



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**“LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU
INCIDENCIA EN EL DESARROLLO
EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE CALZADO
GAMOS”**

AUTOR: Aroca Llerena Marco Arnaldo

TUTOR: Ing. MBA. Raúl Villalba M.

AMBATO – ECUADOR

Julio 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Raúl Villalba M.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, Julio del 2014

Ing. MBA. Raúl Villalba M.

TUTOR

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Marco Arnaldo Aroca Llerena, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Marco Arnaldo Aroca Llerena

1803673142

AUTOR

APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

f) _____
Ing. Mg. Mauricio Sierra

f) _____
Lcda. Mg. Viviana Solís

Ambato, Julio del 2014

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Marco Arnaldo Aroca Llerena

1803673142

AUTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y a mi familia, por su apoyo y motivación que me han brindado en la realización del proyecto de investigación, también un agradecimiento a la empresa de calzado “Gamos” que me han permitido la realización de este proyecto brindando toda la información necesaria para el proyecto a investigar.

También un agradecimiento muy especial a mi tía Amada Aroca quien me ha sabido guiar en el camino para ser un buen profesional con la práctica de valores en esta vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS nuestro Padre creador del cielo y de la tierra, que siempre nos guía en todas nuestras acciones, para ser un buen profesional con la práctica de valores. Él es nuestro padre que nos brinda salud inteligencia y sabiduría, ha sido el apoyo más grande que he tenido en mi vida Gracias DIOS.

A mi Madre por el esfuerzo que ha hecho para hoy culminar mis estudios universitarios, por su comprensión, apoyo y dirección que me ha brindado, a la Universidad Técnica de Ambato por su educación, al Ing. Raúl Villalba por sus conocimientos compartidos y por la calidad de ser humano.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
INDICE GENERAL	VIII
INDICE DE TABLAS	X
TABLA DE ANEXOS.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCION	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación Del Problema	8
1.2.5 Preguntas Directrices o Interrogantes	8
1.2.6 Delimitación.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.3 Fundamentación Legal	16
2.4 Categorización Fundamental.....	18

2.4.1 Variable Independiente: Habilidades Directivas.....	20
2.4.2 Variable Independiente: Desarrollo Empresarial.....	33
2.5 Hipótesis.....	58
2.6 Señalamiento De Variables De Hipótesis	58

CAPITULO II

METODOLOGIA

3.1 Enfoque	59
3.2 Modalidad básica de la investigación	60
3.2.1 Investigación bibliográfica.....	60
3.2.2 Investigación de campo.....	60
3.3 Tipos De Investigación	60
3.3.1 Investigación Descriptiva.....	60
3.3.2 Investigación Exploratoria	61
3.3.3 Investigación Correlacional	61
3.4 Población y Muestra.....	61
3.4.1 POBLACIÓN	62
3.4.2 MUESTRA.....	62
3.5 Operacionalización de Variables.....	66
3.6 Recolección De Información.....	66
3.7 Procesamiento y Análisis	67

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de las encuestas	68
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	81

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	89
5.2 Recomendaciones.....	90

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS	92
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	93
6.3 JUSTIFICACIÓN	94
6.4 OBJETIVOS	97
6.4.1 Objetivo General	97
6.4.2 Objetivos Específicos.....	97
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	97

6.5.1 Factibilidad organizacional:	97
6.5.2 Política parámetros.....	98
6.5.3 Socio-Cultural	98
6.5.4 Factibilidad económica:	98
6.5.5 Factibilidad tecnológica	99
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	99
6.7 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO.....	119
6.7.4 GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	134
6.7.5 GESTION DEL TALENTO HUMANO	143
6.7.6 PROCESO CONTABLE	152
6.7.7 PROCESO DE DISEÑO.....	153
6.7.8 PROCESO DE PRODUCCIÓN	156
6.7.9 PROCESO DE COMERCIO EXTERIOR.....	172
6.7.10 PROCESO DE VENTAS.....	181
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	190
6.8.1 Matriz de la administración de la propuesta	191
6.8.2 Matriz de evaluación y control.....	193
6.8.3 Presupuesto	195
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	196
BIBLIOGRAFÍA	197
ANEXOS	200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 : Rentabilidad.....	52
Tabla N° 2: Producto Innovador	53
Tabla N°3: Innovación del Marketing	58
Tabla N°4: Población de estudio.....	62
Tabla N° 5: Operacionalización variable independiente: Habilidades Directivas	64
Tabla N°6: Operacionalización Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial.....	65
Tabla N°7: Información	66
Tabla N° 8: Información	66
Tabla N° 9 Habilidades estratégicas	68
Tabla N° 10: Delegación de funciones	70
Tabla N° 11: Liderazgo.....	71
Tabla N° 12: Talento Humano	72
Tabla N° 13: Estrategias	73

