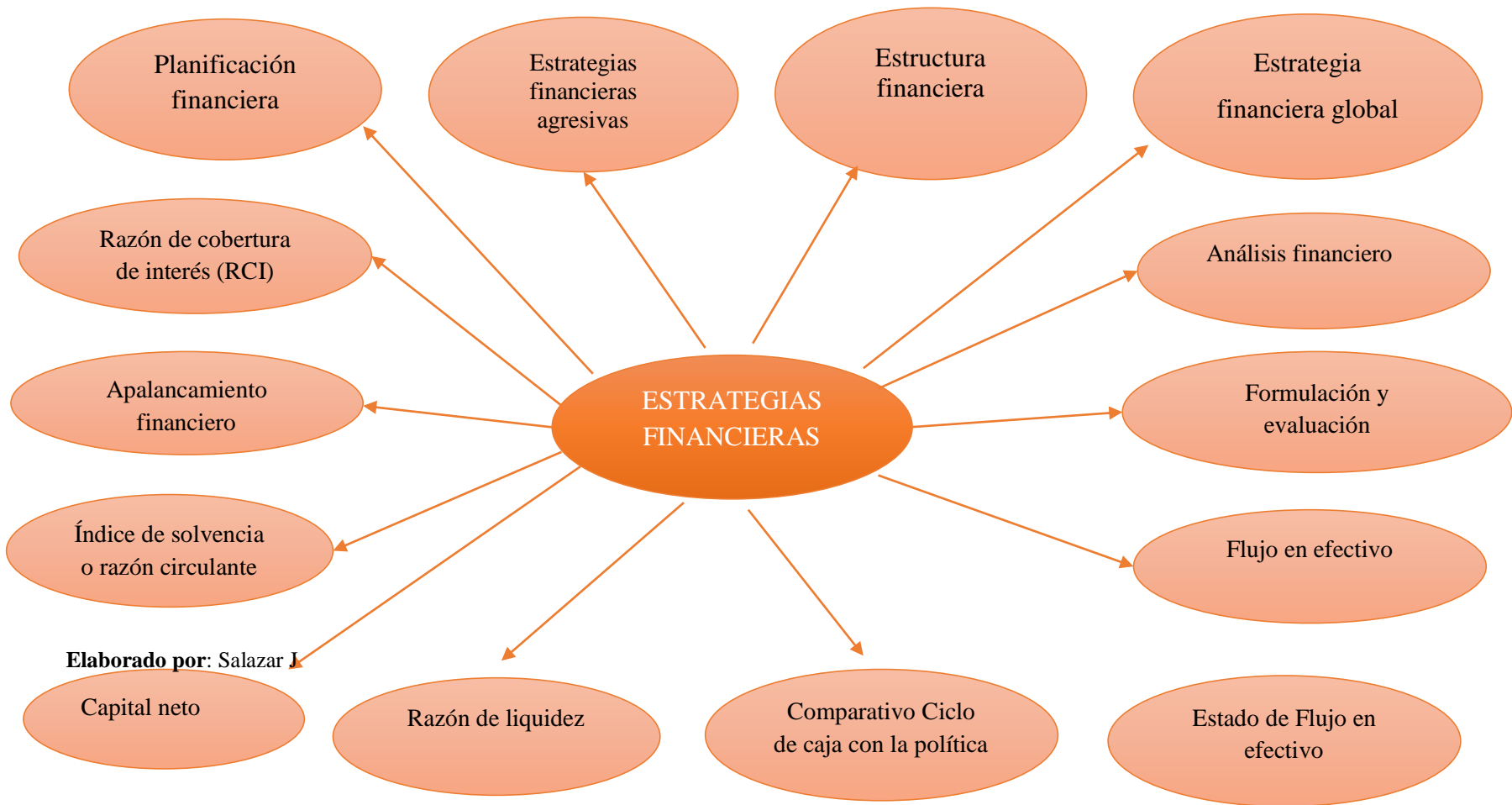
2.4.1.1 Variable independiente: Gestión administrativa



Elaborado por: Salazar J

Gráfico 2.3 Estrategia Financiera

2.4.1.2 Variable dependiente: Estrategia financiera



Elaborado por: Salazar J

2.4.2 Marco conceptual variable independiente

2.4.2.2 Sistema administrativo

El sistema administrativo es un conjunto de dispositivos interrelacionados para promover el desarrollo organizacional en cada una de las asociaciones. Es una red que permite un diagrama de procesos de negocio para aplicarlas de acuerdo a las que están vinculados, para así lograr los objetivos establecidos cumpliendo cada meta. (Chiavenato, 2011).

Según (Reyes, 2015), Las capacidades dinámicas se consideran procesos empresariales que utilizan recursos específicamente para integrar, reconfigurar, generar y liberar recursos, adaptarse e incluso generar cambios en el mercado. Así, las capacidades dinámicas son las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales las compañías obtienen nuevas configuraciones de recursos como la incursión en el mercado, la división y la evolución para un mejor crecimiento organizacional.

Es importante entonces generar una asociación de cada uno de los recursos empresariales, con la finalidad de obtener resultados, altamente competitivos y enmarcarlos como referente de eficiencia.

2.4.2.3 La administración

Es la disciplina la responsable de generar una gestión eficaz de cada recurso organizativo y de enmarcarlo en el logro de los objetivos. Es una actividad indispensable para garantizar la competitividad, de manera que puede generar el cumplimiento de objetivos con eficiencia a través de técnicas y procesos como parte de su disciplina. (Münch, 2010).

2.4.2.4 Proceso administrativo

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento es esencial para la correcta aplicación de técnicas, elementos, en el proceso de la administración de cualquier empresa, existen 2 etapas: una de carácter estructural en la cual los objetivos son el medio de logro; y la otra operativa, que es la que promueve la ejecución de las actividades necesarias para llevar a cabo lo que se establece durante el período de estructuración. (Münch, 2010).

Según (Martínez L. , 2014), La influencia de mercados más dinámicos o globalizados, unidos a una creciente rivalidad por parte de las empresas existentes, ha hecho que los mercados sean más rápidos no sólo en los productos y servicios que ofrecen, sino también en la moda Comprensión y competencia. Por lo tanto, el entorno actual requiere una mayor competencia, rápidas mejoras tecnológicas y, por lo tanto, gestionar la vida de los productos a corto plazo. Es en este escenario donde se representan las capacidades dinámicas como la opción de crear riqueza en entornos que cambian rápidamente. Es posible demostrar las capacidades dinámicas de la gestión administrativa de una empresa que responde a situaciones de crisis. En estas condiciones, el énfasis en la tecnología es vital para la implementación de estrategias que permitan la innovación y persistencia de manera competitiva.

Este proceso permite entonces el desarrollo de acciones relacionadas entre sí, para poder fomentar trabajo en equipo y el desarrollo de principios que permitan obtener una disciplina de trabajo eficiente. El correcto empleo de los conocimientos desencadena en funciones administrativas que son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, cada una de estas funciones agrupan conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración.

2.4.2.5 La gestión administrativa

La gestión administrativa se representa de acuerdo a criterios establecidos los cuales se relacionan la planificación, organización, dirección, control e integración como primer plano, el cual es un requisito indispensable para la mecánica administrativa. (Münch, 2010).

Gráfico 2.4 Etapas de la gestión administrativa



Elaborado Por: Salazar J.

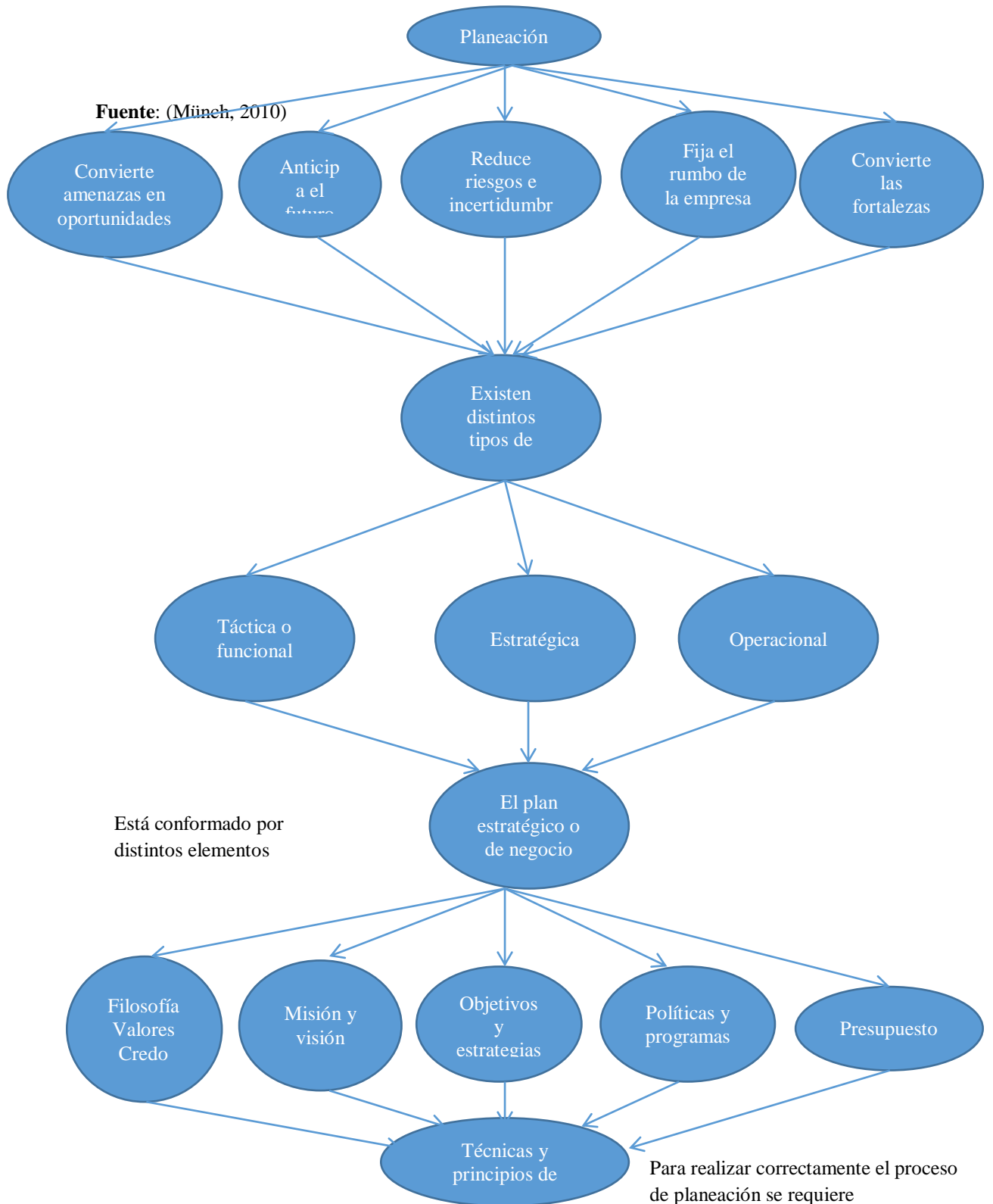
- Planificación. Es la factibilidad de contar con un escenario futuro para el cumplimiento de resultados a corto y largo plazo.
- Organización. Es el diseño de la estructura, desde el enfoque de la distribución de puestos para una efectiva distribución organizacional.
- Integración. Es la obtención y alineamiento de recursos humanos para el cumplimiento operativo.
- Dirección. Es generar autoridad y liderazgo para el cumplimiento de la eficiente utilización de los recursos organizacionales.
- Control. Esta etapa promueve los métodos de verificación y cumplimiento de actividades.

2.4.2.6 Planeación

La planificación es la actividad que genera actividades de información, aprovecha los factores clave de éxito y los guía en el desarrollo de metas: si el esfuerzo del grupo es efectivo, la gente debe saber a dónde se quiere dirigir, y es el punto de

partida que define el rumbo y la eficiencia para que las decisiones conlleven a generar competitividad organizacional. (Koontz, 2012).

Gráfico 2.5 Planeación



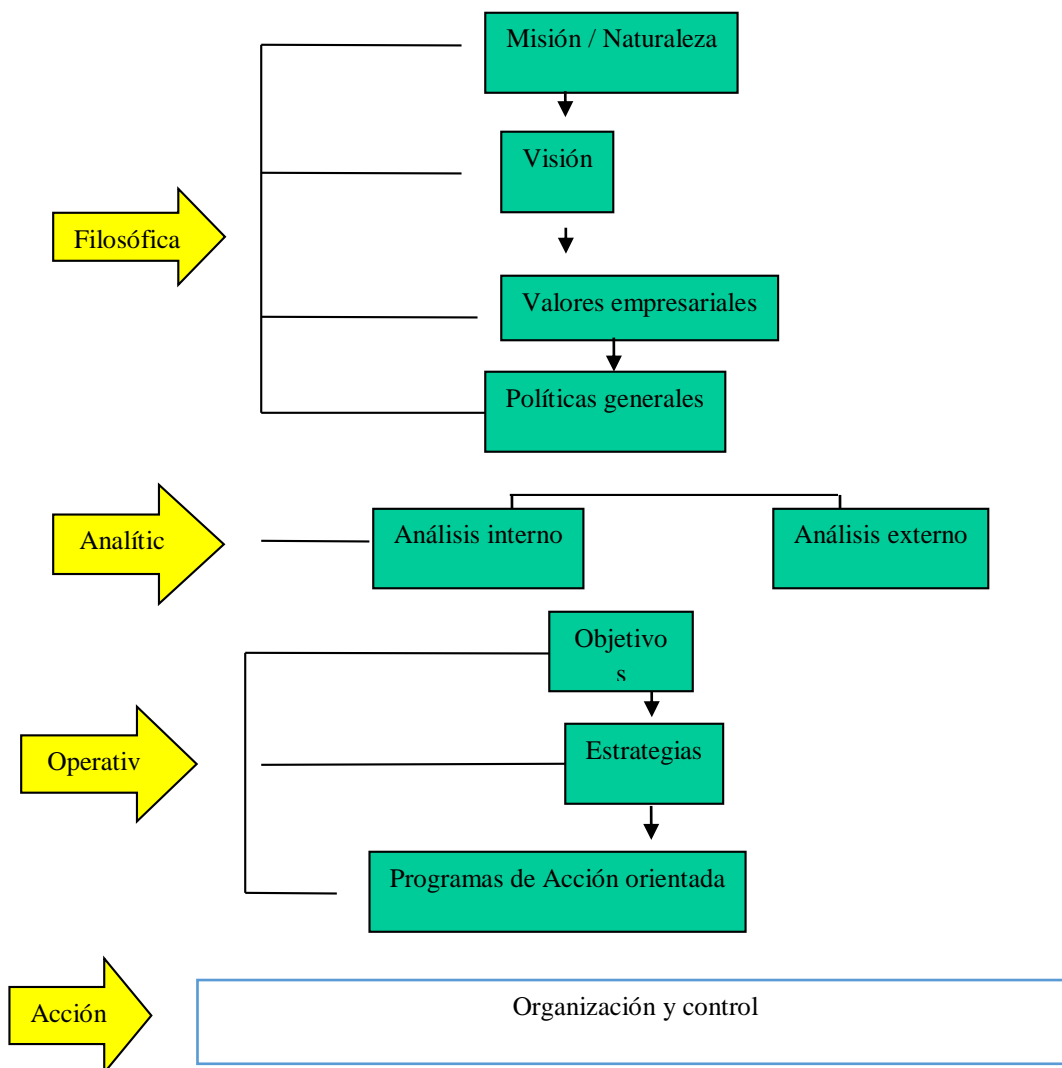
La planificación contempla entonces un enfoque basado en el trabajo, basado en una filosofía de acción, que fomente la colaboración y el desarrollo de cada unidad de la empresa, es crear un sistema flexible e integrado de objetivos y sus correspondientes estrategias que sirvan como Un punto de referencia para ver cómo se están logrando las metas a corto plazo y cómo se apuntan objetivos a medio y largo plazo con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada objetivo. La planificación es un proceso formal y sistemático de investigación y análisis de las condiciones futuras para elegir un plan de acción que la organización seguirá teniendo en cuenta el entorno externo y las capacidades internas de la organización. Para ello, la misión debe ser definida y los objetivos deben ser determinados teniendo en cuenta el entorno externo y las capacidades internas de la organización para posicionar a la organización de manera ventajosa y competitiva frente a la competencia.

2.4.2.7 Niveles de la planificación

Los niveles de planificación son los siguientes:

- Estratégico. - Una empresa, ubicada en un entorno social, interactúa con entidades que
- Análisis.- Incluye análisis del entorno de la empresa (oportunidades, problemas y amenazas) y un análisis interno de la empresa (fortalezas y debilidades).
- Operacional. - La fase operativa se basa en todo lo anterior para definir objetivos y estrategias para alcanzar la ejecución de los programas de acción dirigidos a este fin.
- Acción y desarrollo.- Son las tareas que cada unidad o área debe realizar para implementar las estrategias en un plan operacional que monitorea su monitoreo y evaluación. (Zapata, 2016).

Gráfico 2.6 Proceso de la planificación



Fuente: (Zapata, 2016)

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual los responsables de la toma de decisiones de una organización obtienen, procesan y analizan la información interna y externa relevante para evaluar la situación actual y el nivel de competitividad de la empresa para anticipar y decidir, Orientación de la institución hacia el futuro.

2.4.2.8 Proceso básico de la planeación

El proceso de la planificación está determinado en 5 pasos:

Cuadro 2.1 Proceso básico de la planeación

| | |
|--|--|
| Etapa I: Estudio de la situación actual | Se toma en consideración las fuerzas internas y externas del entorno, desde el enfoque del análisis FODA, el mismo que permite conocer las características de participación en el mercado. |
| Etapa II : Delineamiento de estrategias | Se plantea las estrategias a ser implementadas desde el punto de vista filosófico de la empresa con el fin de generar la eficiente utilización de recursos. |
| Etapa III: Valoración de metas | La herramienta de la planificación esta direcciona en base a la utilización de técnicas de medición interna. |
| Etapa IV: Elección de las metas | Determinada por la plana directiva las metas es importante generar una elección con la finalidad de orientar recursos a su cumplimiento. |
| Etapa V: Ejecución | Generado el análisis situacional y establecido las metas, la implementaciones parte esencial del manejo organizacional, para lo cual es vital establecer un alineamiento de mecanismos internos para el cumplimiento de los objetivos y metas. |

Fuente: (Bateman, 2011)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

2.4.2.9 Planeación estratégica

La planificación estratégica implica tomar decisiones acerca de los objetivos y estrategias a largo plazo de la organización. El plan estratégico genera la guía a los directivos responsables de las empresas, las cuales generalmente son a mediano y largo plazo en todos los niveles de la organización. (Bateman, 2011).

2.4.2.10 Matriz FODA

En el estudio de la situación empresarial se toma en consideración la matriz de análisis interno y externo. La matriz FODA tiene un mayor alcance e importancia que la cartera de empresas. Aunque el primero no sustituye al segundo. (Koontz, 2012).

Este análisis permitirá a la organización desarrollar estrategias para aprovechar sus fortalezas para prevenir efectos y debilidades, aprovechar sus oportunidades con el tiempo y anticipar el efecto de las amenazas. (Zapata, 2016), por tanto en esta etapa se establece la definición de las características internas que deben ser mejoradas y las fortalezas que deben ser potencializadas.

2.4.2.11 Estrategias

La estrategia es el medio por el cual se logran los objetivos y luego promover los resultados. La estrategia plantea como lograr específicamente los objetivos mediante instrumentos y herramientas tácticas de ejecución, para poder generar el desarrollo organizacional.. (Koontz, 2012).