Tabla N° 14: Funciones.....	74
Tabla N° 15: Herramientas	75
Tabla N° 16: Sistemas de control y evaluación	76
Tabla N° 17: Comunicación.....	77
Tabla 18 Equipos de trabajo.....	78
Tabla N° 19: Capacitación	79
Tabla N° 20: Creatividad e Innovación.....	80
Tabla N° 21: Frecuencias Observadas	84
Tabla N° 22 : Frecuencia esperada	85
Tabla N° 23: Tabla de frecuencias	86
Tabla N° 24: prueba de chi- cuadrado	87
Tabla N° 25: Limites, elementos y factores de un proceso.....	103
Tabla N° 26: Indicador de resultados.....	112
Tabla N° 27: Ficha Indicador.....	118
Tabla N° 28: Matriz de identificación de procesos.....	129
Tabla N° 29: Gerencia general.....	134
Tabla N° 30: Planeación	135
Tabla N° 31: Organización	137
Tabla N° 32: Dirección	139
Tabla N° 33: Control.....	141
Tabla N° 34: Gestión del Talento Humano.....	143
Tabla N° 35: Reclutamiento.....	144
Tabla N° 36: Selección	146
Tabla N° 37: Evaluación.....	148
Tabla N° 38: Capacitación	150
Tabla N° 39: diseño del producto de calzado	154
Tabla N° 40: Selección de materia prima	157
Tabla N° 41: Cortado	159
Tabla N°42: Maquinado.....	160
Tabla N° 43: Montado.....	162
Tabla N° 44: Ensuelado	164

Tabla N° 45: Acabado.....	166
Tabla N° 46: Pigmentado.....	168
Tabla N°47: Empaque.....	169
Tabla N°48: Almacenamiento del producto terminado.....	171
Tabla N° 49: Operaciones de compraventa.....	173
Tabla N°50: Gestionar operaciones de logística, almacenamiento y distribución.....	175
Tabla N° 51: Garantizar la fiabilidad de las operaciones.....	177
Tabla N° 52: Planificar la financiación de las transacciones.....	179
Tabla N° 53: Prospección.....	182
Tabla N° 54: Acercamiento previo o “pre-entrada”.....	184
Tabla N° 55: Presentación de mensaje de ventas.....	186
Tabla N°56: Servicio Post-ventas.....	188
Tabla N°57: Tabla de referencia.....	190
Tabla N°58: Matriz de administración de Gerencia y Talento Humano.....	191
Tabla N°59: Matriz de administración Financiera.....	191
Tabla N°60: Matriz de administración de Diseño y Producción.....	192
Tabla N°61: Matriz de administración de Comercio Exterior y Ventas.....	192
Tabla N° 62: Matriz de Evaluación y Control.....	193
Tabla N° 63: Presupuesto de la propuesta.....	195
Tabla N° 64: Previsión de la evaluación.....	196

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Variable Independiente: Habilidades Directivas.....	18
Gráfico N° 2: Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial.....	19
Gráfico N° 3: Niveles de la organización.....	32
Gráfico N° 4: Marketing y Ventas.....	37
Gráfico N° 5: Matriz de marketing y ventas.....	38
Gráfico N° 6: Progreso de producto nuevo.....	55
Gráfico N° 7: Tipos de innovación de marketing.....	57
Gráfico N° 8: Innovación del Marketing.....	58
Gráfico N° 9: Habilidades Estratégicas.....	69
Gráfico N° 10: Delegación de Funciones.....	70

Gráfico N° 11: Liderazgo.....	71
Gráfico N° 12: Talento Humano	72
Gráfico N° 13: Estrategias	73
Gráfico N° 14: Funciones	74
Gráfico N° 15: Herramientas	75
Gráfico N° 16: Sistema de Control y Evaluación	76
Gráfico N° 17: Comunicación.....	77
Gráfico N° 18: Equipo de Trabajo	78
Gráfico N° 19: Capacitación	79
Gráfico N° 20: Creatividad e Innovación	80
Gráfico N° 21: Distribución del chi- cuadrado	83
Gráfico N° 22: Cruce de Variables	85
Gráfico N° 23: Grafico del chi-cuadrado.....	88
Gráfico N° 24: Tipo de proceso	101
Gráfico N° 25: Características del proceso	102
Gráfico N° 26: Concatenación de procesos	103
Gráfico N° 27: Modelo cliente proveedor interno	105
Gráfico N° 28: Pirámide Qualigramme	107
Gráfico N° 29: Símbolos básicos para la descripción de procesos (nivel 1)	108
Gráfico N° 30: Cartografía Macroscópica	108
Gráfico N° 31: Cartografía Relacional (Proveedor).....	110
Gráfico N° 32: Cartografía Relacional (Cliente)	110
Gráfico N° 33: Cartografía Detallada	111
Gráfico N° 34: Etapas en la gestión de un proceso.....	113
Gráfico N° 35: Etapas en la gestión de un proceso.....	116
Gráfico N° 36: Etapas en la gestión de un proceso.....	119
Gráfico N° 37: Organigrama Estructural	131
Gráfico N° 38: Organigrama Funcional.....	132
Gráfico N° 39: Organigrama Posicional	133
Gráfico N° 40: Flujograma del proceso de planeación	136
Gráfico N° 41: Flujograma de proceso de organización.....	138

Gráfico N° 42: Flujograma del proceso de dirección.....	140
Gráfico N° 43: Flujograma del proceso de control	142
Gráfico N° 44: Flujograma del proceso de reclutamiento	145
Gráfico N° 45: Flujograma del proceso de selección.....	147
Gráfico N° 46: Flujograma del proceso de evaluación	149
Gráfico N° 47: Flujograma del proceso de evaluación	151
Gráfico N° 48: Flujograma del proceso de diseño de producto de calzado	155
Gráfico N° 49: Flujograma del proceso de recepción de materia prima.....	158
Gráfico N° 50: Flujograma del proceso de cortado	159
Gráfico N° 51: Flujograma del proceso de maquinado.....	161
Gráfico N° 52: Flujograma del proceso de montaje	163
Gráfico N° 53: Flujograma del proceso de ensuelado	165
Gráfico N° 54: Flujograma del proceso de acabado	167
Gráfico N° 55: Flujograma del proceso de pigmentado.....	168
Gráfico N° 56: Flujograma del proceso de empaque	170
Gráfico N° 57: Flujograma del proceso de almacenamiento	171
Gráfico N° 58: Flujograma del proceso de operaciones de compra-venta	174
Gráfico N° 59: Flujograma del proceso de Gestionar operaciones.....	176
Gráfico N° 60: Flujograma de gestión de proceso de fiabilidad.....	178
Gráfico N° 61: Flujograma del proceso de financiación.....	180
Gráfico N° 62: Flujograma del proceso de prospección	183
Gráfico N° 63: Flujograma del proceso de acercamiento	185
Gráfico N° 64: Flujograma del proceso de presentación de mensaje de ventas	187
Gráfico N° 65: Flujograma del proceso de post-venta.....	189

TABLA DE ANEXOS

Anexo A Ubicación de la empresa de calzado “Gamos”	201
Anexo B Encuesta a los Clientes Internos	202
Anexo C Tabla del JI-Cuadrado.....	205
Anexo D Árbol de Problemas	206

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de calzado “Gamos”, es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado tanto en diferentes líneas como línea militar, deportiva y a la calidad de sus productos y a los novedosos diseños ha podido consolidarse como una de las más importantes industrias proveedoras de botas militares y demás calzado a instituciones públicas como: cuerpo de bomberos, policía nacional, municipios entre otros.