2.4.2.12 Organización

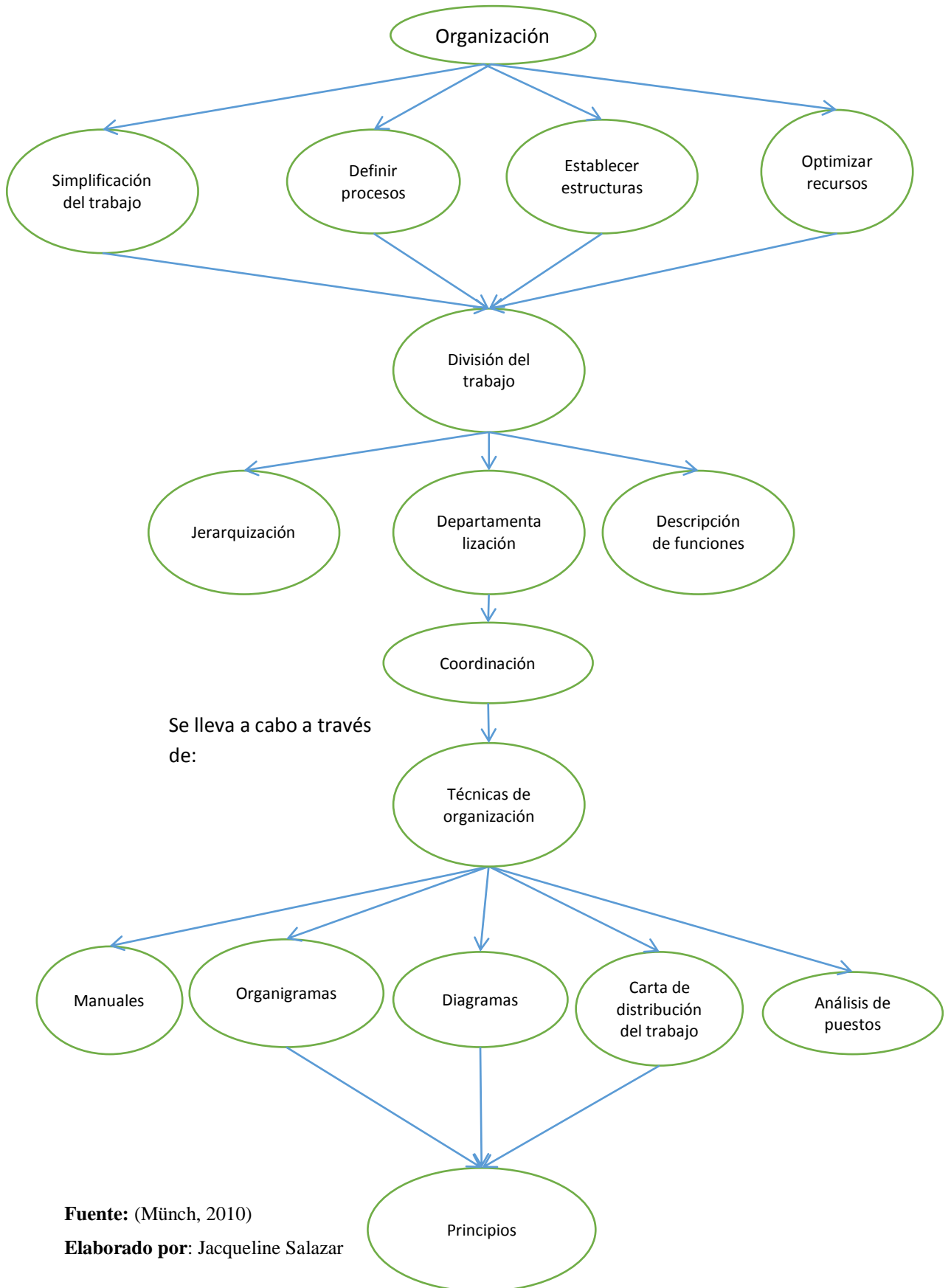
En la organización es importante la eficiente distribución del trabajo mediante la maximización de funciones y responsabilidades como parte de la gestión organizacional.

En este direccionamiento organizacional, es importante generar un proceso de distribución de puestos de trabajo y responsabilidades mediante una estructura jerárquica equitativa que permita el cumplimiento de los objetivos mediante el esfuerzo de todo el equipo de trabajo. (Münch, 2010). En el desarrollo organizacional en las que los recursos humanos estaban vinculados de algún modo con el plan estratégico de empresa, el énfasis principal está en los niveles superiores y medios directivos para así cumplir con los objetivos.

2.4.2.13 Sistema gerencial

Se consideran dos niveles generales de análisis, los cuales son relevantes para el análisis de la alineación estratégica. Pero vienen de una manera completamente diferente. Un conjunto de circunstancias, inherentemente, resulta de la alineación estratégica de la empresa con las funciones de gestión. (Pérez, 2015). Aquí, la estructura organizativa y la alineación tarea / trabajo agotan su orientación de los procesos de alineación estratégica y los análisis que establecen los parámetros del estudio. En este enfoque, que es macro-orientado, las consideraciones generales de la alineación estratégica son preeminentes. Las estructuras organizacionales pueden ser creadas, modificadas o eliminadas como resultado de cambios planificados en el dimensionamiento, procesos, productos o servicios de la empresa.

Gráfico 2.7. Organización



2.4.2.14 Distribución organizacional

El diseño organizacional encaminado por el organigrama permite el desarrollo y ejecución de actividades individuales y colectivas basado en elementos de cumplimiento y responsabilidad como:

- 1.- Se designa la formalización de las relaciones internas de las autoridades en base a la jerarquía y autoridad.
- 2.-El diseño de la figura organizacional permite la identificación de funciones del personal de apoyo.
- 3.-En el diseño del sistema estructurales importante generar e integrar la comunicación y el flujo de trabajo como parte de trabajo en equipo en todas las áreas empresariales. (Daft, 2004).

La organización se refiere a estructurar indicando como deben ser las funciones, jerarquías y actividades, constituye el dato final del aspecto estático de la gestión administrativa, el indicar como y quien va a realizar cada cosa, una vez establecido esto lo que resta es poner en práctica.

2.4.2.15 Estructura funcional

En este contexto, la estructura funcional promueve las actividades de la organización de manera equilibrada en sus posiciones de trabajo, de manera que se delimiten las funciones en base a las actividades organizacionales.

Los empleados siendo un factor primordial para cada una de las asociaciones, empresas y pequeñas y medias empresas en el sector del calzado están comprometidos a desarrollar los objetivos operacionales. Por tanto los objetivos establecidos generan eficiencia y competitividad en base a la especialización de los puestos de trabajo en cada asociación. (Daft, 2004).

Esto implica establecer una estructura intencional de roles que los individuos tienen que jugar en un negocio. La estructura es intencional en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el logro de los objetivos, una tarea que debe realizarse a las personas mejor calificadas para llevar a cabo estas tareas.

2.4.2.16 Estructura Divisional

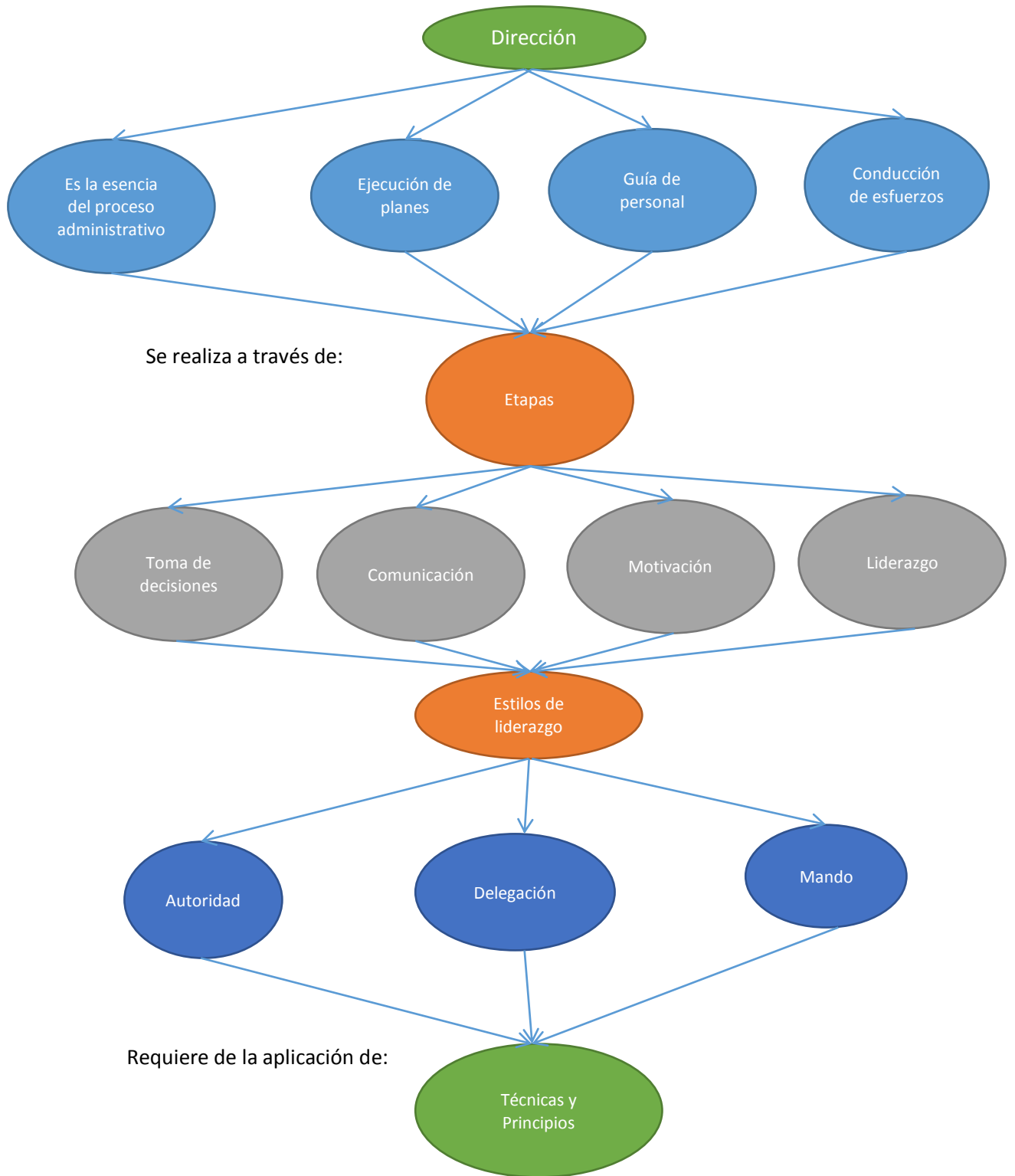
Esta estructura define características organizativas internas, en las que se genera la jerarquía de posiciones y trabajo. "Las divisiones pueden ser organizadas de acuerdo la elaboración de productos en base a la segmentación de necesidades en los mercados a beneficio de la empresa y que mediante la diferenciación se puede colocar en el entorno. (Daft, 2004).

De tal manera que esta estructura divisional permitirá establecer un modelo de trabajo orientado en responsabilidades únicas y entonces poder promover eficiencia en el lugar de trabajo.

2.4.2.17 Dirección

Dirección y liderazgo a menudo son vistos como los mismos. Los directores son el instrumento eficiente de trabajo ya que el liderazgo es una función esencial de los gerentes, "la administración contiene un trabajo en base a la planeación, que genera en la estructura y en las personas, el logro de los objetivos así como la integración del personal competente en esta estructura tanto como sea posible al director. (Koontz, 2012).

Gráfico 2.8 Dirección



Fuente: (Münch, 2010)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

De esta manera el enfoque de la dirección, está enmarcado en el delineamiento de un sistema de autoridad que permita la delegación de actividades en base a técnicas y principios internos.

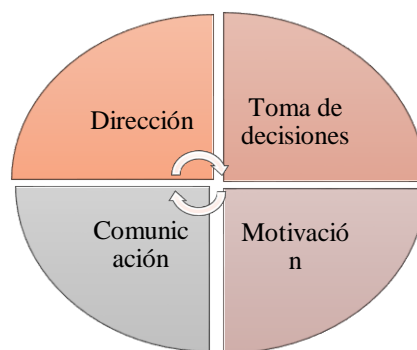
2.4.2.18 La dirección y su importancia

La importancia de la dirección está enmarcada en la toma de decisiones y como estas permiten una eficiente ejecución de actividades. Es la ejecución de la planificación, de manera que lo ejecuta mediante la utilización de los recursos con alineamiento basado en la autoridad de dirección. (Münch, 2010). Entonces la dirección es el enfoque de manejo de autoridad, como eje de desarrollo para una comunicación altamente participativa en el medio empresarial y entonces motivar al logro de objetivos.

2.4.2.19 Etapas de la dirección

En esta etapa de la gestión administrativa se toma en consideración elementos de decisión, comunicación, autoridad y liderazgo que motiven al equipo de trabajo a desarrollar lo planificado. (Münch, 2010). En este proceso se encamina de la siguiente manera:

Gráfico 2.9 Proceso de dirección



Fuente: (Münch, 2010)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

2.4.2.20 Herramientas de dirección

De tal manera que los objetivos del directivo pueden ayudar a tomar decisiones y son las mismas que las de la gerencia, que pueden ser cualitativas cuando se basan en los criterios, la experiencia y las habilidades de quienes las toman y cuantitativa al utilizar métodos matemáticos. (Münch, 2010).

Por tanto el directivo genera apoyo al equipo establece el proceso racional para tener el sentido correcto de elegir el tipo de tecnología más apropiado dependiendo del tipo de decisión que se tome, teniendo en cuenta los costos, los riesgos, la información, implicaciones e importancia.

2.4.2.21 Motivación

La motivación es el elemento o fuerza que promueve el trabajo, de esta manera: "puede considerarse secundaria, como el autoestima, la clase con efecto de generar el logro de objetivos en base a las necesidades individuales y colectivas. " (Kotler, 2006).

Entonces esta motivación es compleja porque permite a los empleados trabajar con responsabilidad y placer, de acuerdo con las normas establecidas, además de poder comprometer y fidelidad del factor humano. (Münch, 2010).

La motivación entonces permite el logro de actividades del personal, mediante un eficiente direccionamiento de las autoridades como eje de trabajo interno.

2.4.2.22 Liderazgo

Es la visión de trabajo de la autoridad basado en la ejecución eficiente de sus actividades de manera que influya en la integración y participación del equipo de trabajo para la obtención de resultados y mediante el desarrollo de confianza y trabajo coordinado generar desarrollo organizacional. (Koontz, 2012). Por tanto el

líder toma en consideración sus características influyentes para poder generar trabajos en equipo.

2.4.2.23 Elementos de trabajo del líder

En el desarrollo de las habilidades se toma en consideración las siguientes características:

- 1.- Generar responsabilidad como base de ejemplo y poder de autoridad
- 2, Determinar la comprensión de diferencias del personal en el desarrollo de sus habilidades y destrezas.
- 3.-Debe ser ejemplo e inspiración de trabajo y superación.
- 4.- Generar un ambiente de trabajo equilibrado para todo el equipo en base a la motivación. (Koontz, 2012).

Entonces es el desarrollo de toda su capacidad, que es liderada por una persona con habilidades en el arte del liderazgo para lograr resultados.

2.4.2.24 Control

El control es la herramienta de organización, que permite la medición de las actividades. "La evaluación y supervisión es la fase del proceso administrativo mediante el cual existen reglas para medir resultados y prevenir desviaciones de desempeño organizacional.". (Münch, 2010). En este contexto se puede generar estándares de control de actividades para el eficiente uso de recursos.

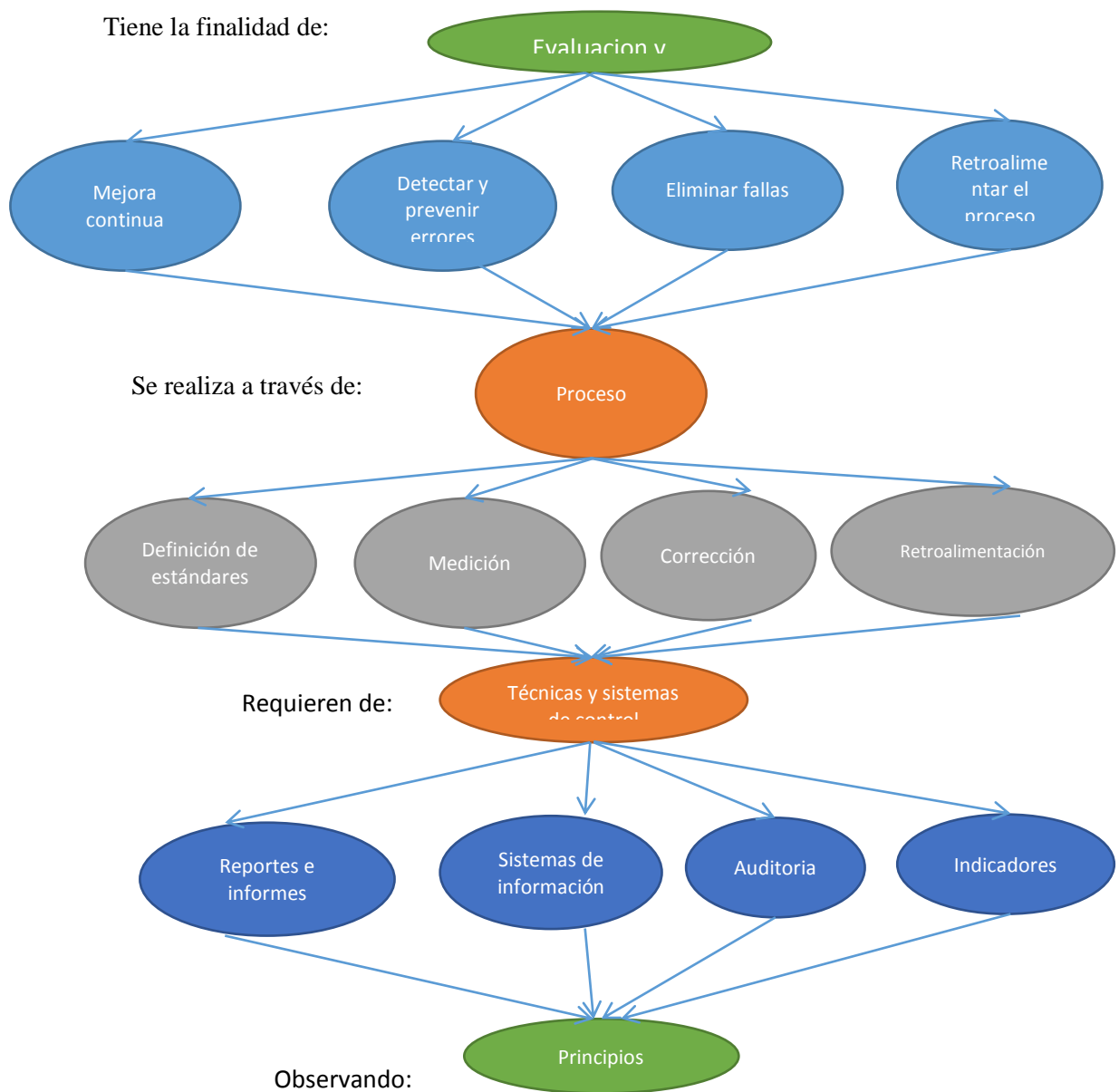
2.4.2.25 Importancia del control

El control es importante porque asegura el cumplimiento de las acciones a través de un proceso de trabajo integrado, mediante los siguientes elementos:

- El control se utiliza para verificar la eficacia de la gestión

- Genera protección para los bienes de la empresa
- Certifica que se cumpla la planificación organizacional.
- Establece la prevención de errores para reducir costos y tiempo a través de la efectividad de la organización.
- Un análisis de las causas de las brechas se genera en los planes. Este es el enfoque del proceso de planificación según . (Koontz, 2012).

Gráfico 2.10 Importancia del control



Fuente: (Münch, 2010)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

2.4.2.26 Pasos del control

El control se centra en la delimitación de técnicas eficientes de los procesos administrativos mediante ética organización, este proceso está determinado de la siguiente manera:

- Delimitar modelos de trabajo
- Medir el rendimiento en base a las reglas organizacionales
- Generar cambios de planes. (Koontz, 2012).

Este proceso está enmarcado en el desarrollo de estándares de desempeño para poder corregir desviaciones de los planes efectuados.

2.4.2.27 Establecimiento de estándares

Las normas son simplemente criterios de rendimiento, puntos seleccionados de un programa de planificación integral en el que se definen la formas de trabajo para que los administradores reciban pistas sobre cómo van las cosas y no tienen que supervisar todos los pasos de la ejecución de los planes " (Koontz, 2012).

El diseño del control genera un proceso para el establecimiento de estos planes; Sin embargo, como esto varía en detalle y complejidad y los gerentes son generalmente incapaces de monitorear todo, se definen estándares especiales.