El desarrollo empresarial es limitado esto ha ocasionado que poco a poco la organización vaya disminuyendo su participación en el mercado y sucesivamente pierda su prestigio como organización.

Es por esta razón que la presente investigación se ha enfocado en realizar un estudio de las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos” y de la realidad actual en el entorno, con el propósito de proponer un modelo de gestión de procesos el cual permita mejorar el desempeño del talento humano y el desarrollo empresarial de la empresa.

Debido a esto, la investigación se enfocó al desarrollo de un modelo gestión de procesos para mejorar los procesos internos de la empresa de Calzado “Gamos”, y esto a la vez permitirá que se aproveche de una manera eficiente y efectiva las habilidades y destrezas del talento humano lo cual permitirá cumplir con los objetivos planteados por la organización y por ende tener un desarrollo empresarial eficaz.

Palabras claves: Habilidades Directivas, Desarrollo Empresarial, Modelo de Gestión, Clientes internos

ABSTRACT

The company of wearing shoes “Gamos”, it is a company that fabricates and commercializes wearing shoes in its sports and military line because of its products’ quality and innovative patterns has made it becomes like one the most important suppliers of military boots and some wearing shoes to public institutions like fire brigade, the police, townships among others.

The business development is limited which made little by little the organization goes decreasing its participation in the market and lost its prestige as organization successively.

For that reason, this investigation is focused on developing a study of directive abilities and its incidence in the business development of the company of wearing shoes “Gamos” and its actual reality in the environment, with the proposal to promote a model of processes’ management which allows improving the performance of human talent and business development in the company.

The obtained data in the field investigation reveal that the company of wearing shoes “Gamos” has a big acceptance in the national market to be a company of the province and offer a product of quality to consumers, but also these data show it is indispensable to offer opportunities to human talent to develop the abilities and skills that possess which will allow to contribute to the business development of the organization.

Keywords: Management Skills, Management, Model Management, Internal Customers

INTRODUCCION

El sector empresarial cambia constantemente para adecuarse a las necesidades de los consumidores y para ello es importante desarrollar un trabajo de investigación que permita realizar un análisis exhaustivo de la organización y a la vez identificar los problemas que surgen en ciertas áreas de la organización para dar una solución oportuna y adecuada, con el propósito de mejorar la situación actual de la organización.

La presente investigación se realiza debido a la necesidad de realizar un estudio exhaustivo en la empresa de calzado “Gamos”, en el primer capítulo se analiza toda la problemática existente que es las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos”, se plantea además los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se fundamenta la investigación en base a los antecedentes, aspectos legales y con fuentes bibliográficas de las variables en estudio. Por otra parte, en el tercer capítulo se determina el enfoque, la modalidad, el tipo y el método de investigación, además se determina la muestra a través de la operacionalización de las variables, se determinan las interrogantes del cuestionario que se aplicara en el trabajo de campo.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo con sus respectivos análisis e interpretaciones de los resultados, además se comprueban las hipótesis planteadas para la investigación, mientras que en el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación de campo.

En el último capítulo se propone la aplicación de un modelo de gestión de procesos, el cual permitirá disponer de una herramienta eficiente para la gestión de los proceso internos y eficaz para la gestión del talento humano, además nos ayudara a fortalecer las habilidades y destrezas del talento humano trabajando en equipo y por ende cumplir con los objetivos planteados por la organización.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Las Habilidades Directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado Gamos”

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

Macro

En el mundo empresarial una de las más grandes empresas que tiene un gran desarrollo empresarial es google cuya actividad se encarga de brindar un servicio de búsqueda, hoy en día es uno de los sitios más visitados en el mundo pero para ello esta empresa siempre busca implementar nuevos servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, para ello es esencial establecer, desarrollar y mejorar los sistemas propios de la organización como la planeación, organización, dirección y control los cuales son factores que ayudan a las organizaciones a ser más competitivos y por ende a tener un mejor desarrollo empresarial.

En el Ecuador el desarrollo empresarial es conocido como un proceso de mejoramiento, el cual se encuentra guiado por una visión de transformación y cambio para las empresas e interrelacionado por un grupo de personas las cuales interactúan y utilizan sus conocimientos para crear organizaciones.