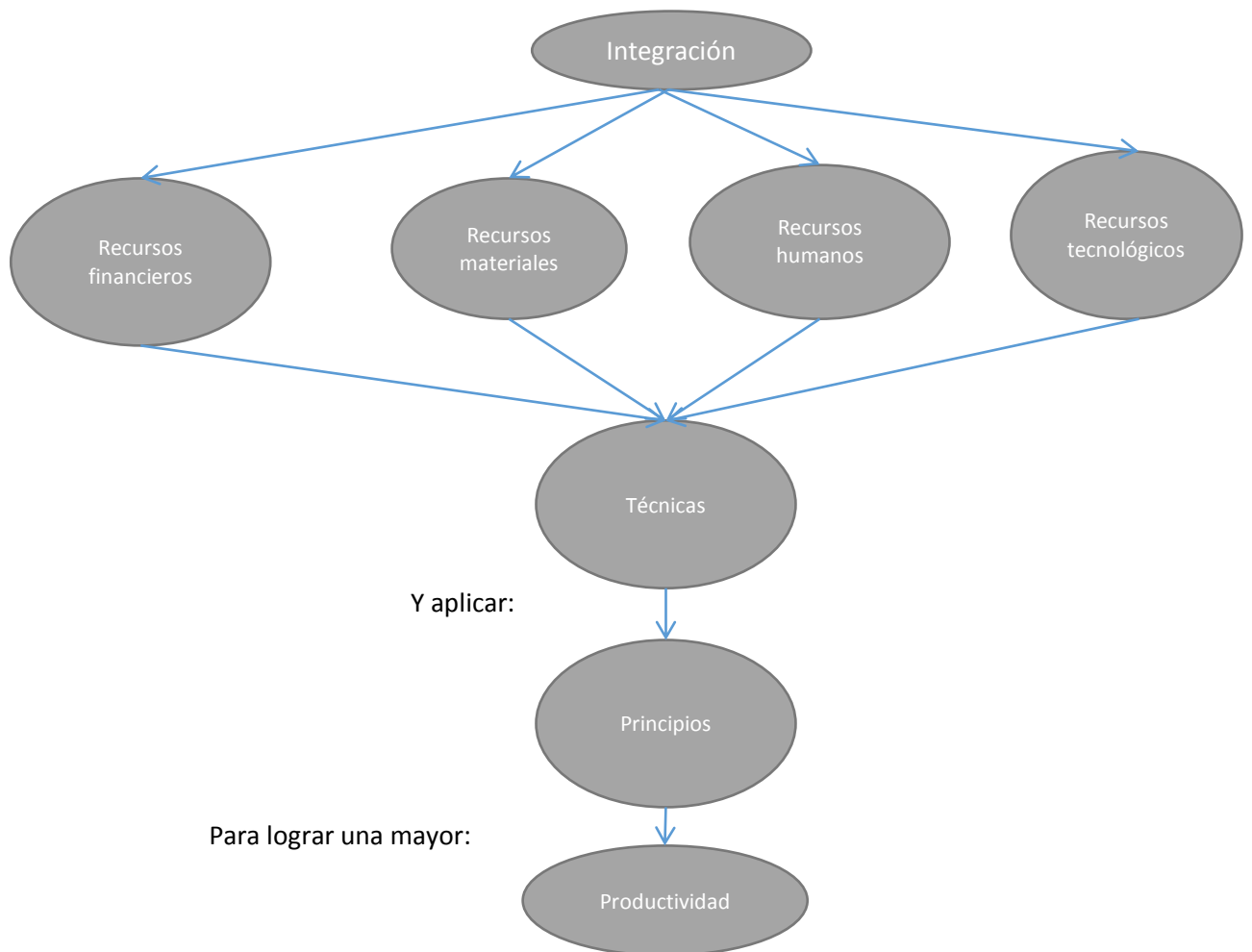
2.4.2.28 Medición del desempeño

El administrador que está alerta y tiene una visión del futuro a veces puede prever posibles desviaciones de las normas; Sin embargo, en ausencia de tal capacidad, deben ser descubiertos tan pronto como sea posible". (Koontz, 2012). De manera que estas medidas deben ser apropiadas al trabajo que se desarrolla en base a la eficiencia organizacional.

2.4.2.29 Integración

Esto se hace identificando las necesidades de la fuerza laboral, localizando el talento disponible y reclutando, seleccionando, posicionando, promoviendo, evaluando, planeando carreras, compensando y capacitando, o desarrollando a los candidatos actuales y los ocupantes de la mano de obra. Con el fin de llevar a cabo sus tareas de manera eficaz y eficiente. "La integración del personal debe estar vinculada a la organización". (Koontz, 2012).

Gráfico 2.11 Integración



Fuente: (Münch, 2010)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Esta función de la administración generar la ubicación de los recursos organizacionales mediante el alineamiento de la estructura empresarial.

2.4.2.30 La integración y su importancia

Esta integración permite la unificación de los recursos humanos, materiales técnicos de la organización para generar un marco de trabajo sinérgico. (Münch, 2010). En este contexto la integración del recurso humano permite el acoplamiento de actividades al manejo de la gestión organizacional, de manera que se pueda generar el logro de objetivos.

2.4.2.31 Etapas de la integración

Las etapas de integración son:

1. "Enunciación de los recursos organizacionales
2. Establecimiento de normas, calendarios y características de calidad.
3. Determinación de la distribución de recursos
4. Selección de la cartera de proveedores y recursos según normas de calidad específicas. (Münch, 2010)

El logro de cada uno de estos hitos permitirá que los recursos humanos y materiales se junten con la misión de la organización y sean capaces de promover el desarrollo organizacional sostenible.

2.4.2.32Proceso

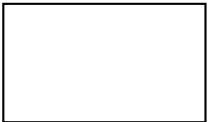
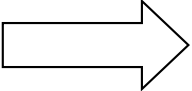
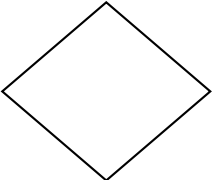
La categoría gestión por procesos examina los aspectos clave del proceso de gestión de la organización. Incluyendo procesos claves de los productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización y apoyo clave a los procesos. (Camisón, César, 2007). Las organizaciones excelentes

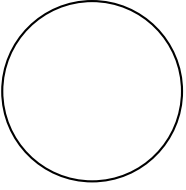
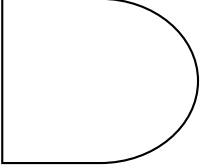
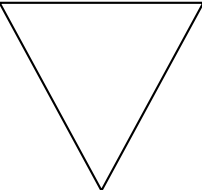



planifican y gestionarlas alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.




2.4.2.33 Diagrama de procesos

Un proceso esencial de un negocio “crea valor” por la capacidad competitiva que brinda a la compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista o el regulador y es crítico que se realicen correctamente; deben ser aquellos procesos que la estrategia del negocio ha identificado como crítico para igualar o superar a la competencia. (Harrington, H. J, 2014). Para ello el diagrama es el instrumento dinamizador de acciones:

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

| Símbolo | Significado |
|---|---|
|  | <p><i>Operación: Rectángulo.</i> Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra la actividad de una maquina o una combinación de ambos elementos.</p> |
|  | <p><i>Movimiento/transporte: Flecha ancha.</i> Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento del <i>output</i> entre locaciones (por ejemplo, envió de partes al inventario, envió de una, carta por correo).</p> |
|  | <p><i>Punta de decisión: Diamante.</i> Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, “Si la carta es correcta, se firmara. Si es incorrecta deberá repetirse”. Por lo general, los <i>outputs</i> del diamante se marcaran con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI – NO, VERDADERO – FALSO).</p> |

| | |
|---|--|
|  | <p><i>Inspección: Círculo grande.</i> Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad <i>del output</i>. Típicamente esto involucra una inspección realizado por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa.</p> |
|  | <p><i>Espera: Rectángulo obtuso.</i> Utilice este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.</p> |
|  | <p><i>Almacenamiento: Triángulo.</i> Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada</p> |
|  | <p><i>Notación: Rectángulo abierto,</i> Utilice un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado.</p> |
|  | <p><i>Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda.</i> Utilice este símbolo para indicar que el <i>output</i> de una actividad incluyó información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador).</p> |
|  | <p><i>Dirección del flujo Flecha.</i> Utilice una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo, a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral. La ANSI indica que la cabeza de la flecha no es necesaria cuando el flujo de dirección se desplaza de arriba a abajo o de izquierda a derecha, Sin embargo para evitar malas interpretaciones por parte de otras personas que pueden no estar tan familiarizadas con los</p> |

| | |
|---|--|
| | símbolos del diagrama de flujo; se recomienda |
|  | <i>Transmisión: Flecha quebrada.</i> Utilice una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica) |
|  | <i>Conector: Círculo pequeño.</i> Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para, indicar que el <i>output</i> de esa parte del diagrama de flujo servirá como el <i>input</i> para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. La cabeza de flecha que señala el círculo denota que este es un <i>output</i> . |
|  | <i>Límites: Círculo alargado.</i> Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra <i>inicio</i> o <i>comienzo</i> <i>termino</i> o <i>fin</i> |

Fuente: (Harrington, H. J, 2014)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

2.4.2.34 Ficha de procesos

La ficha de procesos se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen, detallándolo utilizando el procedimiento de cascada de la siguiente manera:

- **Procesos Organizacionales y Funcionales de los Procesos.-** Los procesos funcionales son subprocesos organizacionales. Los gerentes han colocado su atención tradicionalmente, en los procesos funcionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que requiere cambiar el paradigma existente,

estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente, transversalmente, a lo ancho de toda estructura organizacional desde que se tiene idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda en servicio posventa.

- **Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.**-Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los procesos operativos son las actividades que realiza la empresa para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores. De otro lado están los procesos de apoyo o soportes a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros. (Mariño, 2011).

2.4.2.35 Marco conceptual variable independiente

2.4.2.36 Administración financiera

La administración financiera se encarga de los aspectos de financiamiento de la empresa, para ello “La administración financiera se refiere a la maximización de las inversiones, teniendo como responsabilidad la planeación de la estructura de capital, mediante la búsqueda de un beneficio rentable y social”. (Cuatercasas, 2014).

Por ende la administración financiera comprende el delineamiento de actividades económicas, como financiamientos, presupuestos para el logro de resultados empresariales.

2.4.2.37 Planificación financiera

La planificación financiera se convierte en el proceso de trabajo en el área económica que permite la obtención de recursos que minimicen riesgos y potencialicen oportunidades.

“Es un proceso en el cual se proyectan, las bases y las actividades financieras, con la finalidad de minimizar el riesgo y aprovechar oportunidades y recursos”. (Houston, 2015).

Es la determinación de la obtención de las fuentes de dinero, la cual permitirá generar un cumplimiento de los compromisos financieros en el medio.

2.4.2.38 Estrategias financieras

Se constituye como estrategias a procesos financieros para la obtención de recursos económicos, “Son decisiones financieras, es un conjunto de acciones que permite mantener el equilibrio de la inversión, maximizando los bienes de la empresa”. (Weston, 2015).

La estrategia financiera por tanto determina elementos de trabajos estratégicos, fundamentados en componentes internos y externos que permiten la minimización de riesgo.

2.4.2.39 Análisis financiero

En el marco de la gestión financiera dice (Caballero, 2015), afirma que el diagnóstico financiero consiste en formular una opción acerca de la situación económica y financiera de una empresa. Para ello se requiere contar con la información necesaria, la cual se encuentra en las cuentas anuales, y de un método de análisis. Por tanto es el análisis de la probabilidad de éxito de la empresa, con una oportunidad específica, depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo

se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito financiero y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva.

2.4.2.40 Estrategia financiera agresiva

La toma de decisiones en la gestión financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. Declara (Teruel, 2014), desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para atender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.

2.4.2.41 Estructura financiera

La totalidad de recursos requerida por la inversión del proyecto se califica contablemente como el activo total inicial. Puede ser financiado íntegramente con recursos propios provenientes de los promotores, que abran de constituirse en accionistas y adicionalmente con recursos financieros provenientes de créditos del sistema bancario, principalmente. (Velásquez, 2016). Por tanto el proceso financiero genera toma de decisiones equilibradas para poder acceder a una situación económica estable en el marco de la globalización.

2.4.2.42 Estrategia financiera global

Este proceso permite la adopción de decisiones económicas y financieras que contribuyen al logro de los resultados mediante elementos como (Acosta, 2011).

- **INVERSIÓN.**- que es la determinación de recursos para generar capital e trabajo orientado al manejo organizacional de la empresa y entonces promover valor para el cliente.
- **FINANCIACIÓN.** La capacidad competitiva de la empresa en un mercado determinado no dependerá únicamente de la elección de una estrategia adecuada a las condiciones del entorno en el que desarrolla su actividad.
- **EQUILIBRIO FINANCIERO.** es el delineamiento de la política financiera, la cual permite el desarrollo de actividades de financiación que se adaptan a los requerimientos de la empresa para enfrentar al entorno cambiante y sostenerse en el entorno.

2.4.2.43 Formulación y evaluación

Es prácticamente la razón de nuestro estudio y de esta obra. Tiene la finalidad de generar, evaluar, comparar y seleccionar alternativas de inversión eligiendo la más eficiente, para satisfacer una necesidad específica en consecuencia, la actividad de formular o elaborar proyectos presupone por una parte, el conocimiento actualizado de la técnica y la tecnología en una denominada rama de actividad económica, para la cual dice (Coello, 2015), se requiere precisar las acciones existentes; por la otra, requiere el análisis de la demanda del producto objeto del proyecto, para que, con base en ambos tipos de información se determine la viabilidad del proyecto.

- **Valor Actual Neto.**- Una variable importante que afecta el valor del dinero es el tiempo. No se puede comparar dos flujos de recursos si estos se encuentran en diferentes periodos, es necesario introducir el concepto de VALOR ACTUAL NETO.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR).**- La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto o valor

presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

2.4.2.44 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es el instrumento de medición de liquidez, por medio del cual se puede determinar que “Es el más importante debido a que los dividendos deben pagarse en efectivo y porque este a su vez es necesario para comprar activos.” (Eugene, Brigham, 2013).

De esta manera el flujo de efectivo permite el desarrollo de actividades, el cumplimiento de obligaciones en el medio empresarial mediante la observancia de su liquidez.

2.4.2.45 Estado de flujos de efectivo

Pretende mostrar las variaciones en dicho efectivo (entradas y salidas de dinero) según sus causas y distinguiendo entre los flujos derivados de actividades de explotación, de actividades de inversión y de actividades de financiamiento”. (Alcarria, 2015). La generación de efectivo y su uso eficiente es un aspecto esencial en la administración financiera municipal; puesto que un adecuado y razonable manejo del efectivo coadyuvará al logro de las metas de los diferentes programas presupuestales autorizados y a mantener sanas sus finanzas.

2.4.2.46 Comparativo Ciclo de caja con la política

El comparativo para lo cual se debe tener presente las siguientes políticas:

- “Tiempo de almacenamiento en la bodega de materia prima.
- Tiempo de utilización de inventarios durante el proceso productivo.

- Tiempo que debería mantenerse los productos terminados en bodega.
- Crédito otorgado a los clientes.
- Crédito otorgado por los proveedores. (Ayala, Verónica, 2013),”

Este comparativo, está determinado por la política empresarial, y en cómo está delineado el cumplimiento de resultados, en base a responsabilidad única de quienes manejan este instrumento financiero.

2.4.2.47 Indicador financiero

Para (Córdova, 2014), el indicador sirve para evaluar la condición financiera y el desempeño organizacional, para lo cual se utiliza las razones o índices, utilizando como fuente el balance general y el estado de resultados.

Cuadro 2.2 Clasificación de indicadores financieros

| Factor | | Indicador técnico | Fórmula |
|-----------------|---|-------------------------|--|
| Liquidez | Son los recursos con los que la empresa cuenta para poder generar el cumplimiento de cada una de sus obligaciones a corto plazo | Liquidez corriente | $RAZÓN\ CIRCULANTE = \frac{ACTIVO\ CIRCULANTE}{PASIVO\ CIRCULANTE}$ |
| | | Prueba ácida | $RAZÓN\ CIRCULANTE = \frac{ACTIVO\ CIRCULANTE - INVENTARIO}{PASIVO\ CIRCULANTE}$ |
| Factor | | Indicador técnico | Fórmula |
| | | Endeudamiento de activo | $ENDEUDAMIENTO\ DE\ ACTIVO = \frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL}$ |

| | | | |
|---------------------|--|-----------------------------|--|
| Solvencia | Este índice permite evidenciar la situación financiera y “es la capacidad de la empresa para responder sus obligaciones | Endeudamiento patrimonial | $ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL \frac{PASIVO TOTAL}{ACTIVO TOTAL}$ |
| | | Apalancamiento | $APALANCAMIENTO \frac{ACTIVO TOTAL}{PATRIMONIO}$ |
| Factor | | Indicador técnico | Fórmula |
| Rentabilidad | Esta razón muestra los efectos combinados de la liquidez de la administración de activos, sobre los resultados de operación. | Rentabilidad del activo | $RENTABILIDAD DE ACTIVOS = \frac{ACTIVO TOTAL}{INVERSIÓN}$ |
| | | Rentabilidad del patrimonio | $RENTABILIDAD EL PATRIMONIO = \frac{UTILIDAD}{PATRIMONIO}$ |
| | | Margen bruto | $MARGEN BRUTO \frac{VENTAS NETAS - COSTO DE VENTAS}{VENTAS}$ |
| | | Margen operacional | $MARGEN OPERACIONAL \frac{UTILIDAD OPERACIONAL}{VENTAS}$ |
| Factor | | Indicador técnico | Fórmula |
| Gestión | Mide la eficiencia organizacional en el manejo de los recursos | Rotación de ventas | $ROTACIÓN DE VENTAS = \frac{VENTAS}{ACTIVO TOTAL}$ |
| | | Rotación de cartera | $ROTACIÓN DE CARTERA \frac{VENTAS}{CUENTAS POR COBRAR}$ |
| | | Periodo medio de cobranza | $PERIODO MEDIO DE COBRANZA \frac{CUENTAS POR COBRAR X 360}{VENTAS}$ |
| | | Periodo medio de pago | $PERIODO MEDIO DE PAGO \frac{CUENTAS POR PAGAR X 360 \text{ días}}{COMPRAS}$ |

Fuente: (Héctor, 2012)

2.5 Señalamiento de variables

2.5.1 Variable independiente

Gestión administrativa

2.5.2 Variable dependiente

Estrategia financiera

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampferri, 2012).

De esta manera en la presente investigación se tomara en consideración el enfoque misto debido a que se trabajara con información cuali-cuantitativa como parte de la problemática establecida.

3.2 Modalidad básica de investigación

En los métodos de investigación se utilizará

3.2.1 Investigación documental argumentativa

Aunque propiamente se puede considerar como un método de aplicación a la investigación documental, la podemos interpretar como el resultante de la revisión y el análisis de documentos que tratan de comprobar si el conocimiento que se investiga es correcto o incorrecto. En este método se analizan las consecuencias y posibles soluciones a un problema, después de evaluar los datos investigados. (Muñoz, 2012).

De esta manera en este método se analizan las consecuencias y posibles soluciones a un problema, después de evaluar los datos investigados en referencia a la gestión administrativa y las estrategias financieras en CALTU.

3.2.2 Bibliográfica

La investigación documental se apoya en métodos y estrategias de recopilación, reflexión, análisis e interpretación sistemáticos de leyes, teorías, conceptos y conocimientos teóricos o empíricos que están concentrados en diferentes documentos impresos, iconográficos, magnéticos, fonográficos y digitales. (Muñoz, Carlos, 2011).

En este proceso investigativo entonces se utilizó esta modalidad, por cuanto se apoyó en documentos referentes a la gestión administrativa y las estrategias financieras que se desarrollan en CALTU.

3.3 Niveles o técnicas de investigación

3.3.1 Nivel exploratorio

Los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino que simplemente alguien nos hizo un breve comentario sobre el lugar. (Muñoz, Carlos, 2011)

En este contexto se utilizó este nivel, por cuanto se determinó el problema como poco analizado en el contexto y como se ha relacionado con las estrategias financieras.

3.3.2 Nivel descriptivo

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las particularidades y el perfil personal del grupo de estudio en base a un proceso sistemático de análisis. (Samperrí, 2012).

Se genera entonces el análisis de las características específicas de la inadecuada gestión administrativa y como se relaciona con las estrategias financieras en el medio empresarial en el que se desarrolla.

3.3.3 Nivel Correlacional

La investigación correlacional genera la relación entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. (Bernal, 2006).

Bajo este nivel se establece entonces la relación directa de la variable independiente: gestión administrativa y la variable dependiente: estrategias financieras en la asociación CALTU.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede representarse determinadas características susceptibles a ser estudiada. Además el universo puede ser finito o infinito. (Valderrama, 2012).

De esta manera la población de estudio en referencia a la investigación serán los socios, que están conformado por 50 socios.

3.4.2 Muestra

Las muestras se definen como una parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos. (Samperrí, 2012).

Por lo tanto, la muestra es probabilística de tipo regulado, debido a que la misma población se convierte en la muestra, es decir se investigará a los 50 socios que conforman CALTU.

3.5 Operacionalización de variables

Cuadro 3.1 Variable independiente: Gestión administrativa

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN |
|---|--------------|---------------------------------|---|--|
| Es el conjunto de acciones, mediante los cuales se establece una planificación, organización, dirección, control e integración, para la obtención de resultados | Planeación | Misión Visión Estrategias | ¿Cómo califica la planificación de CALTU? ¿Considera necesario mejorar el proceso de planificación para el logro de todos los objetivos? | Formulario de encuestas direccionado a los socios de CALTU |
| | Organización | Funciones Puestos | ¿La actual estructura organizacional facilita la obtención de resultados? ¿De qué factor depende el cumplimiento de las funciones? | |
| | Dirección | Liderazgo Motivación | ¿Cómo califica el sistema de dirección actual? ¿Según su criterio, cual es el elemento de liderazgo que se debe mejorar? | |
| | Control | Estándares Desempeño | ¿Existe un sistema de control a la gestión organizacional? ¿Considera que la integración interna y externa del recurso humano promoverá el mejoramiento de la imagen corporativa de CALTU en el mercado? | |
| | Integración | Personal | | |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Cuadro 3.2 Variable dependiente: Estrategia financiera

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas de recolección de la información |
|---|--|-------------------------------------|---|--|
| Son decisiones financieras, es un conjunto de acciones que permite mantener el equilibrio de la inversión, maximizando los bienes de la empresa | Decisiones financieras Equilibrio Maximizar bienes | Inversiones Ingresos egresos | ¿Considera que el sistema de inversión actual promueve resultados en CALTU? ¿Cómo califica el ingreso de recursos financieros en la organización? ¿De qué factor depende el egreso financiero? ¿Cree que existen estrategias financieras para potencializar las inversiones que se efectúan en beneficio del socio? ¿De qué elemento depende la maximización de bienes económicos en la organización? | Formulario de encuestas direccionado a los socios de CALTU |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jacqueline Salazar

3.6 Técnicas de recolección de la información

Este tipo de trabajos se apoyan en la recopilación y el análisis de información utilizando instrumentos específicos: encuestas, entrevistas, cuestionarios, observaciones y otros instrumentos diseñados de acuerdo con las necesidades propias del fenómeno que se pretende analizar. (Muñoz, Carlos, 2011).

En el proceso de recolección de la información en la investigación se utilizara la encuesta, mediante su instrumento el cuestionario, para recabar información acerca del desarrollo de la gestión administrativa.

3.6.1 Encuestas

Es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar. (Muñoz, Carlos, 2011).

De esta manera se establecerá una encuesta direccionada a los socios de CALTU, para conocer sus referentes de cambio referente a la actual gestión administrativa y su impacto en las estrategias financieras.

3.7 Procesamiento de la información

Mediante la consolidación, clasificación y tabulación de datos se genera el procesamiento de la información

- **Análisis de la información.-** genera recolección de datos en el campo de trabajo a :

En este proceso entonces se seguirá un proceso de procesamiento de la información, con la finalidad de que la información recabada permita generar un mejoramiento de la problemática.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de la información

PLANIFICACIÓN

1.- ¿Considera usted que CALTU cuenta con una planificación para el cumplimiento de metas?

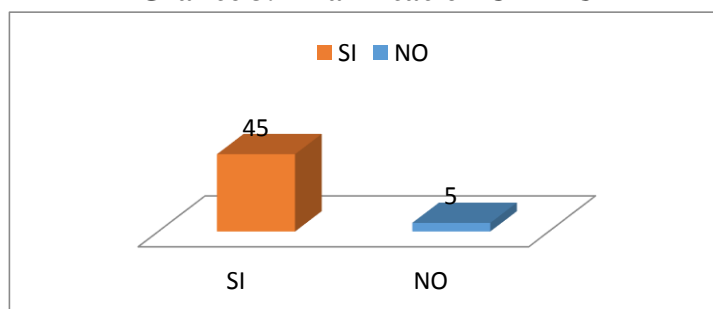
Tabla 3.1 Planificación CALTU

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 45 | 90 |
| NO | 5 | 10 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.1 Planificación CALTU



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, 45 indican que CALTU si cuenta con una planificación para el cumplimiento de metas, tan solo 5 indican que no.

Se determina entonces por la mayoría de los encuestados, que CALTU si cuenta con una planificación para el cumplimiento de metas, lo cual ha permitido generar un mejor apoyo a los integrantes, de manera es importante que en la planificación se tome en consideración referentes y atributos de los socios para dinamizar la organización y el sector productivo de la localidad.

2.- ¿Considera que se ha comunicado la filosofía de CALTU a sus socios?

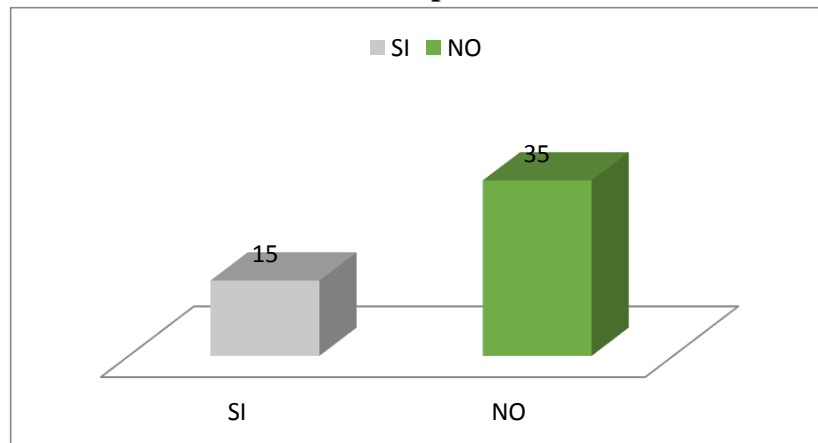
Tabla 3.2 Comunica planificación a socios

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 15 | 30 |
| NO | 35 | 70 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.2 Comunica planificación a socios



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para 15 socios encuestados, si se ha comunicado la filosofía de CALTU a sus socios, en tanto que 35 indican que no.

Se observa entonces que la mayoría de los encuestados indican que no se ha comunicado la filosofía de CALTU a sus socios, lo cual permite evidenciar falencias en el sistema de comunicación interna, para así poder generar un marco de trabajo integral, mediante el compromiso de cada socio, ya que ello permitirá trabajo mancomunado al desarrollo organizacional.

3.- ¿El cumplimiento de los objetivos se debe al sistema actual de planificación?

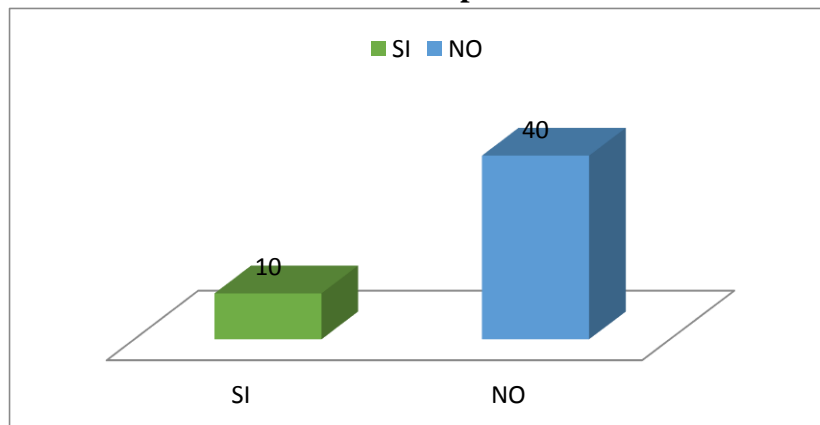
Tabla 3.3 actual planificación

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 10 | 20 |
| NO | 40 | 80 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.3 actual planificación



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Indican los 10 socios encuestados, que el cumplimiento de los objetivos si se debe al sistema actual de planificación, los otros 40 declaran que no.

De esta manera la mayoría de socias manifiestan que el cumplimiento de los objetivos no se debe al sistema actual de planificación, sino a acciones individuales, de manera que se genera estancamiento organizacional, entonces es importante que en la planificación se tome como referente el entorno cambiante, las innovaciones productivas, para así encajarlas en el sistema de trabajo de CALTU.

4.- ¿Considera que la estrategia organizacional debe ser difundida con énfasis en los socios?

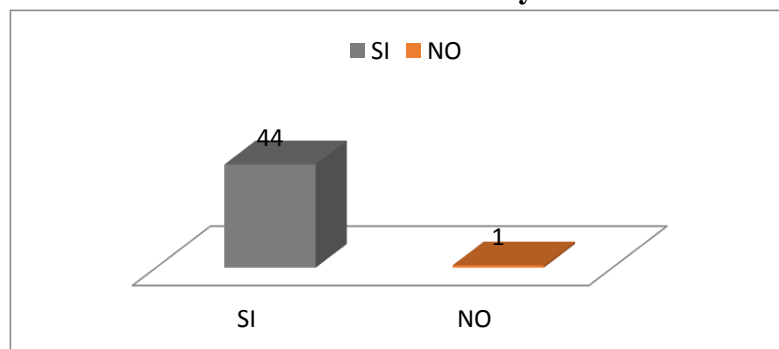
Tabla 3.4 Planificación y Socios

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 44 | 98 |
| NO | 1 | 2 |
| TOTAL | 45 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.4 Planificación y Socios



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para los 44 socios la estrategia organizacional si debe ser difundida con énfasis en los socios, y tan solo un socio dice que no.

La mayoría de los encuestados indican que la estrategia organizacional así debe ser difundida con énfasis en los socios, de manera que todos se integren a su desarrollo organizacional, de manera que se pueda motivar a los socios a trabajar con compromiso y responsabilidad para acceder a nuevas oportunidades de crecimiento institucional.

ORGANIZACIÓN

1.- ¿La actual estructura institucional está correctamente distribuida en sus funciones?

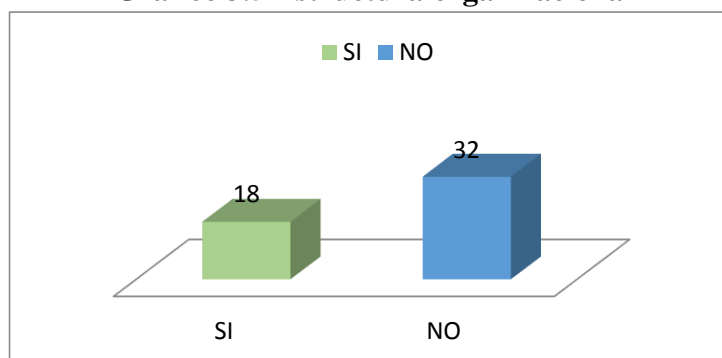
Tabla 3.5 Estructura organizacional

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 18 | 36 |
| NO | 32 | 64 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.5 Estructura organizacional



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Indican 18 socios, que la actual estructura institucional si está correctamente distribuida en sus funciones, los 32 restantes declaran que no.

De esta manera un grupo importante de socios manifiestan que la actual estructura institucional no está correctamente distribuida en sus funciones, de manera que no se promueve responsabilidad única en cada función afectando la imagen organizacional, por tanto es importante que el nuevo diseño tome en consideración el aporte de cada miembro como apoyo a línea staff y poder generar un eficiente sistema de trabajo.

2.- ¿Considera que se debe generar un cambio al diseño organizacional?

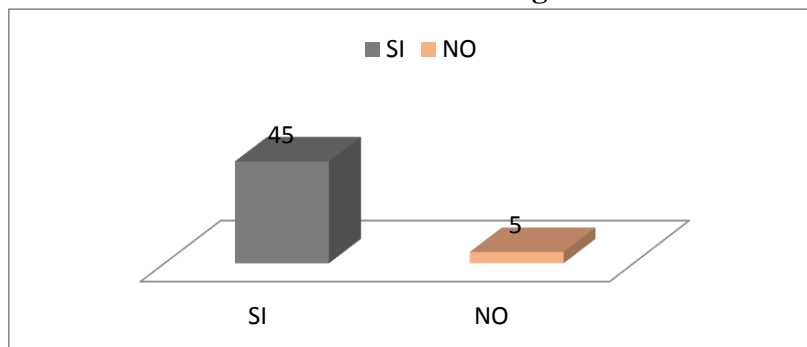
Tabla 3.6 Cambio diseño organizacional

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 45 | 90 |
| NO | 5 | 10 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.6 Cambio diseño organizacional



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Indican los 45 encuestados que si se debe generar un cambio al diseño organizacional, los 5 restantes declaran que no.

Se determina entonces por la mayoría de los socios que si se debe generar un cambio al diseño organizacional, ya que ello permitirá delinear funciones e manera competitiva acorde al nuevo perfil de competencias del sector, de esta manera en el diseño organizacional debe establecer un perfil personal ene l cual ayude a fomentar trabajo ene quipo mediante un liderazgo adaptativo.

3.- ¿Según su criterio existe responsabilidad en las funciones estipuladas en la directiva de la organización?

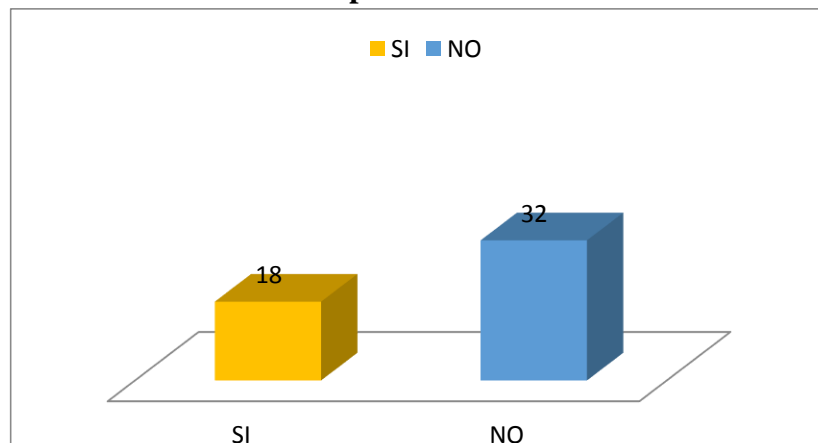
Tabla 3.7 Responsabilidad en funciones

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 18 | 36 |
| NO | 32 | 64 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.7 Responsabilidad en funciones



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, 18 socios dicen que si existe responsabilidad en las funciones estipuladas en la directiva de la organización, los otros 32 dicen que no.

Se determina entonces por la mayoría de los encuestados, que no existe responsabilidad en las funciones estipuladas en la directiva de la organización, lo cual afecta al proceso interno de actividades y al servicio que se brinda al socio, de manera que es importante delinear un sistema de liderazgo y autoridad que permita motivar a la integración organizacional.

4.- ¿Para mejorar la distribución de funciones se debe cambiar los organigramas?

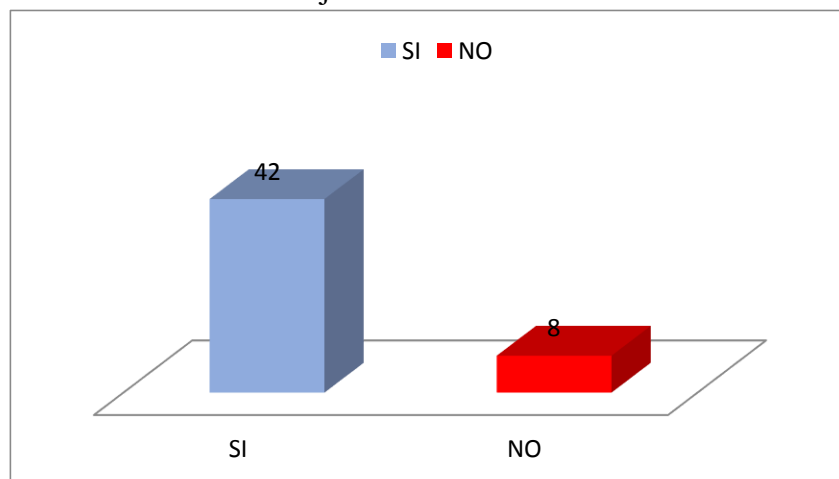
Tabla 3.8 Mejora de distribución de funciones

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 42 | 84 |
| NO | 8 | 16 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.8 Mejora de distribución de funciones



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para 42 de los socios, para mejorar la distribución de funciones si se debe cambiar los organigramas, los 8 restantes dicen que no.

Por tanto la mayoría de los socios dicen que para mejorar la distribución de funciones si se debe cambiar los organigramas, entonces es necesario generar innovación en el diseño organizacional acorde a los nuevos requerimientos administrativos y entonces promover un modelo de responsabilidad única y adaptativa a los cambios internos y externos.

DIRECCIÓN

1.- ¿La actual dirección de la organización ha cumplido sus metas?

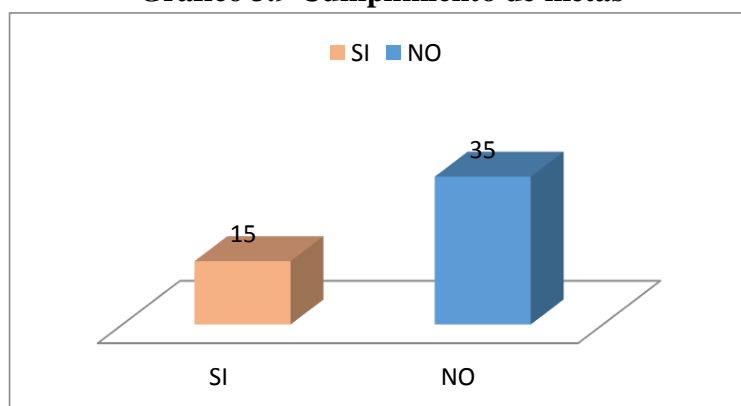
Tabla 3.9 Cumplimiento de metas

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 15 | 30 |
| NO | 35 | 70 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.9 Cumplimiento de metas



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Indican los 15 socios, que la actual dirección de la organización si ha cumplido sus metas, los otros 35 socios manifiestan que no.

De esta manera la mayoría de socios indican que la actual dirección de la organización no ha cumplido sus metas, debido no solo a factores externos, sino a internos que o han promovido su desarrollo, bajo este contexto es importante entonces promover un liderazgo que permita generar trabajo mediante liderazgo y participación.

2.- ¿Cree que la dirección organizacional promueve oportunidades de negociación para los socios?

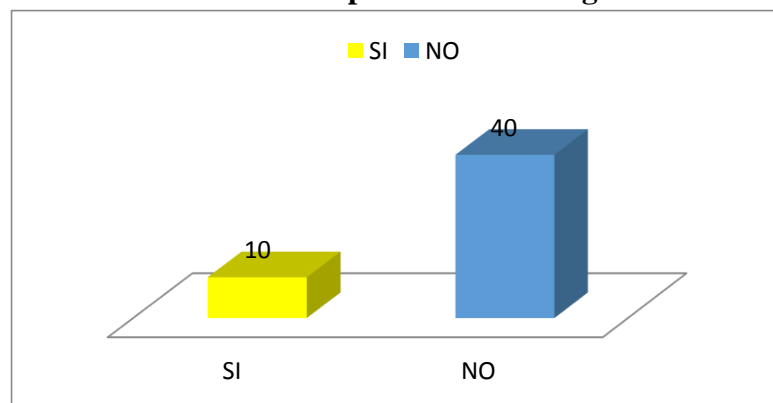
Tabla 3.10 Oportunidad de negocio

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 10 | 20 |
| NO | 40 | 80 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.10 Oportunidad de negocio



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para 10 socios encuestados, la dirección organizacional si promueve oportunidades de negociación para los socios, los otros 40 socios dicen que no.

Se evidencia entonces que un alto número de socios indican que la dirección organizacional no promueve oportunidades de negociación para los socios, existe limitantes de información en procesos internos, de manera que se debe entonces promover motivación e integración de todos los socios mediante el fortalecimiento de la gestión administrativa.

3.- ¿El liderazgo de la institución promueve un mejor posicionamiento de los socios en el sector?

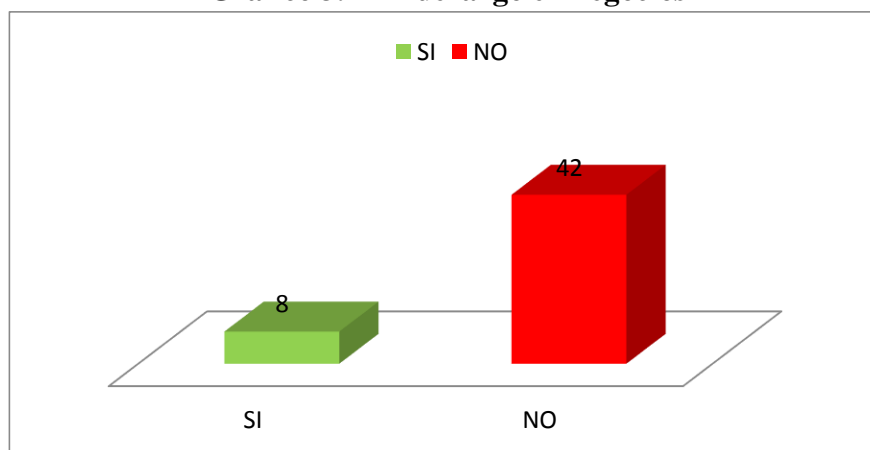
Tabla 3.11 Liderazgo en negocios

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 8 | 16 |
| NO | 42 | 84 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.11 Liderazgo en negocios



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para 8 socios el liderazgo de la institución promueve una mejor posicionamiento de los socios en el sector, los 42 restantes declaran que no.

En este contexto la gran mayoría indica que el liderazgo de la institución no promueve una mejor posicionamiento de los socios en el sector, de manera que no se han accedido a nuevos mercados y procesos de producción, por tanto es importante que el liderazgo marque la diferencia de manera que se pueda acceder a un proceso de trabajo administrativo potencial en los socios y entonces acceder a un alto perfil productivo.

4.-¿Motiva la actual dirección organizacional la suma de más socios?

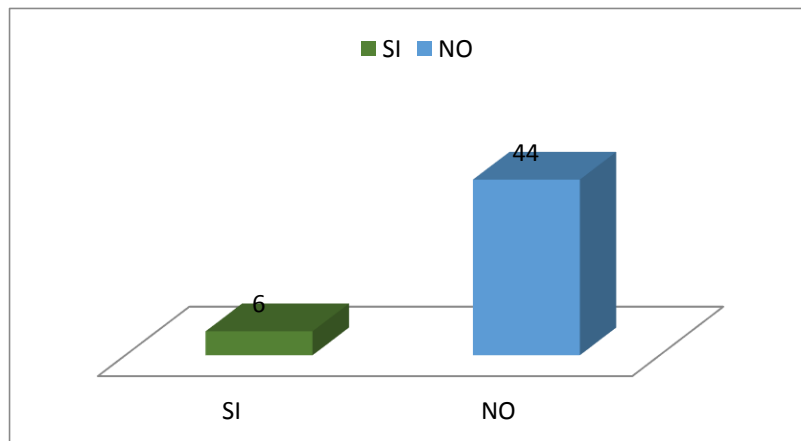
Tabla 3.12 Suma de más socios

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 6 | 12 |
| NO | 44 | 88 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.12 Suma de más socios



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para 6 socios encuestados, si se motiva la actual dirección organizacional la suma de más socios, los 44 socios restantes dicen que no.