Existen varios factores los cuales afectan el desarrollo empresarial, tanto para los empresarios que recién inician una actividad económica como para los que ya se encuentran en el campo empresarial vario tiempo. Existen limitaciones en las organizaciones para crecer y desarrollarse empresarialmente ya sea por los factores políticos, económicos, o por el temor al fracaso los empresarios no buscan desarrollar estrategias para mejorar los procesos internos de la organización o porque en la mayoría de los casos existe conformismo por parte de los empresarios al tener una estabilidad o una mínima ganancia para la organización.

Además existe un conocimiento erróneo del significado desarrollo por parte de los empresarios, ya que la mayoría de las personas confunden al término desarrollo empresarial con “crecimiento económico” ya que el crecimiento económico es uno de los factores que influye en el desarrollo empresarial pero además existen diferentes factores como el talento humano, la tecnología, la infraestructura la maquinaria los cuales contribuyen a la organización a desarrollarse empresarialmente y no depender

tanto de una ganancia sino de los procesos de la organización y de las fortalezas y oportunidades que la organización posee para minimizar las debilidades y amenazas.

El talento humano es uno de los factores claves en el desarrollo empresarial de las organizaciones de tal manera que se debe aprovechar las habilidades y destrezas que el gerente posee para tener un eficiente y eficaz direccionamiento vinculando siempre a la innovación, el mejoramiento y el cambio de los procesos de la organización.

En la actualidad el desarrollo empresarial enfrenta grandes dificultades ya que los empresarios le dan mayor importancia a la parte económica y a los impuestos, y no toman en cuenta varios factores como la deficiente infraestructura o la falta de personal capacitado a la implementación de nuevas tecnologías los cuales son factores que contribuyen al desarrollo empresarial de las organizaciones.

Meso

Tungurahua la fabricación de calzado es una de las más importantes actividades económicas que posee la provincia, generando mayores ingresos económicos y siendo uno de las más importantes provincias del Ecuador. Además es la mayor provincia con mayor actividad artesanal.

La provincia del Tungurahua representa el 75,6% de la actividad artesanal total del sector en el Ecuador. Sus principales talleres se encuentran localizados en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. Las demás provincias tienen una mínima participación en la actividad económica de cuero y calzado con un 2,9%.

Ambato tiene una gran participación en la producción de calzado con un total del 35% siendo la más importante en el Ecuador y superando a grandes provincias con Guayaquil y Quito con un 23% y 18% respectivamente.

Existen factores los cuales ayudan a la actividad empresarial y que Tungurahua promueve la gestión empresarial con un porcentaje de 49,10%, lo cual demuestra que

las personas tungurahueses buscan generar mayor competitividad, siempre buscando nuevas tendencias y adaptándose a los cambios para aumentar la productividad de las organizaciones.

Otro de los factores que está tomando fuerza en las organizaciones es la innovación, ciencia y tecnología con un 30,79%, esto permite a las empresas a aprovechar las oportunidades para mejorar la gestión y desarrollo empresarial mejorando los procesos internos.

Uno de los índices e indicadores que se busca mejorar en la provincia es el talento humano ya que si las organizaciones desarrollan las habilidades y destrezas de una manera eficiente y eficaz el personal tendrá un buen desempeño y por ende las organizaciones tendrán ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

Existen diferentes factores los cuales se deben mejorar o dar solución como lo es:

- Capacidad de gestionar las organizaciones
- Talento humano calificada
- Cambio de una empresa informal a formal
- Adaptación a los cambios tecnológicos
- Innovación

Micro

La empresa de calzado “Gamos” en la actualidad es una de las más importantes empresas de calzado dentro de la provincia de Tungurahua ofertando productos de calidad con la aplicación de normas ISO, lo cual permite satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Sin embargo si no se da solución al problema de habilidades directivas, esto se desarrollara e incidirá en el desarrollo empresarial de la organización ocasionando

graves problemas los cuales afectaran en un gran porcentaje para que la organización crezca y se desarrolle empresarialmente.

Por lo tanto esto ocasionara que la organización pierda competitividad ante la competencia en el sector de calzado, para ello se debe buscar alternativas de solución para poder encaminar a la organización hacia el desarrollo empresarial, mejorando los procesos internos y la gestión empresarial que se detectaron en la organización, para ello es importante capacitar al talento humano, innovar o mejorar los procesos y los bienes o servicios que la organización oferta en el mercado.

Es muy importante que la empresa de calzado “Gamos” exista una buena comunicación con el personal esto permitirá conocer cuáles son las causas o factores que están incidiendo en la deficiente aplicación de las habilidades directivas y en el limitado desarrollo empresarial de la empresa, para dar alternativas de solución a la problemática esto permitirá que la organización se desarrolle empresarialmente en el sector de calzado.

1.2.2 Análisis Crítico

En la actualidad en la empresa de calzado “Gamos” se encuentra con políticas internas equivocadas en el talento humano al momento de desarrollar las actividades laborales que tiene cada persona dentro de la organización. Además existe una incorrecta aplicación de habilidades directivas por parte del directivo ya que no se está desarrollando de una manera efectiva las habilidades y destrezas del talento humano para contribuir hacia el desarrollo empresarial de la organización.

La inadecuada toma de decisiones del directivo y el liderazgo que aplica al gerente no permite tomar buenas decisiones las cuales contribuyan a la organización a mejorar las habilidades directivas, esto está ocasionado que en la organización exista un deficiente manejo de recursos los cuales a corto, mediano y largo plazo ocasionará una inestabilidad en la organización permitiendo llegar a tener conflictos entre los directivos

y el talento humano que forma parte de la empresa y esto a la vez disminuirá la productividad de la organización ocasionando no solo pérdidas económicas sino también despidos del talento humano y retrasos en la producción.

El desarrollo inadecuado de procesos productivos en la empresa ocasiona una inadecuada elaboración en los productos de calzado ya que se está utilizando de una manera eficiente los recursos de la empresa motivo por el cual los productos están perdiendo valores sobre la competencia y por ende una disminución en la participación del mercado.

En la organización existe una carencia de innovación en los productos de la empresa ya que esto se viene dando desde hace varios años tras, ya que existe un conformismo por parte de los directivos hacia el cambio por ende hacia la innovación o creación de nuevos productos para la introducción al mercado los cuales permitan satisfacer las necesidades de los consumidores.

Además podremos decir que no existe una adecuada retroalimentación en la organización para poder detectar cual es el área que se encuentra con mayores problemas lo cual ocasionara retrasos en la entrega de pedidos y por ende ocasionara que no se estén cumpliendo con los metas de la organización propuestos y por ende exista un malestar en los directivos de la organización al no alcanzar con los objetivos planteados.

1.2.3 Prognosis.

Si la empresa de calzado “Gamos” no da alternativas de solución a los diferentes problemas que se han encontrado en la empresa esto llevara a ocasionar inconvenientes dentro de la capacidad de gestión limitando el desarrollo organizacional el cual afectara el desempeño del talento humano.

Existe una gran problemática que se suscitara en la empresa ya que si no se toman buenas decisiones la empresa no administrara de una manera eficiente los recursos que la empresa posee, además se endeudara y esto conllevara a ocasionar conflictos con los directivos al no haber tomado la respectiva importancia al momento de administrar los recursos que la organización posee.

Esto ocasionara resultados insatisfactorios en los directivos de la organización al no poder alcanzar con los objetivos y metas que la organización se plantea por ende la organización se verá obligada a incrementar los precios de los productos para poder recompensar de alguna manera las pérdidas económicas que se está dando en la empresa.

Además lo manifestado anteriormente influirá en la permanencia de la cultura organizacional por lo tanto propenderá a disminuir la productividad de la empresa generando inconvenientes dentro del aspecto financiero.

1.2.4 Formulación Del Problema:

¿De qué manera inciden las habilidades directivas en el desarrollo empresarial de la empresa de Calzado “Gamos” en el periodo 2014?

1.2.5 Preguntas Directrices o Interrogantes:

- ¿Qué habilidades directivas aplica el gerente de la empresa de Calzado “Gamos”?
- ¿Cuáles son los factores que determinan el desarrollo empresarial de la empresa de Calzado “Gamos”?
- ¿Qué modelo de gestión permitirá mejorar el desarrollo empresarial de la empresa de Calzado “Gamos”?