Se evidencian entonces que la mayoría de socios indican que no se motiva la actual dirección organizacional la suma de más socios, debido a que no existe gestión interna que busque desarrollo gremial, de esta manera el cambio de imagen organización permitirá que se sumen más socios y esto permita el crecimiento institucional como parte del cambio de gestión.

CONTROL

1.- ¿Existe control a la gestión organizacional por parte de los socios?

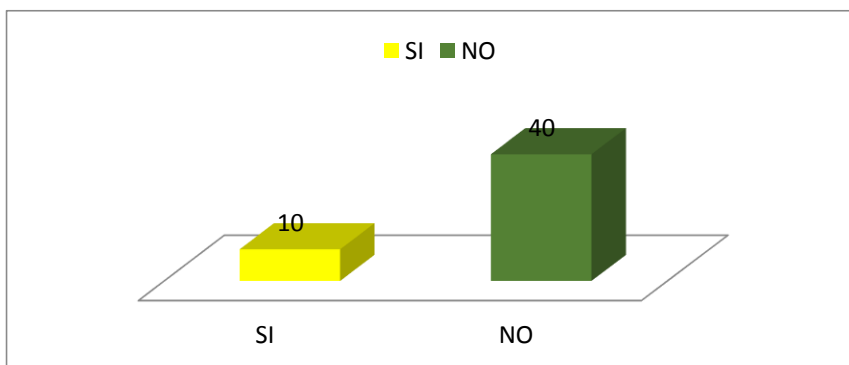
Tabla 3.13 Control de socios

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 10 | 20 |
| NO | 40 | 80 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.13 Control de socios



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Indican los 10 socios que si existe control a la gestión organizacional por parte de los socios, los otros 40 dicen que no.

Se determina entonces que un grupo mayoritario de encuestados dicen que no existe control a la gestión organizacional por parte de los socios, de manera que no se puede evaluar las acciones internas, de manera que al generar integración y participación de los socios en el control se podrá también acceder a nuevas oportunidades de trabajo basado en la asociatividad.

2.- ¿Se necesita de un sistema de control para mejorar el posicionamiento de la asociación en el sector productivo de la localidad?

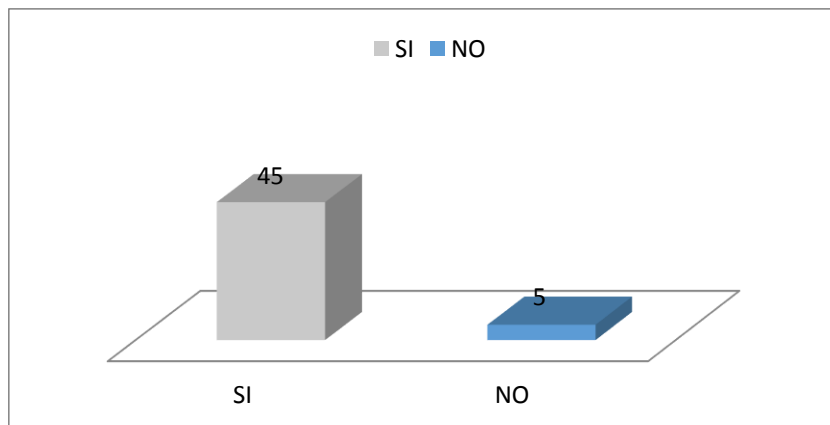
Tabla 3.14 Sistema de control

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 45 | 90 |
| NO | 5 | 10 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.14 Sistema de control



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Declaran 45 socios que si se necesita de un sistema de control para mejorar el posicionamiento de la asociación en el sector productivo de la localidad, los otros 5 dicen que para ellos no.

Por tanto la gran mayoría indica que si se necesita de un sistema de control para mejorar el posicionamiento de la asociación en el sector productivo de la localidad, ya que ellos permitirá desarrollo interno y externo, de manera que al generar control el monitoreo permanente garantizará el buen funcionamiento de la organización.

3.- ¿Para que el control sea integral debe existir mayor participación de los socios?

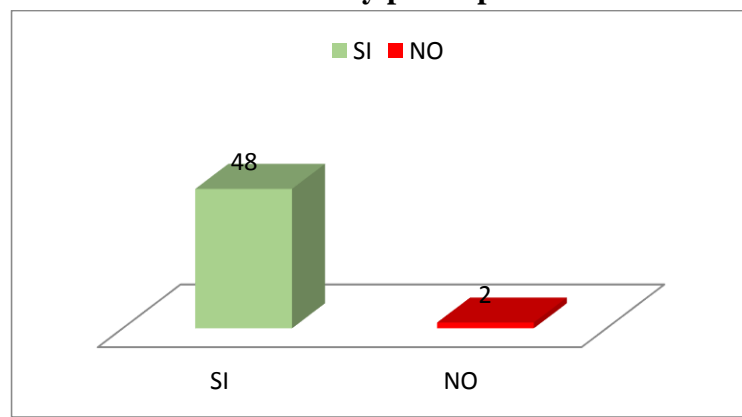
Tabla 3.15 Control y participación de socios

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 48 | 96 |
| NO | 2 | 4 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.15 Control y participación de socios



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Del total de los socios, 48 dicen que para el control sea integral si se debe existir mayor participación de los socios, en tanto que los otros 2 declaran que no.

Manifiestan entonces la gran mayoría de los encuestados que para el control sea integral si debe existir mayor participación de los socios, ya que ello permitirá estar siempre informados de la situación de la asociación y poder contribuir al mejoramiento, es importante que al participación e integración de los socios sea la fortaleza de la gestión administrativa para marcar diferencia en el entorno.

4.- ¿El sistema de control debe ser monitoreado permanentemente?

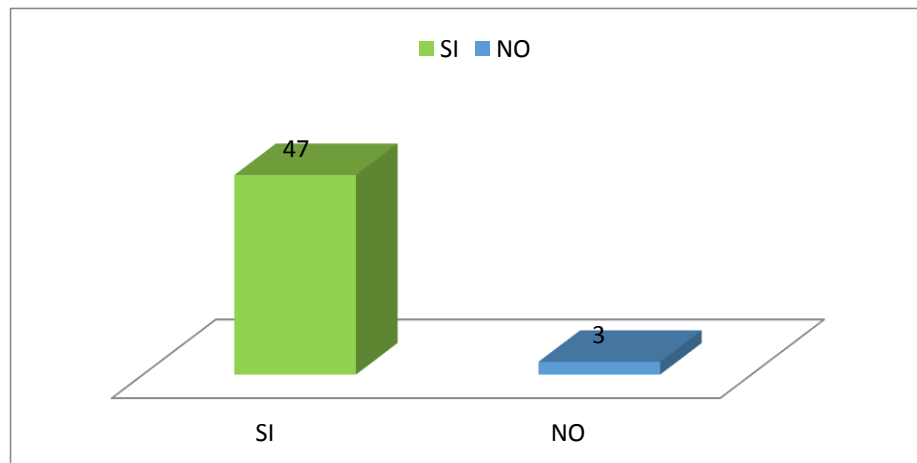
Tabla 3.16 Sistema de monitoreo

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 47 | 94 |
| NO | 3 | 6 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.16 Sistema de monitoreo



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Dicen los 47 socios que el sistema de control si debe ser monitoreado permanentemente, en tanto que los 3 restantes declaran que no.

De manera que la mayoría de los socios manifiestan que el sistema de control así debe ser monitoreado permanentemente, ya que ello permitirá que la gestión sea participativa, de manera que se pueda acceder a la potencialización de cada uno de los recursos organizacionales y entonces acceder a la competitividad.

INTEGRACIÓN

1.- ¿La integración interna y externa del recurso humano permite logro de resultados?

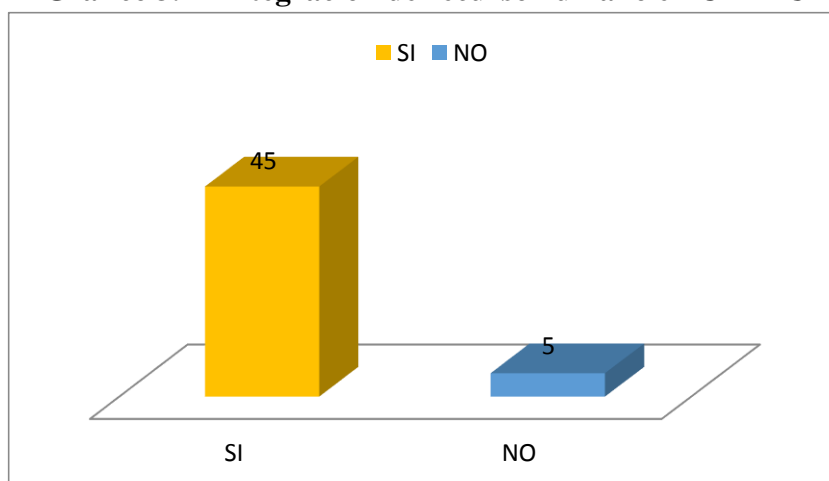
Tabla 3.17 Integración de recurso humano en CALTU

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 45 | 90 |
| NO | 5 | 10 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.17 Integración de recurso humano en CALTU



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para 45 socios la integración interna y externa del recurso humano si permite logro de resultados, tan solo 5 declaran que no.

De esta manera una gran mayoría de los encuestados dicen que la integración interna y externa del recurso humano si permite logro de resultados, debido a que sus potencialidades permiten maximizar actividades, entonces es vital que se pueda integrar a directivos, ejecutivos y socios en una sola dirección.

2.- ¿Depende de líder organizacional la integración?

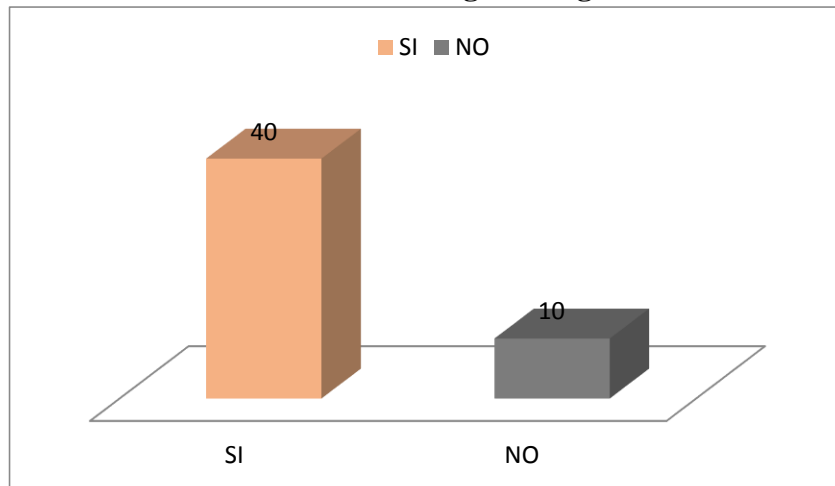
Tabla 3.18 Liderazgo e integración

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 40 | 80 |
| NO | 10 | 20 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.18 Liderazgo e integración



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Declaran los 40 socios que si depende de líder organizacional la integración, para los 10 restantes no.

Se determina entonces que la gran mayoría declara que si depende de líder organizacional la integración, de su participación y de su modelo de trabajo para poder cumplir con los objetivos, de manera que el alinear recursos permitirá integrar a todos los involucrados y junto a un liderazgo participativo cumplir objetivos.

3.- ¿Para potencializar la integración se debe aprovechar todos los recursos organizacionales?

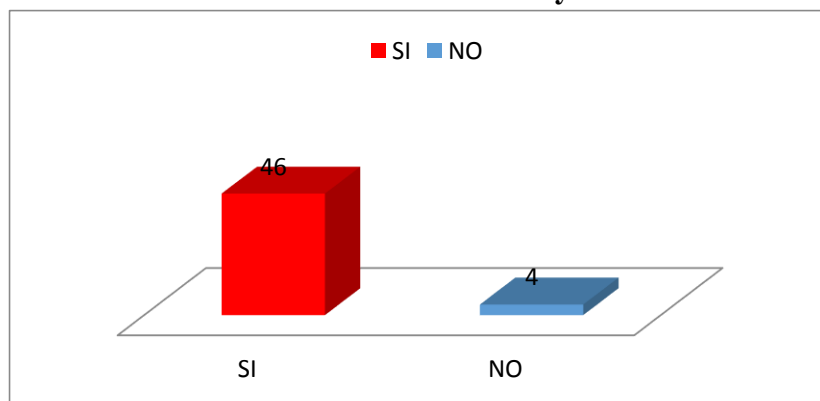
Tabla 3.19 Potencialización y recursos

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 46 | 92 |
| NO | 4 | 8 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.19 Potencialización y recursos



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Indican los 46 socios que para potencializar la integración si se debe aprovechar todos los recursos organizacionales, los otros 45 manifiestan que no.

De esta manera la gran mayoría declaran que para potencializar la integración si se debe aprovechar todos los recursos organizacionales, de manera que se pueda encaminarlos al logro de los objetivos, entonces integrada cada área se podrá aprovechar cada recurso institucional en beneficio de los socios, lo cual permitirá su mayor aporte a trabajar en equipo y entonces proyectar una imagen de eficiencia organizacional.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

1.- ¿El manejo financiero es estratégico?

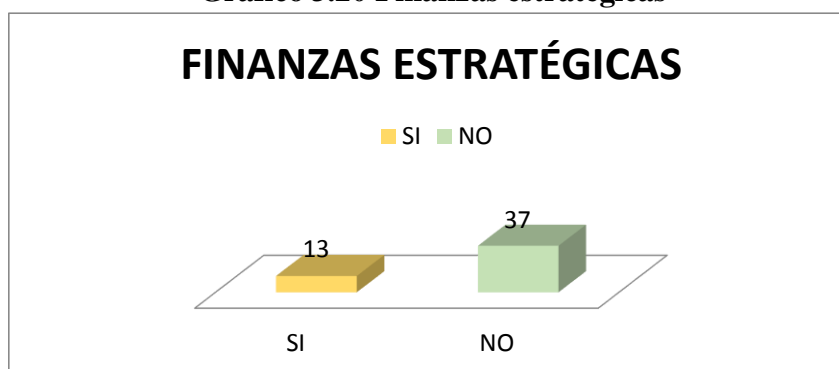
Tabla 3.20 Finanzas estratégicas

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 13 | 26 |
| NO | 37 | 74 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.20 Finanzas estratégicas



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Indican los 13 socios que el manejo financiero si es estratégico, en tanto que los otros 37 declaran que no lo es.

Manifiestan entonces la gran mayoría de los socios que el manejo financiero no es estratégico, que no está encaminado a la utilización de instrumentos como presupuestos que permitan contar con recursos económicos a tiempo para la gestión, de manera que es importante delinear estrategias financieras para acceder a la formación financiera estable.

2.- ¿Para mejorar la obtención de resultados es necesario estrategias financieras?

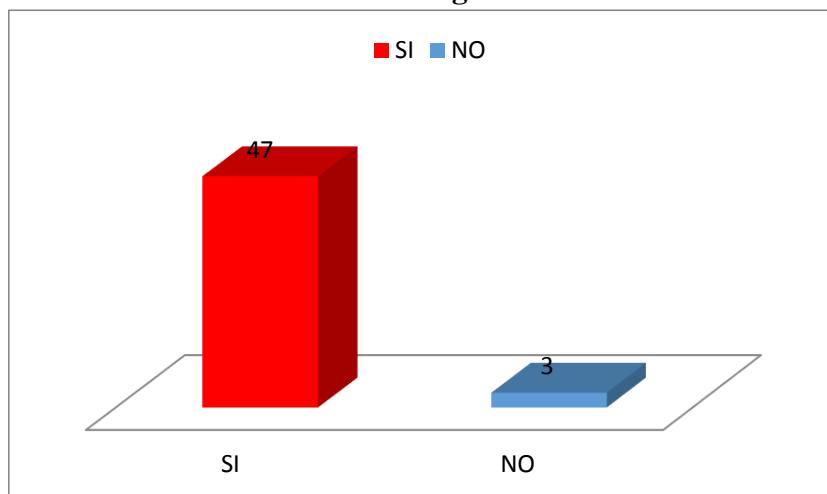
Tabla 3.21 Estrategias Financieras

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 47 | 94 |
| NO | 3 | 6 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.21 Estrategias Financieras



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para 47 socios para mejorar la obtención de resultados si es necesario estrategias financieras, en tanto que 3 declaran que no.

Manifiesta la mayoría de los socios que para mejorar la obtención de resultados si es necesario estrategias financieras, las misma que permitan delinear acciones económicas en beneficio del desarrollo organizacional, entonces estas estrategias financieras permitirán determinar los recursos económicos para poder cumplir con los objetivos de manera permanente y no eventualmente.

3.- ¿Considera que las estrategias financieras promoverán más recursos financieros?

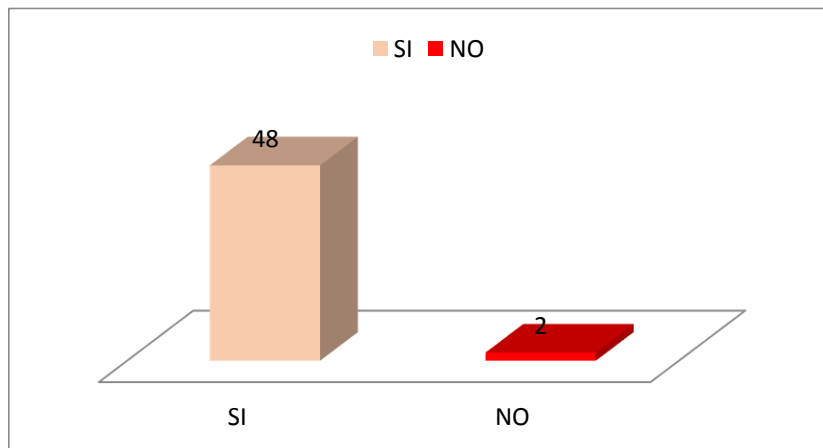
Tabla 3.22 Promoción de recursos humanos

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 48 | 96 |
| NO | 2 | 4 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.22 Promoción de recursos humanos



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para los 48 socios las estrategias financieras si promoverán más recursos financieros, solo 2 socios indican que no.

Para la mayoría del personal las estrategias financieras si promoverán más recursos financieros, de manera que se cuente con fianzas equilibradas al desarrollo interno y posicionar una mejor imagen de la organización, por tanto se podrá presupuestar y se podrá enfrentar los riesgos del entorno y contar con el flujo de efectivo permanente.

4.- ¿Se debe establecer una mejor liquidez para mejorar la participación en el sector?

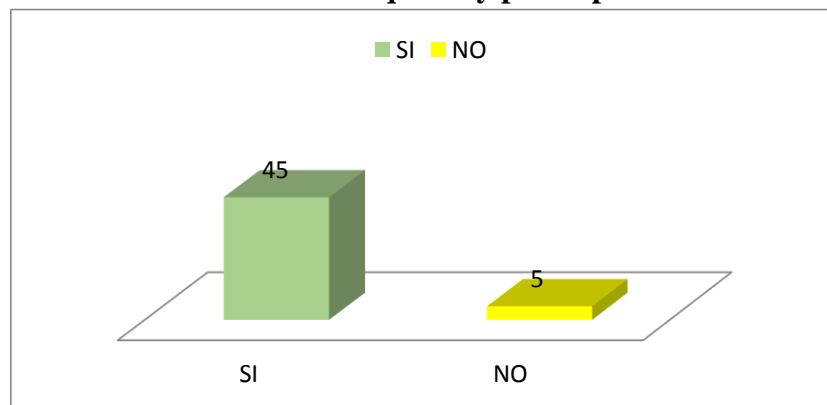
Tabla 3.23 Liquidez y participación

| ALTERNATIVA | ENCUESTADOS | PORCENTAJES |
|-------------|-------------|-------------|
| SI | 45 | 90 |
| NO | 5 | 10 |
| TOTAL | 50 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Gráfico 3.23 Liquidez y participación



Fuente: Encuesta aplicada a los socios (CALTU)

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Análisis e interpretación

Para 45 socios si se debe establecer una mejor liquidez para mejorar la participación en el sector, solo 5 declaran que no.

Indican la mayoría de los encuestados que si se debe establecer una mejor liquidez para mejorar la participación en el sector, ya que ello permitirá que la gestión sea eficiente y se pueda acceder a la competitividad organizacional, por tanto la importancia de la liquidez está encaminada no solo en la captación, sino en su eficiente manejo mediante el presupuesto como instrumento financiero.

4.2 Análisis de las entrevistas

Análisis de la entrevista aplicada al director Ejecutivo de CALTU Ing., Luis Montero Frías

Acorde al Director Ejecutivo de CALTU , se manifiesta que en la organización la gestión administrativa aun no es integral debido a que no existe en los socios el compromiso de generar un trabajo acoplado a satisfacer sus propios requerimientos, es difícil cambiar la mentalidad y visión de los empresarios que están asociados, de manera que es un proceso que debe ser acoplado acorde a las fuerzas del entorno, de tal manera que es importante fortalecer la comunicación con los socios para sino solo cumplir con los objetivos organizacionales, sino también que es importante promover el sentido de compromiso de trabajo en equipo para acceder a la competitividad y generar una asociatividad que permita generar en el sector productivo del país un mejor desarrollo.

Bajo este contexto organizacional, no existe un lineamiento de estrategias financieras que permitan contar con los recursos financieros suficientes para generar gestión desde la perspectiva de trabajo integral, en el cual se planifique las actividades, se organice recursos, se integre a los socios y se genere control de manera que la gestión sea competitiva.

En la actualidad debido a los cambios del entorno la incertidumbre política, económica y social que vive el país si afectado al sector del calzado, es por eso que no se ha generado un proceso sostenido de desarrollo organizacional a nivel individual y colectivo, lo cual ha limitado la participación en el mercado globalizado.

Análisis de la entrevista aplicada al Presidente Ejecutivo de CALTU Dr. Lilia Villavicencio

Según la Presidente Ejecutivo, en la organización si se genera una gestión administrativa, pero no se aplica cada una de sus instrumentos como la planificación, organización, dirección, control e integración, lo cual ha generado

problemas en la colaboración de los socios a desarrollar actividades que permitan que CALTU promueva actividades de innovación, debido a que no se cuenta con recursos financieros, de esta manera nos e delinear estrategias financieras que permitan presupuestar el trabajo, mediante recursos económicos debidamente planificados, de manera que en ocasiones existe estancamiento organizacional en el marco administrativo de trabajo afectando a la imagen institucional.

De esta manera es importante que se alineen cada uno de los recursos organizacionales, no solo al cumplimiento de los objetivos, sino encaminarlos a una gestión proactiva, en búsqueda de satisfacer requerimientos de los socios y entones poder acceder a mercados más competitivos por parte de los empresarios que son socios de CALTU. Bajo este contexto el mejoramiento de la gestión permitirá acceder a nuevas oportunidades de desarrollo e innovación para los socios y ellos a su vez aprovechen las oportunidades de negocio que la globalización oferta.

Cuadro 3.3 Lista de verificación

| PLANIFICACIÓN | Respuestas | |
|---|-------------------|-----------|
| | SI | NO |
| 1.- ¿La planificación es referente a las necesidades de los socios? | 6 | 4 |
| 2.- ¿La filosofía institucional de CALTU Compromete a sus socios? | 5 | 5 |
| 3.- ¿El cumplimiento de los objetivos permite desarrollo organizacional? | 4 | 6 |
| ORGANIZACIÓN | SI | NO |
| 2.- ¿La estructura funcional debe ser fortalecida? | 9 | 1 |
| 3.- ¿La responsabilidad en las funciones de la directiva debe ser compartida? | 8 | 2 |
| DIRECCIÓN | SI | NO |
| 1.-¿El liderazgo debe ser adaptado a los cambios del | 9 | 1 |

| | | |
|--|------------|-----------|
| entorno? | | |
| 2.- ¿Cree que la dirección organizacional promueve oportunidades de negociación para los socios? | 9 | 1 |
| CONTROL | SI | NO |
| 1.- ¿Existe control en la gestión organizacional por parte de los socios? | 7 | 3 |
| 3.- ¿Debe existir control de gestión por parte de los socios? | 9 | 1 |
| INTEGRACIÓN | SI | NO |
| 1.- ¿La integración interna y externa del recurso humano permite logro de resultados? | 10 | 0 |
| 2.- ¿La integración de los socios es el pilar fundamental del cumplimiento de objetivos? | 10 | 0 |
| ESTRATEGIAS FINANCIERAS | SI | NO |
| 1.- ¿En el manejo financiero existe presupuestos? | 2 | 8 |
| 2.- ¿El desarrollo de estrategias financieras permanentes asegurará aprovisionamiento económico? | 10 | 0 |
| 4.- ¿La mejor liquidez permitirá mejorar la participación de la asociación en el sector productivo nacional? | 10 | 0 |
| TOTAL | 108 | 32 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Metodología:

NC = Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

$$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$NC = \frac{32 \times 100}{108} = NC = 29.62\%$$

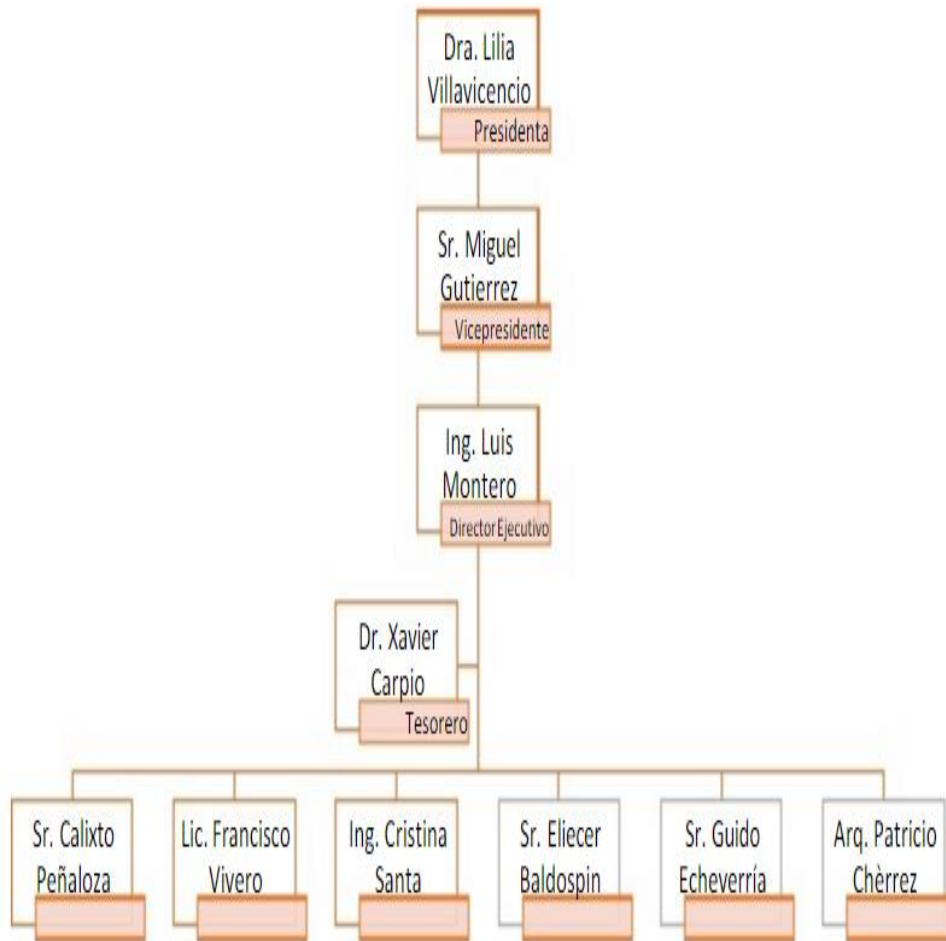
| | |
|---------------------------|-------|
| Nivel de confianza | 70.30 |
| Nivel de riesgo | 29.62 |

En la lista de verificación que se direcciono a toda la plana directiva y administrativa de CALTU se determinó que es importante que la gestión administrativa cambie, debido a que existe un nivel de confianza del 70.30%, por lo que debe existir la apertura de un cambio proactivo y el mismo vaya direccionado a generar estrategias financieras para contar permanentemente con recursos al cumplimiento de los objetivos.

4.3 Modelo operativo del cambio institucional

En el desarrollo del modelo operativo, se tomó en consideración factores organizacionales, como el diseño organizacional mediante los puestos, los flujos de trabajo con la finalidad de optimizar su proceso de cambio para que la imagen institucional sea referente de eficiencia.

Gráfico 3.25 Organigrama Funcional



Fuente: <http://www.CALTUecuador.com>

Distribución de puestos y cargos

Funciones director ejecutivo

- Realizar el trabajo administrativo y funcional de la Organización con base en el marco legal organizativo y las políticas y planes aprobados por la Asamblea General o Junta Directiva.
- Responder y asegurar el uso transparente de los recursos de la organización

- Proporcionar apoyo o asesoramiento a coordinadores, proyectos o iniciativas del área para que puedan llevar a cabo su trabajo correctamente.
- Coordinar la preparación del Plan Institucional Anual y su presentación al Consejo de Administración, así como su seguimiento y evaluación en el marco del Consejo Técnico Establecer relaciones nacionales e internacionales para cumplir con los mandatos de la organización y el logro de los objetivos institucionales. Cumplir y hacer cumplir las funciones delegadas por la Junta Directiva.

Presidente ejecutivo

- Liderar la formulación y ejecución del plan de negocios
- Alinear los diferentes sistemas de gestión
- Definir políticas generales de gestión
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Presentar al Consejo de Administración las declaraciones de situación y la información sobre el negocio
- Asegurar el cumplimiento de las regulaciones existentes
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales

Funciones vicepresidente

- Servir como el principal auxiliar del presidente.
- Llevar a cabo las funciones del presidente en su ausencia o discapacidad para realizar.
- Realizar otras tareas que puedan ser prescritas en los estatutos y normas vigentes o asignadas por la asociación.
- Preparar y presentar un informe a la junta ejecutiva para cada reunión que asista en nombre del presidente

Funciones tesorero

- Registro diario de las transacciones realizadas en cada una de las cuentas bancarias
- Retiros de fondos en efectivo, para pagos a proveedores y para transferencias entre bancos.
- Reconciliaciones bancarias mensuales.
- Informar a los altos directivos sobre los vencimientos y los pagos mensuales a realizar.

Funciones de vocales principales y suplentes

- Preparar informes e informes, así como participar en estudios y
- Mejorar los procedimientos de organización
- Registrar el cumplimiento de las actividades programadas
- Monitorear la integración de la información en los sistemas de la red
- Participar en el diseño y la implementación de la planificación en las reuniones con el fin de disponer de un sistema de gestión de la información

Cuadro 3.4 Procesos del Director Ejecutivo

| CATÁLOGO DE CARGOS CALTU | | |
|---|---|--------------------|
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO: generar la dirección y la función administrativa, supervisar a los directores de cada área de la organización, representar legalmente a la institución. | | |
| FUNCIONES DEL CARGO: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el trabajo administrativo y funcional de la Organización con base en el marco legal organizativo y las políticas y planes aprobados por la Asamblea General o Junta Directiva. • Responder y asegurar el uso transparente de los recursos de la organización • Proporcionar apoyo o asesoramiento a coordinadores, proyectos o iniciativas del área para que puedan llevar a cabo su trabajo correctamente. • Coordinar la preparación del Plan Institucional Anual y su presentación al Consejo de Administración, así como su seguimiento y evaluación en el marco del Consejo Técnico Establecer relaciones nacionales e internacionales para cumplir con los mandatos de la organización y el logro de los objetivos institucionales. Cumplir y hacer cumplir las funciones delegadas por la Junta Directiva. | | |
| RELACIONES DEL CARGO: | | |
| Relación de autoridad: Con jefes de áreas | | |
| Relación de subordinación: Reporta a los socios | | |
| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Elabora planes operativos de trabajo | Director ejecutivo |
| 2 | Uso de recursos organizacionales | Director ejecutivo |
| 3 | Asesoramiento a socios de la asociación | Director ejecutivo |
| 4 | Ejecutar del plan institucional | Director ejecutivo |
| 5 | Entrega de informes | Director ejecutivo |

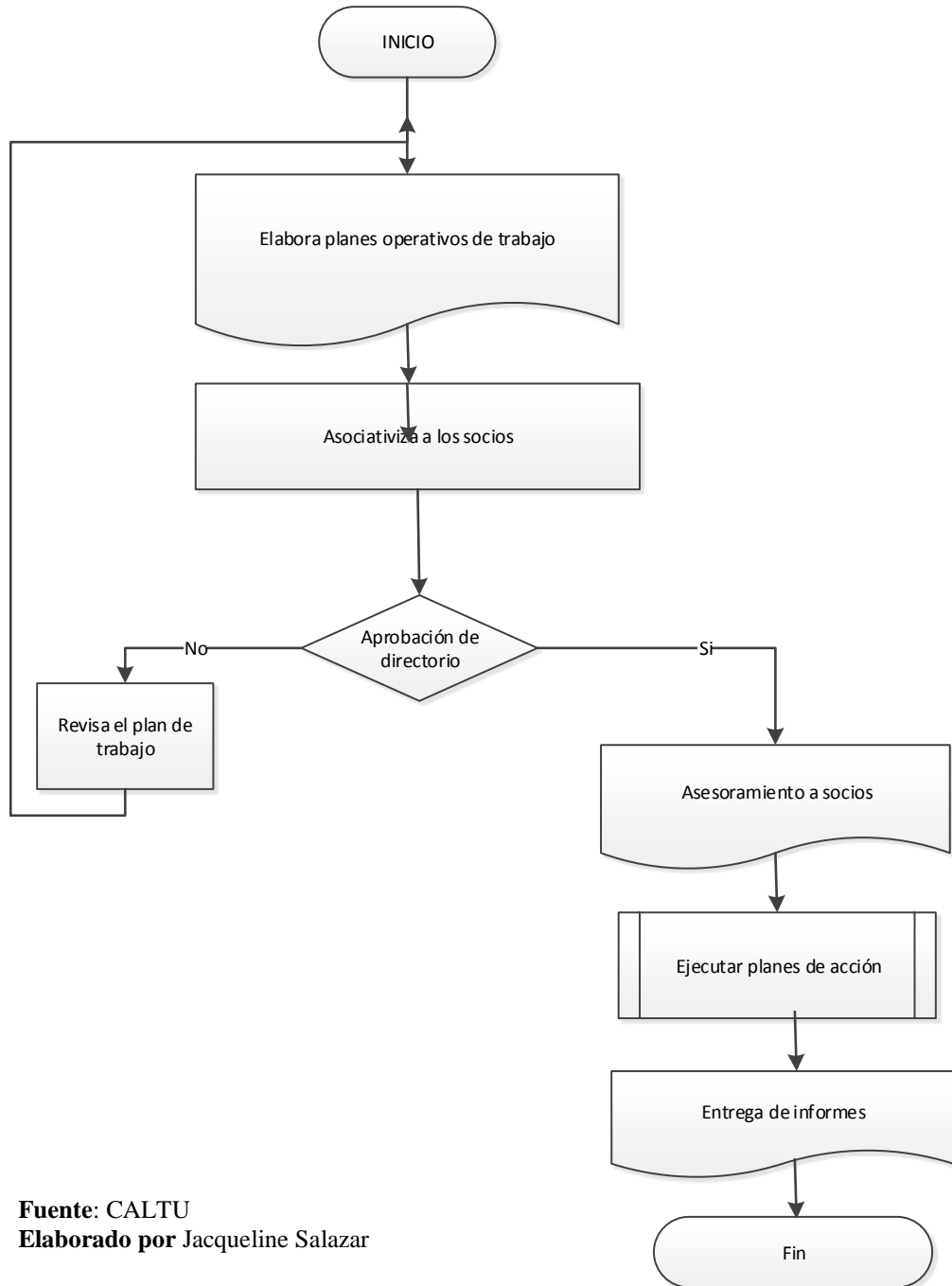
Fuente: CALTU

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Las actividades involucradas en cada una de estas fases es un enfoque completo a nivel de toda la organización, en el cual se involucran a varios equipos y sub equipos que trabajan en procesos y subprocesos interfuncionales para dirigir, coordinar y controlar la totalidad del esfuerzo y si es necesario solucionar los conflictos y establecer las prioridades como:

- Comunicar la necesidad de cambio a toda la organización
- Facilitar la documentación de apoyo necesaria (por ejemplo, parámetros o directrices)
- Identificar procesos problemas que requieren mejoramiento.
- Nombrar responsables de los procesos.

Gráfico 3.26 Flujo de procesos del director ejecutivo



Fuente: CALTU
Elaborado por Jacqueline Salazar

Cuadro 3.5 Procesos del Presidente Ejecutivo

| CATÁLOGO DE CARGOS CALTU | | |
|--|-------------------------------------|----------------------|
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO: desarrollar plan de trabajo, efectuar evaluaciones internas, representar a la organización legalmente | | |
| FUNCIONES DEL CARGO: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Liderar la formulación y ejecución del plan de negocios • Alinear los diferentes sistemas de gestión • Definir políticas generales de gestión • Dirigir y controlar el desempeño de las áreas • Presentar al Consejo de Administración las declaraciones de situación y la información sobre el negocio • Asegurar el cumplimiento de las regulaciones existentes • Actuar en coherencia con los valores organizacionales. | | |
| RELACIONES DEL CARGO: | | |
| Relación de autoridad: Con jefes de áreas | | |
| Relación de subordinación: Reporta a los socios | | |
| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Comunica el plan a socios | Presidente ejecutivo |
| 2 | Alinea sistema administrativo | Presidente ejecutivo |
| 3 | Define políticas de trabajo | Presidente ejecutivo |
| 4 | Dirige y controla actividades | Presidente ejecutivo |
| 5 | Entrega de información a directivos | Presidente ejecutivo |
| 6 | Cumplimiento de regulaciones | Presidente ejecutivo |
| 7 | Comunica valores institucionales | Presidente ejecutivo |

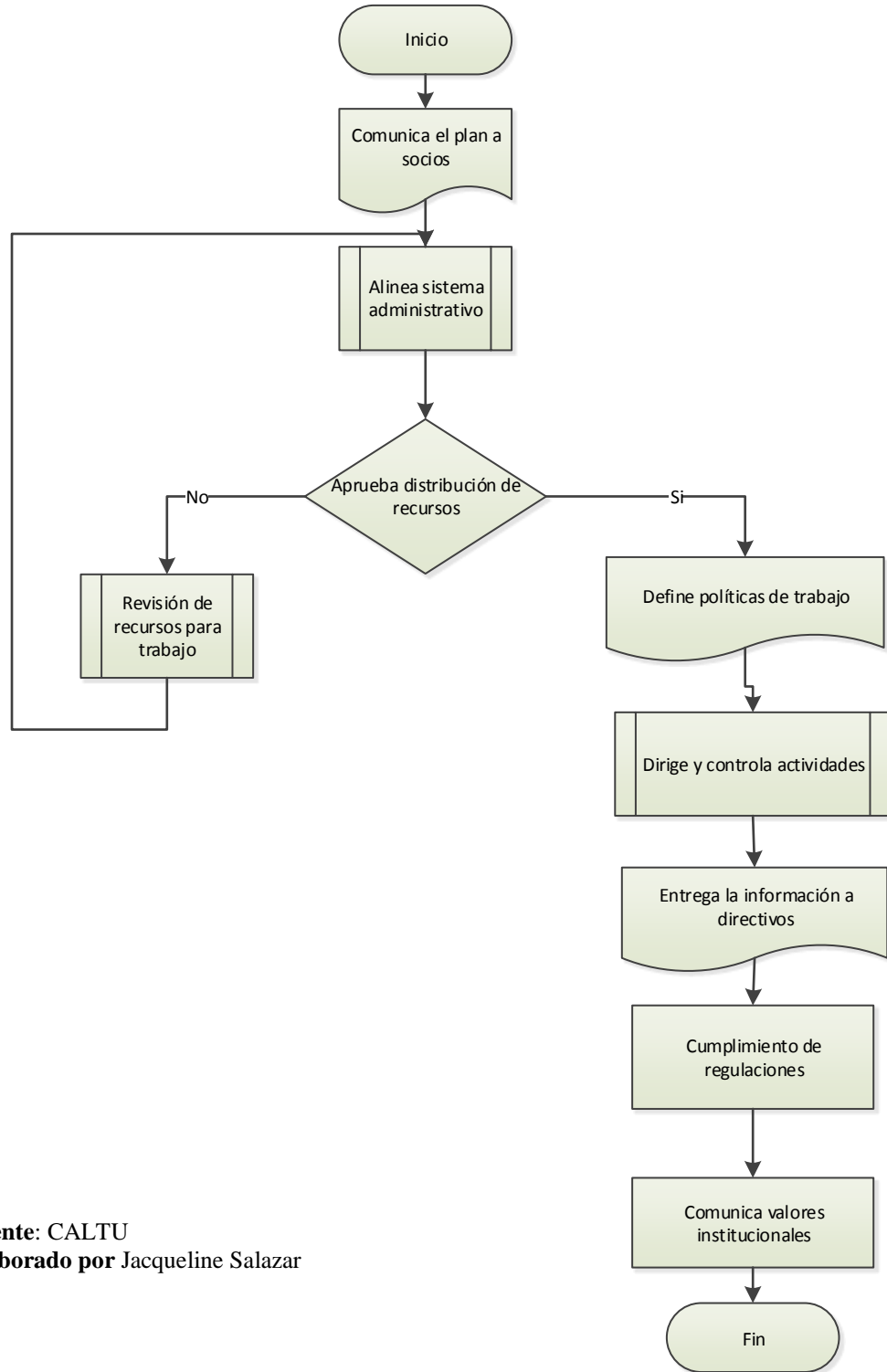
Fuente: CALTU

Elaborado por Jacqueline Salazar

Por tanto La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo de la organización, el cual elimine el desperdicio de gran cantidad de esfuerzo, la falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados. Los procesos seleccionados en CALTU deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos con el statu quo, de manera que se cambie lo siguiente:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos
- Problemas y/o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto puesto
- Procesos con tiempos de ciclos prolongados

Gráfico 3.27 Flujo de procesos del Presidente ejecutivo



Fuente: CALTU
Elaborado por Jacqueline Salazar

Cuadro 3.6 Procesos del vicepresidente

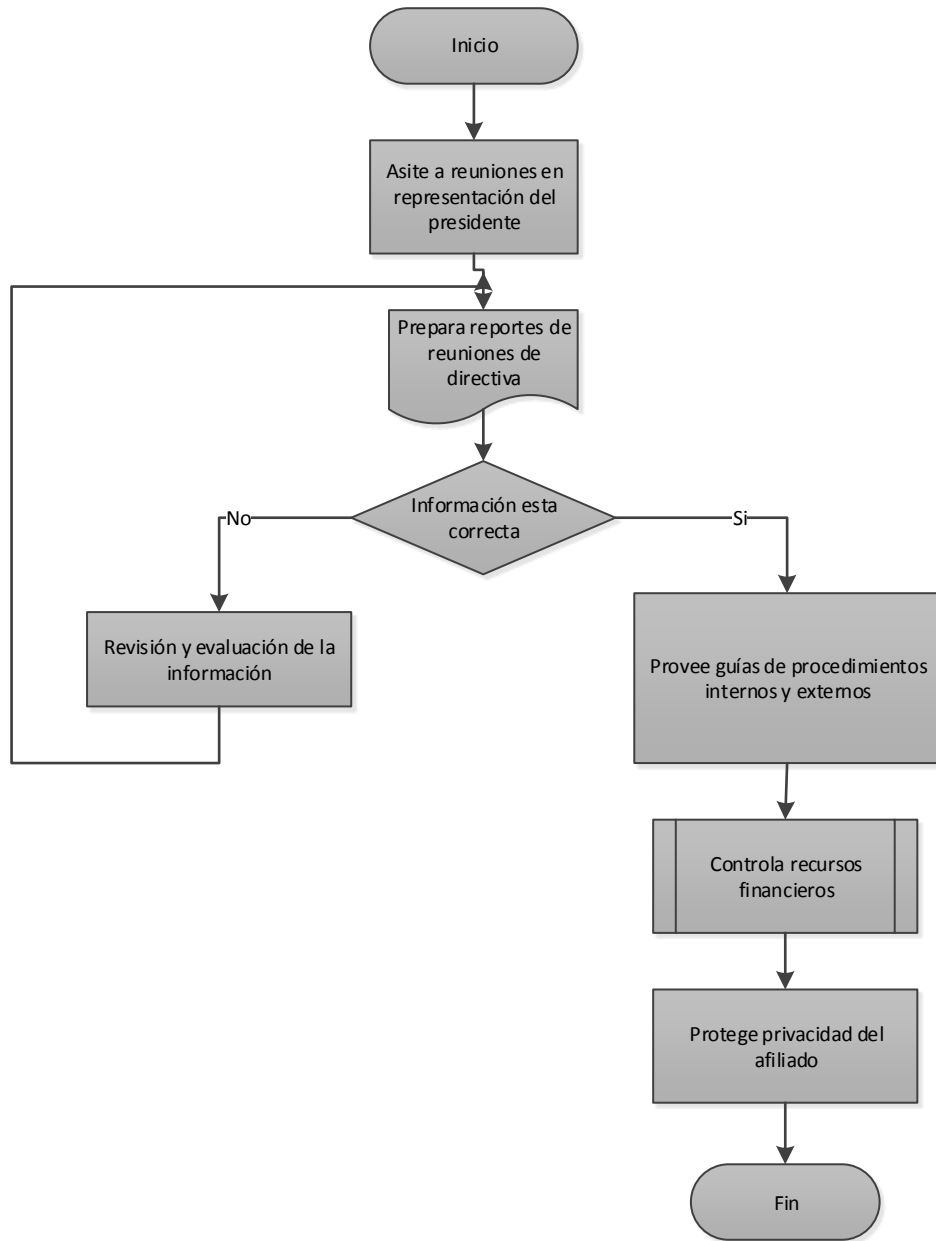
| CATÁLOGO DE CARGOS CALTU | | |
|---|--|--------------------|
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO: remplazar al presidente en caso necesario, ofrecer al recurso interno instrumentos de trabajo organizacional. | | |
| FUNCIONES DEL CARGO: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Servir como el principal auxiliar del presidente. • Llevar a cabo las funciones del presidente en su ausencia o discapacidad para realizar. • Realizar otras tareas que puedan ser prescritas en los estatutos y normas vigentes o asignadas por la asociación. • Preparar y presentar un informe a la junta ejecutiva para cada reunión que asista en nombre del presidente | | |
| RELACIONES DEL CARGO: | | |
| Relación de autoridad: Con jefes de áreas | | |
| Relación de subordinación: Reporta a Presidente Ejecutivo | | |
| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Asistir a reuniones en representación del presidente | Vicepresidente |
| 2 | Prepara reportes de reuniones de directiva | Vicepresidente |
| 3 | provee guías de procedimientos internos y externos | Vicepresidente |
| 4 | Control de recursos financieros | Vicepresidente |
| 5 | protege privacidad de afiliados | Vicepresidente |

Fuente: CALTU

Elaborado por Jacqueline Salazar

El responsable en este proceso es la persona que ha sido nombrado por la presidencia, como el encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente, la organización logrará los mayores recursos, está función asigna los recursos a parte de un proceso crítico, pero las funciones de interacción tienen diferentes prioridades y, como resultado, solo se realizarán mejoramientos a nivel de toda la organización.

Gráfico 3.28 Flujo de procesos del Vicepresidente



Fuente: CALTU
Elaborado por Jacqueline Salazar

Cuadro 3.7 Procesos del tesorero

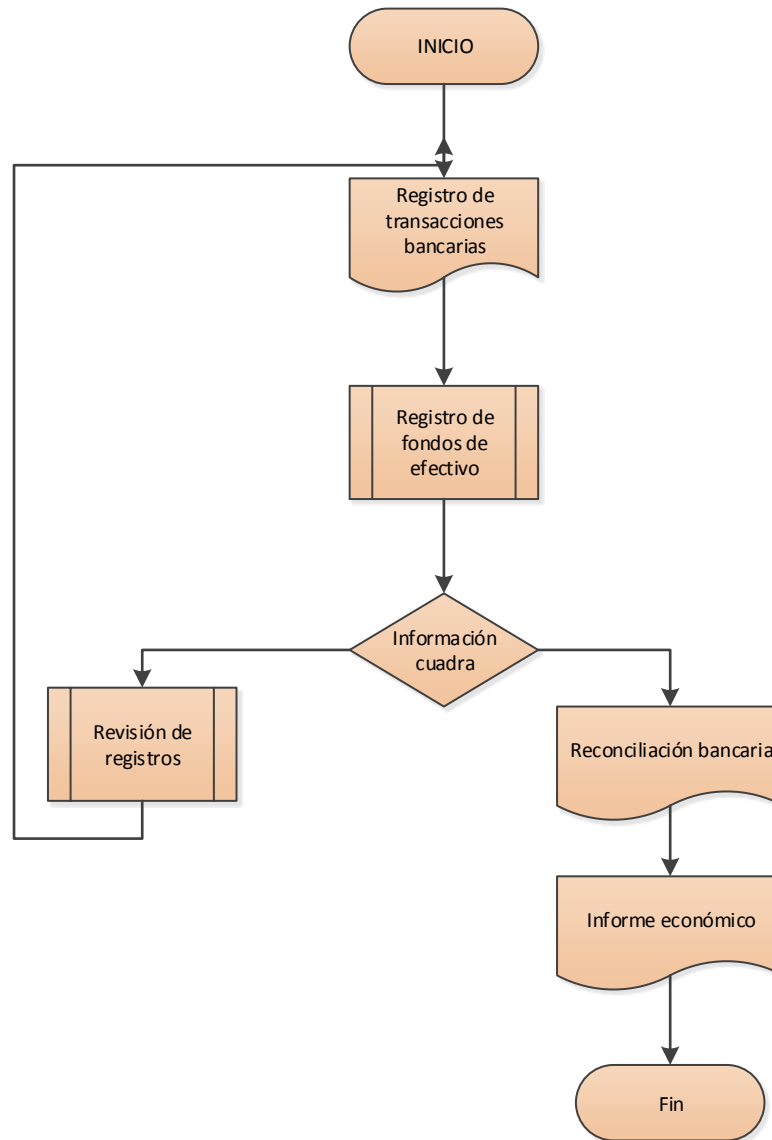
| CATÁLOGO DE CARGOS CALTU | | |
|---|-------------------------------------|--------------------|
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO: efectuar registro de la gestión financiera mediante transacciones y conciliaciones. | | |
| FUNCIONES DEL CARGO: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Registro diario de las transacciones realizadas en cada una de las cuentas bancarias • Retiros de fondos en efectivo, para pagos a proveedores y para transferencias entre bancos. • Reconciliaciones bancarias mensuales. • Informar a los altos directivos sobre los vencimientos y los pagos mensuales a realizar | | |
| RELACIONES DEL CARGO: | | |
| Relación de autoridad: Con jefes de áreas | | |
| Relación de subordinación: Reporta a Presidente ejecutivo | | |
| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Registro de transacciones bancarias | Procesos tesorero |
| 2 | Registro de fondos de efectivo | Procesos tesorero |
| 3 | Reconciliación bancaria | Procesos tesorero |
| 4 | Informe económico | Procesos tesorero |

Fuente: CALTU

Elaborado por Jacqueline Salazar

La responsabilidad del proceso financiero proporciona un medio a través del cual se pueden alcanzar los objetivos funcionales sin perder de vista el objetivo principal de la organización, por tanto el responsable del proceso debe tener capacidad para prever los cambios de la empresa y su impacto en el proceso, y debe encontrarse en un nivel lo suficientemente alto para comprender qué dirección tomara la nueva organización y cuál será el impacto sobre el proceso integral.

Gráfico 3.29 Flujo de procesos del tesorero



Fuente: CALTU
Elaborado por Jacqueline Salazar

Cuadro 3.8 Procesos de los vocales

| CATÁLOGO DE CARGOS CALTU | | |
|--|--|-------------|
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO: realizar informes. Así como participar en estudios in ternos de mejoramiento. | | |
| FUNCIONES DEL CARGO: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Preparar informes, así como participar en estudios • Mejorar los procedimientos de organización • Registrar el cumplimiento de las actividades programadas • Monitorear la integración de la información en los sistemas de la red • Participar en el diseño y la implementación de la planificación en las reuniones con el fin de disponer de un sistema de gestión de la información. | | |
| RELACIONES DEL CARGO: | | |
| Relación de autoridad: Con jefes de áreas | | |
| Relación de subordinación: Reporta a Presidente ejecutivo | | |
| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
| 1 | Preparación de informes y estudios | Vocales |
| 2 | Mejora procedimientos | Vocales |
| 3 | Registra cumplimientos de procedimientos | Vocales |
| 4 | Monitorea actividades de socios | Vocales |
| 5 | Participa en el diseño de procedimientos | Vocales |

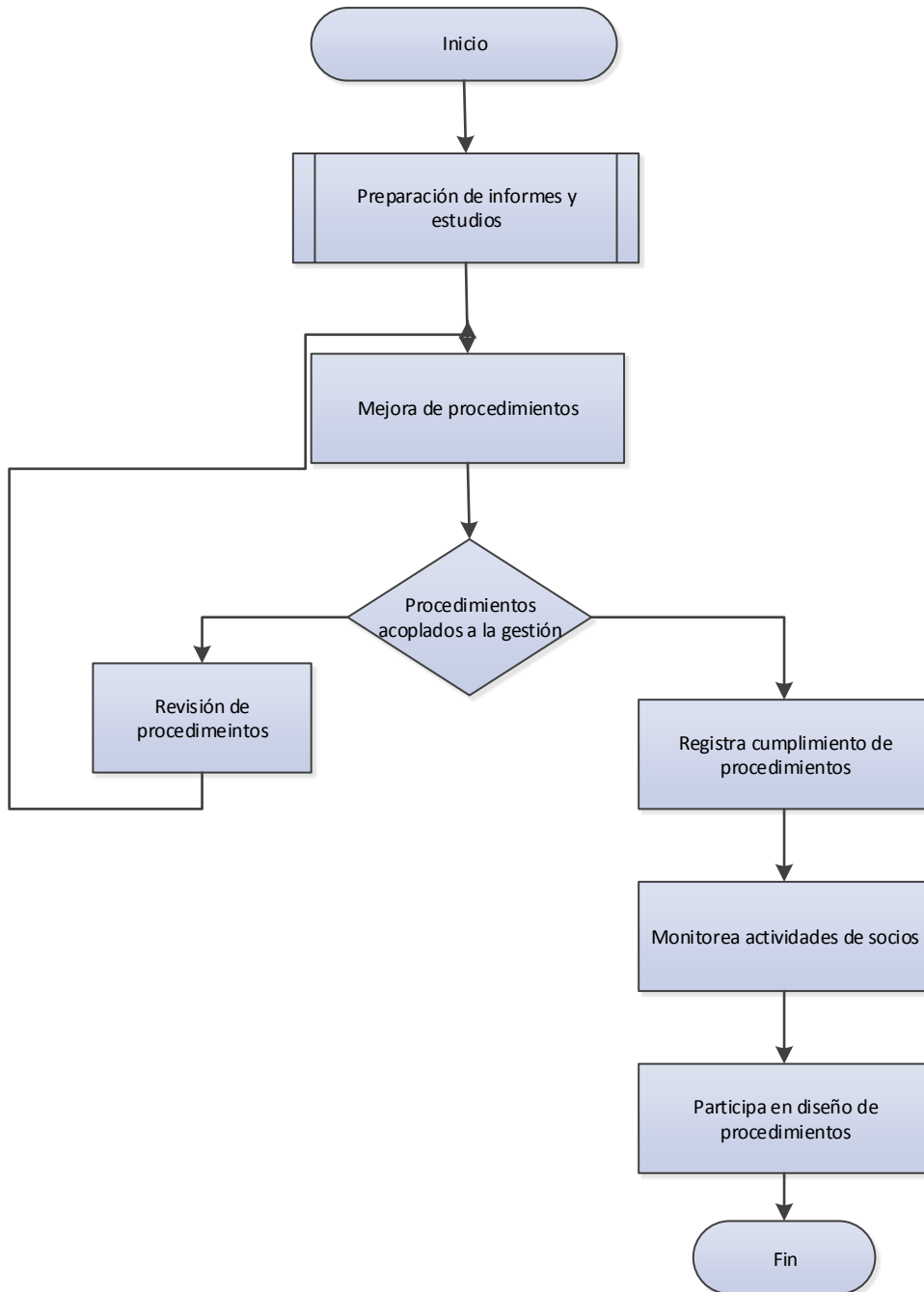
Fuente: CALTU

Elaborado por Jacqueline Salazar

Debido a las muchas exigencias sobre el tiempo del responsable del proceso y su nivel en la organización, a este puede resultarle inconveniente ejecutar todo el trabajo de seguimiento relacionado con la dirección, en estos casos, los vocales trabajaran con él en esta tarea. En el caso de un proceso demasiado grande, ésta podría ser una posición de tiempo completo durante las etapas iniciales del proceso de manera que CALTU logre:

- Efectividad. tiene un impacto sobre el socio
- Eficiencia. El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad.
- Adaptabilidad. La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del socio y los requerimientos especiales e individuales.

Gráfico 3.30 Flujo de procesos los vocales



Fuente: CALTU
Elaborado por Jacqueline Salazar

Cuadro 3.9 Procedimientos integrados CALTU

| Número | Actividad | Responsable | Cargo |
|---------------|--|--|----------------------|
| 1 | Realizar el trabajo administrativo y funcional de la Organización | Ing. Luis Montero | Director ejecutivo |
| 2 | Liderar la formulación y ejecución del plan de negocios | Dra. Lilia Villavicencio | presidente ejecutivo |
| 3 | Servir como el principal auxiliar del presidente. | Sr. Miguel Gutiérrez | vicepresidente |
| 4 | Registro diario de las transacciones realizadas en cada una de las cuentas bancarias | Dr. Xavier Carpio | Tesorero |
| 5 | Preparar informes así como participar en estudios y mejoramiento. | Ing. Francisco Loaiza Ing. Agustín Cárdenas | Vocales |

Fuente: CALTU

Elaborado por Jacqueline Salazar

Una vez recolectada la información se determina por la plana directiva y ejecutiva de CALTU (Cámara de Calzado de Tungurahua) que es importante establecer una estrategia financiera que permita acceder a los recursos económicos permanentes para el cumplimiento de actividades en la gestión administrativa, no solo cumpla con los objetivos, sino que pueda acceder a nuevas oportunidades de crecimiento institucional, de esta manera es importante que en base a los balances organizacionales se pueda acceder a establecer un presupuesto financiero.

Bajo este perfil el presupuesto comprende todos los conceptos que componen los resultados operativos de la organización, algunos de los cuales están estrechamente vinculados al concepto de presupuesto financiero. Como ejemplo se puede mencionar el nivel de ingresos por parte de pago de los socios, que es el

primer concepto del presupuesto que determinará las necesidades de efectivo, también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, todos los conceptos del presupuesto financiero.

- El análisis económico consiste en analizar las implicaciones del presupuesto sobre la economía en su conjunto de CALTU. En este sentido, las variables a medir son: si con el presupuesto se aumentó o no y el monto de cuentas por cobrar.
- El análisis del proceso presupuestario consistirá en descripción pormenorizada del proceso presupuestario, sus actores en cada etapa y las características del marco legal así como el entorno político institucional.

De esta manera para establecer una gestión administrativa integral, es importante promover una gestión financiera que permita generar un manejo económico orientado al logro de los objetivos, de esta manera se presentan estado de resultados y balances:

Impacto de la gestión administrativa de CALTU

La gestión administrativa de la organización ha generado factores claves de éxito, los cuales han impactado en el desarrollo organizacional, de manera que es importante que para su mejoramiento se establezcan las siguientes recomendaciones:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Integración

Cuadro 3.10 Impacto de la Gestión Administrativa de CALTU

| Nº | FACTOR DE IMPACTO | RECOMENDACIONES |
|----|---|--|
| 1 | <p>PLANIFICACIÓN: No existe una comunicación y vinculación de la filosofía organizacional entre socios del sector del calzado, lo cual afecta al cumplimiento de objetivos, por tanto las relaciones del organismo con el medio ambiente social, económico y productivo son limitadas.</p> | <p>Es importante que se genere un filtro de comunicación con respecto a la filosofía organizacional entre los socios y el mercado del calzado para proyectar una imagen de competitividad.</p> |
| 2 | <p>ORGANIZACIÓN: La estructura organizacional no permite que la organización del trabajo y la distribución de puestos y funciones limitando la coordinación de recursos.</p> | <p>Se debe establecer un nuevo diseño organizacional, que permita el mejor desarrollo de funciones y responsabilidad en el cargo.</p> |
| 3 | <p>DIRECCIÓN: Existe un nivel de autoridad reactivo al mercado, en el cual no se presenta un liderazgo adaptativo a las necesidades del sector y sus cambios comerciales.</p> | <p>Es necesario establecer empowerment para mejorar el alineamiento de recursos organizacionales.</p> |
| 4 | <p>CONTROL: No existe monitoreo de actividades, debido a que el proceso es básico y no se genera estándares de desempeño para cumplir los planes y se centra solo en controles preliminares.</p> | <p>Se debe generar una evaluación de la gestión interna para generar productividad organizacional y promover dinamización de recursos.</p> |
| 5 | <p>INTEGRACIÓN: Se limita el desarrollo de los recursos humanos, y no se constituye una sinergia organizacional para aprovechar los recursos tecnológicos y financieros al logro de metas.</p> | <p>La gestión de recursos humanos debe ser potencializado en sus funciones desde un proceso motivacional. Mediante charlas de motivación e incentivación.</p> |

Fuente: CALTU

Elaborado por: Salazar Jacqueline

En el direccionamiento financiero de la organización, se estableció las siguientes actividades:

Cuadro 3.11 Estrategias Financieras

| Nº | ESTRATEGIA | ACTIVIDAD |
|------------|--|--|
| 1 | Control de gestión financiero(estructura financiera) | Organizar expo ferias cada 3 meses para dar a conocer el producto. Entregar volantes con proformas de los productos que ofrece la asociación CALTU (Cámara Nacional De Calzado) |
| 2.- | Factor económico: analizar los factores macroeconómicos en el que se desenvuelve la asociación CALTU | Capacitar e informar a los socios de contabilidad sobre las reformas en la legislación laboral y económica |
| 3.- | Realizar un análisis interno de la asociación CALTU tanto sus debilidades como fortalezas | Implementar políticas de inversión para que los socios accedan a beneficios organizacionales como formación técnica internacional. |
| 5.- | Cuentas por cobrar: disminuir el riesgo de incobrabilidad a los socios por sus aportaciones. | Generar políticas de cobro para acceder a un mejor perfil de liquidez. |
| 6.- | Gastos y costos: fomentar el ahorro en la asociación CALTU | Realizar presupuestos anuales para disminuir los costos y gastos operativos. |
| 7.- | Análisis Financiero de la información contable | Se utiliza las razones financieras, para la comparación de las cuentas de los estados financieros, evaluando la gestión financiera para la eficiente toma de decisiones. |
| 8.- | Proyecto de inversión a nuevos servicios para el socio | El presupuesto de capital, permitirá evaluar y seleccionar el desembolso de fondos a corto plazo. |
| 9.- | Impulsar el crecimiento institucional mediante la creación de un fondo de rotación. | Se determinará fondos a largo plazo para financiar integraciones comerciales. |
| 10 | Fortalecer los ingresos operacionales mediante nuevos programas de innovación y desarrollo a socios. | Crear fondos para convenios y alianzas estratégicas. |

Fuente: CALTU

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Tabla 3.26 Balance General CALTU

| ACTIVO | |
|--|---------------------|
| | 2003 US\$ |
| ACTIVO CORRIENTE | |
| Caja y bancos (nota 3) | 41.773,00 |
| Cuentas por cobrar asociados | 25.300,00 |
| Fondos de terceros para desarrollo de programas | 10.095,00 |
| Cuentas por cobrar diversas | 10.940,00 |
| Fondos sujetos a restricción | 60.000,00 |
| Gastos pagados por anticipado | 4.161,00 |
| Total activo corriente | 152.269,00 |
| | |
| Activo fijo-neto (nota 5) | 2.204.164,00 |
| | |
| TOTAL ACTIVO | 2.356.433,00 |
| PASIVO Y PATRIMONIO NETO | |
| | 2003 US\$ |
| Pasivo corriente | |
| Préstamos bancarios | |
| Otras cuentas por pagar | 26.760 |
| Otros pagos | 11.656 |
| Fondos convenio | 14.662 |
| fondos de terceros para desarrollo de programas | 9.032 |
| Total Pasivo Corriente | 62.110 |
| provisión compensación por tiempo de servicios | 112.371 |
| Ganancias diferidas | 8.758 |
| Total pasivo | 183.239 |
| PATRIMONIO | |
| Patrimonio acumulado | 2.158.293 |
| Superávit del ejercicio | 14.901 |
| Total patrimonio | 2.173.194 |
| | |
| Total pasivo y patrimonio | 2.356.433 |

Fuente: CALTU

Elaborado por: Jacqueline Salazar

Tabla 3.27 Estado de resultados CALTU
Al 31 de Diciembre del 2016

| | 2016 |
|--|-----------|
| Ingresos operacionales | |
| Cuotas ordinarias de asociados | 19.402,00 |
| Ingresos por financiamiento de programas | 11.890,00 |
| Varios | 15.104,00 |
| Total ingresos operacionales | 46.396,00 |
| Gastos operacionales | |
| Personal | 8.500,00 |
| Administrativos | 6.250,00 |
| Gastos por desarrollo de programas | 7.250,00 |
| Total gastos operacionales | 22.000,00 |
| Resultado operacional | 24.396,00 |
| Otros ingresos (gastos) | |
| Ingresos extraordinarios, neto | 8500 |
| Gastos financieros | 8861 |
| | 17361 |
| Superavit del ejercicio | 7.035 |

Fuente: CALTU
Elaborado por: Jacqueline Salazar

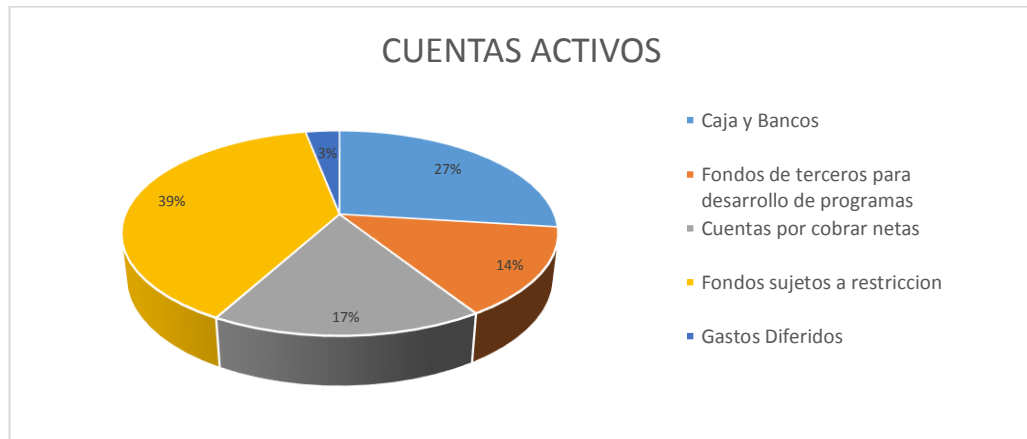
Se observa en los estados financieros que el manejo económico es importante en la institución, que luego de generar una acción organizacional si existen ganancias o liquidez para posteriormente efectuar un proceso de trabajo que genere desarrollo organizacional.

ANÁLISIS VERTICAL CALTU

| PARTIDAS | 2016 | |
|--|---------------------|-------------|
| | MONTO | PORCENTAJE |
| ACTIVOS | | |
| Caja y Bancos | 41.773,00 | 27% |
| Fondos de terceros para desarrollo de programas (Nota 4) | 21.035,00 | 14% |
| Cuentas por cobrar netas | 25.300,00 | 17% |
| Fondos Sujetos A Restricción | 60.000,00 | 39% |
| Gastos Diferidos | 4.161,00 | 3% |
| TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE | 152.269,00 | 100% |
| total activo fijo neto | 2.204.164,00 | 100% |
| | | 0% |
| TOTAL DE ACTIVO FIJO | 2.204.164,00 | 100% |
| Otros activos | | |
| | | |
| TOTAL DE ACTIVO | 2.356.433,00 | |
| PASIVO Y CAPITAL | | |
| Cuentas por pagar | 62.110,00 | 100% |
| | | 0% |
| | | 0% |
| Préstamos por pagar | | 0% |
| TOTAL PASIVO CIRCULANTE | 62.110,00 | 100% |
| Documentos por pagar | 183.239,00 | |
| Hipotecas por pagar | | |
| TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO | 183.239,00 | 100% |
| TOTAL PASIVO | 245.349,00 | |
| Patrimonio acumulado | 2.096.183,00 | 99% |
| | | 0% |
| Superávit por revaluación | 14.901 | 1% |
| TOTAL CAPITAL CONTABLE | 2.111.084 | 100% |
| | | |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 2.356.433,00 | |

En el análisis vertical se establece la segmentación de las cuentas, de esta manera se determina que las cuentas del activo están constituidas de la siguiente manera:

Gráfico N° 11 Cuentas activos



La cuenta de activos determina que en su composición de activo circulante el 27% hace referencia a las cuentas caja y bancos, en tanto que fondos de terceros es el 14%, el 17% representa cuentas por cobrar, 39% son fondos sujetos a restricción y el 3% lo compone los gastos diferidos. En referencia a las cuentas de pasivo y patrimonio su composición es la siguiente:

Gráfico N° 12 Cuentas Pasivo



En el análisis vertical se refleja que la cuenta de pasivos está compuesta por el 3% cuentas por pagar, el 5% es provisión de compensación, el patrimonio acumulado es el 92% y el superávit institucional representa el 1% en la estructura financiera.

Tabla 3.28 INDICADORES

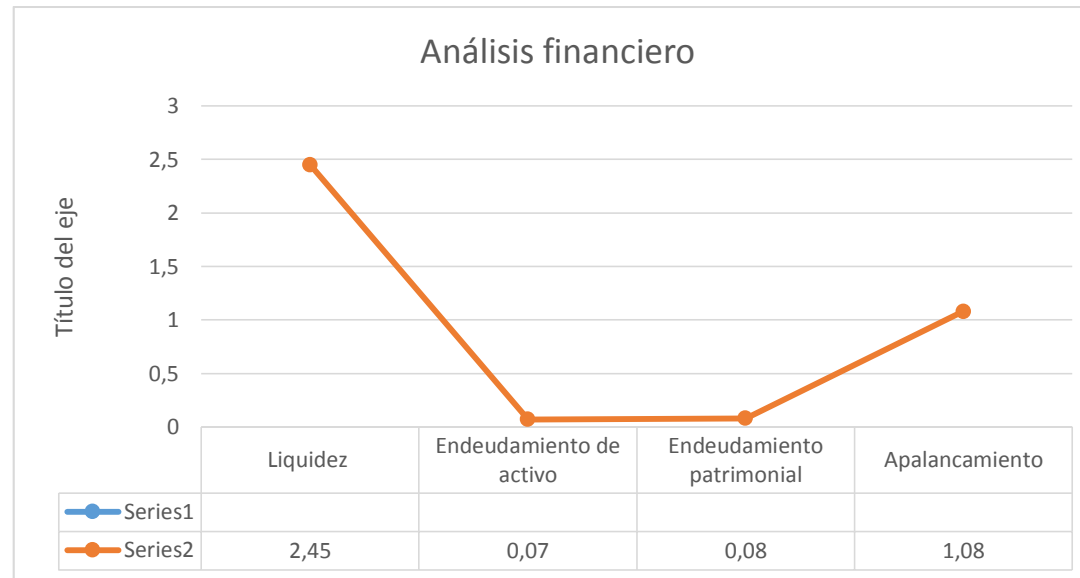
| Factor | Indicador técnico | Fórmula | Interpretación |
|-----------------------|---------------------------|--|--|
| LIQUIDEZ | Liquidez corriente | $RAZÓN\ CIRCULANTE = \frac{ACTIVO\ CIRCULANTE}{PASIVO\ CIRCULANTE}$ $RAZÓN\ CIRCULANTE = \frac{152269}{62110} = 2.45$ | Muestra la capacidad de la Asociación, es decir el indicador de 2.45 determina que se tienen capacidad para hacer frente las obligaciones adquiridas |
| Factor | Indicador técnico | Fórmula | Interpretación |
| APALANCAMIENTO | Endeudamiento de activo | $ENDEUDAMIENTO\ DE\ ACTIVO = \frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL}$ $ENDEUDAMIENTO\ DE\ ACTIVO = \frac{183239}{2356433} = 0.077$ | El nivel de autonomía financiera es de 0.077 en la asociación, no depende en alto nivel de acreedores. |
| | Endeudamiento patrimonial | $ENDEUDAMIENTO\ PATRIMONIAL = \frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$ $ENDEUDAMIENTO\ PATRIMONIAL = \frac{183239}{2173194} = 0,08$ | Este índice de 0,08 indica el grado del compromiso del patrimonio con los acreedores. |
| | Apalancamiento | $APALANCAMIENTO = \frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$ $APALANCAMIENTO = \frac{2356433}{2173194} = 1,08$ | El grado de apoyo de los recursos internos de 1,08 en la asociación. |

| Factor | Indicador técnico | Fórmula | Interpretación |
|----------------|---------------------------|---|---|
| GESTIÓN | Periodo medio de cobranza | $PERIODO\ MEDIO\ DE\ COBRANZA\ \frac{CUENTAS\ POR\ COBRAR\ X360.}{INGRESOS}$ $PERIODO\ MEDIO\ DE\ COBRANZA\ \frac{25300*360}{46396}=196.31$ | El periodo de cobranza está determinado por 196 días es decir existe una gestión de recuperación lenta en la organización. |
| | Periodo medio de pago | $PERIODO\ MEDIO\ DE\ PAGO\ \frac{CUENTAS\ POR\ PAGAR\ X360}{GASTOS}$ $PERIODO\ MEDIO\ DE\ PAGO\ \frac{26760\ X360}{\quad} = 437\ dias$ | La asociación tarda en cumplir sus obligaciones de pago acorde a la recuperación de los pagos de los socios también debido a que se efectúan convenios que permiten establecer la responsabilidad de la asociación con los socios en cumplimiento de programas de capacitaciones. |

Fuente: CALTU

Elaborado por: Jacqueline Salazar

TABLA 3.29 Análisis financiero de CALTU



En el análisis financiero se determina que la organización tiene circulante, y liquidez para satisfacer los requerimientos de los socios, por tanto es necesario fortalecer la gestión administrativa para potencializar su participación en el mercado

Tabla N°3.30 Presupuesto

| | |
|-------------------------|--|
| PRESUPUESTO | INGRESOS:637934 |
| FINANCIERO: | |
| De tesorería | Gastos y costos 22000 |
| Balance proforma | Superávit o déficit: 7035 Financiación: interna |

Fuente: CALTU

Elaborado por: Jacqueline Salazar

De esta manera el presupuesto está encaminado a la recaudación de los pagos de los socios y su aporte, por tanto las actividades futuras estarán enfocadas en base al superávit que se generan en el año operativo, el cual fue de 7035, de lo cual saldrá los recursos para futuras actividades. De tal manera que con el presupuesto el personal directivo y ejecutivo de CALTU podrá evaluar y obtener una apreciación general, la cual sirve de apoyo para profundizar en el trabajo definitivo. En el transcurso de esta actividad el presidente y gerente dispondrá de un campo amplio para obtener información financiera mediante una gestión administrativa que permita:

- Minimizar el riesgo
- Presencia de eventualidades económicas desfavorable

En esta perspectiva económica el presupuesto financiero permitirá establecer una estructura financiera sólida, esto es la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital, ya que es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en la liquidez y la imagen competitiva de CALTU (Cámara De Calzado De Tungurahua)

Conclusiones

- El análisis de la gestión administrativa permite conocer los factores de desarrollo organizacional, su direccionamiento en cada área en beneficio de los socios y de su mejoramiento en el entorno socio económico de la localidad.
- Es importante que la gestión administrativa integre cada uno de los recursos organizacionales, de manera que se refleje en el servicio que se proporciona al asociado, para así acceder a nuevos entornos y oportunidades de negocios, bajo esta perspectiva el proceso administrativo debidamente alineado.
- La organización tienen proceso definido, en el cual es importante fortalecer la responsabilidad con la finalidad de generar el cumplimiento de la estrategia organizacional y poder mejorar el servicio que se presta al asociado.
- Para minimizar el riesgo financiero es importante delinear estrategias financieras que permitan establecer la disponibilidad económica para minimizar el riesgo en el entorno y entonces CALTU tenga no solo una participación pasiva, sino que su pro actividad administrativa y financiera sea referente de competitividad organizacional.

Recomendaciones

- Se debe establecer el mejoramiento de la gestión administrativa sustentado en una sinergia institucional, de manera que el alineamiento de los recursos permita el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos.
- La organización debe fortalecer y mejorar la gestión administrativa, mediante un alineamiento de recursos, de manera que se establezca un desarrollo organizacional no solo sostenible, sino sustentable en la gestión de cada uno de los miembros.

- En el desarrollo de los procesos internos es de vital importancia que se delimiten las responsabilidades y funciones de manera que el perfil del dueño del puesto y del proceso permita satisfacción interna y externa para así lograr una ventaja competitiva.
- Es importante que la estrategia financiera sustentada en el marco de trabajo presupuestal promueva la obtención de recursos económicos suficientes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de manera que el riesgo de iliquidez sea el mínimo y entonces se pueda contar con recursos para procesos de mejoramiento interno en beneficio del socio.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, M. (2011). *Estrategias financieras para el éxito competitivo en la pyme comercial canaria*. España: Universidad de La Laguna. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.

Acuña, I. (2013). *Impacto en la gestión administrativa y competitiva de la industria textil ecuatoriana por cambios en reformas tributarias 2011*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.

Alcarria, J. (2015). *Contabilidad Financiera*. España: Servie de Comunicaio.

Amat, O. (2010). *Introducción a la Contabilidad y Finanzas*. México: PROFIT.

Ángela, F. (2007). *Diagnóstico Financiero*. México: Mc Graw Hill.

Ayala, J. (2012). *Responsabilidad Social para la mejora del desempeño en las PYMES*. México: Gestión empresarial: oportunidades de emjora en los negocios.

Ayala, Verónica. (2013). *Modelo de Gestión de Liquidez*. Quito: Ecuador.

Bateman, S. (2011). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Inveatigación* . México: Mc Graw Hill.

Caballero, S. (2015). *Estrategias de financiación de las necesidades*. Murcia: UNIVERSIA.

Camisón, César. (2007). *Gestion de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.

Castillo, K. (2009). *Gestión del presupuesto del proyecto*. España.

Castillo, M. (17 de 03 de 2017). 50 fábricas están abiertas a los visitantes mediante una ruta promovida en el país. *El telégrafo*.

- Castro, M. (22 de 02 de 2016). Tungurahua entre las provincias que más empresas concentran. *La Hora*.
- Chávez, J. (29 de 02 de 2016). Sector de calzado disminuye su producción. *La Hora*.
- Chiavenato, i. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mac Graw Hill.
- Christian, M. (2016). *Stakeholders, responsabilidad social*. Guayaquil: USPE.
- Coello, F. (2015). *Enfoque de los entornos financieros*. México: PICIOLI.
- Córdova, M. (2014). *Análisis Financiero*. México: Mc Graw Hill.
- Cuatercasas, I. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa*. México: Pearson.
- Daft, R. (2004). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson Editores.
- Eugene, B. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.
- Eugene, Brigham. (2013). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.
- García, J. (2013). *Desarrollo de emcanismos empresariales*. Guayaquil: ICE.
- Harrington, H. J. (2014). *Mejoramiento de procesos*. México: Mc graw Hill.
- Héctor, D. (2012). *Análisis de Estados Financieros*. México: Trillas.
- Houston, J. (2015). *Fundamentos de administracion financiera*. México: Grupo Editorial patria.
- Koontz, H. (2012). España: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2006). *Marketing*. México: Pearson.

- Maisanche, F. (17 de 08 de 2016). Los sectores productivos de Tungurahua presentaron inquietudes al Ministro de Industria y Productividad. *El Comercio*.
- Mariño, H. (2011). *Gerencia de procesos*. España: Alfaomega.
- Martínez, C. (22 de 12 de 2016). Sector de calzado disminuye su producción. *La hora*.
- Martínez, L. (2014). *Administración estratégica*. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Mendez. (23 de 5 de 2012). Las Pymes en el Ecuador. *El Telégrafo*.
- Molano, C. (2014). *Gerencia Estratégica*. Venezuela: Dimensión empresarial.
- Moreta, M. (20 de 08 de 2016). 24 millones de pares de zapatos fabrica Ecuador. *Líderes*.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN GESTION ORGANIZACIONAL, ENFOQUES Y PROCESO ADMINISTRATIVO*. México: Pearson.
- Muñoz, C. (2012). *Métodología de la investigación*. México: Pearson.
- Muñoz, Carlos. (2011). *Investigacion científica*. México: Mc graw Hill.
- Ordóñez, S. (2013). *Modelo de gestión administrativo-financiero, de los infocentros en la Sierra Centro Norte de Ecuador*. Quito: Escuela Politécnica Nacional .
- Pérez, E. (2015). *Gestión empresarial y organizacional*. México: Business Management.
- Reyes, G. (2015). *Gerencia Esratégica*. Argentina: Universidad del Rosario.
- Samperrí, R. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, C. (21 de 11 de 2016). Falta de inversión y capacitación en el sector del calzado. *Lideres*.

Santamaría, S. (2015). “*ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA INCREMENTAR LOS INGRESOS POR SERVICIOS DE TARJETAS DE CRÉDITO FRENTE A LAS RESOLUCIONES DE LA JUNTA BANCARIA, CASO BANCO GUAYAQUIL.*”. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

Teruel, P. (2014). *Estrategia de fondos económicos*. España: Universia.

Valderrama, S. (2012). *Cómo Asesorar Tesis*. Lima: San Marcos.

Velásquez, B. (2016). *La gestión administrativa y financiera*. Guayaquil: UCSG.

Weston, F. (2015). *Fundamentos Administración Financiera. Novena edición, Vols. I y II*. México: Mac Graw – Hill.

Zabala, V. y. (2016). Ranking 1.000 Ecuador 2016. *EKOS*.

Zapata, M. (2016). *La planeación estratégica: un pilar de gestión empresarial*. México: El buzón de Pacioli.

HERRERA Luís. (2012). Tutoría de la Investigación científica Diemerino Edit. Quito – Ecuador.

GESTIÓN (2013) *Elaboración y control de presupuestos*. Ed. Gestión Barcelona.

CUATRECASAS L (2012) *Gestión Económica- Financiera de la Empresa*. Editorial Alfaomega, México.

MORENO J (2013). *Planeación Financiera*”. Editorial Continental, México.