1.2.6 Delimitación

Límite de contenido

Campo: Administrativo

Área: Gerencia

Aspecto: Habilidades Directivas

Límite especial: La investigación se realizara en la empresa de Calzado “Gamos” de la provincia de Tungurahua

Límite temporal: La investigación se realizara en el periodo de Enero-Marzo 2014

1.3 Justificación

El presente tema parte de la importancia de tener un excelente desarrollo de las habilidades y destrezas de los directivos de la empresa de calzado “Gamos” y más aún cuando se trata en el desarrollo de las habilidades directivas las cuales inciden en el desarrollo empresarial de la empresa, para ello es importante investigar cual son los motivos por los cuales la organización no se ha desarrollado empresarialmente y sea una de las más importantes empresas de calzado no solo en la provincia de Tungurahua sino también en el Ecuador.

Es importante la participación del talento humano que forma parte de la organización ya que se debe tener en cuenta que el principal propósito de la organización es la de satisfacer las necesidades de los consumidores ofertando productos de calidad para ello es importante el desarrollo de las habilidades directivas que el gerente posee permitiendo que el talento humano desarrolle sus capacidades individuales y colectivas lo cual contribuirá al desarrollo empresarial de la organización.

En la empresa de calzado “Gamos”, los procesos que se realizan en la empresa han quedado obsoletos, no es que se encuentren mal diseñados desde un principio, sino que los avances tecnológicos, han cambiado el rumbo de las organizaciones ya que cada vez

se aumentan las necesidades de los clientes, y por ende se debe introducir nuevos productos en el mercado.

Por esta razón es importante tener un buen clima organizacional dentro de la empresa el cual permitirá que el talento humano tenga un buen desempeño laboral y esto a la vez contribuirá hacia el desarrollo empresarial de la organización.

La aplicación del modelo de gestión de procesos es una herramienta la cual permitirá fortalecer la gestión empresarial, este parte de la conjetura de que la tarea de un gerente es nutrir las capacidades y el trabajo en equipo permitiendo promover el desempeño eficiente del talento humano, estimular y usar la creatividad del talento humano, generando entusiasmo por la innovación y aprender de la interacción con otras personas para mejorar sus capacidades y por ende el desempeño.

Es una herramienta revolucionaria la cual permite mejorar la comunicación y alinear al talento humano en la ejecución de tareas, mejorando los procesos internos y por ende alcanzar con los objetivos de la organización.

1.4 Objetivos

Objetivo General

Determinar las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de Calzado “Gamos”.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las habilidades directivas aplicadas por el gerente de la empresa de Calzado “Gamos”

- Determinar estrategias que contribuyan al desarrollo empresarial de la empresa de Calzado “Gamos”
- Diseñar un modelo de gestión de procesos para mejorar el desarrollo empresarial de la empresa de Calzado “Gamos”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la empresa de Calzado “Gamos” no se ha investigado acerca del desarrollo organizacional de la empresa ya que en la mayoría los temas investigados se han enfocado a diferentes departamentos de la organización siendo estos temas muy diferentes al tema planteado para investigar, es necesario sustentar la información de otras instituciones, luego con esta información se podrá hacer una comparación de las nuevas técnicas que se han desarrollado para el adecuado manejo de la empresa. Los antecedentes investigativos permiten indagar previamente en el objeto de estudio.

Razón por la que se efectuó la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, similares al tema y del cual se tomó a) el enfoque teórico del tema, que determinan los objetivos,

y b) las conclusiones y recomendaciones obtenidas sobre el análisis del tema, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación:

Según (TIBANTA, 2011) En su tema “las técnicas gerenciales tradicionales y su incidencia en la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho de la ciudad de Ambato”, tiene como objetivo determinar como la aplicación de técnicas gerenciales tradicionales inciden en la gestión administrativa de la empresa Plasticaucho, se empleó una investigación en las instalaciones de la empresa obteniendo como resultado que la empresa Plasticaucho busca mejorar las técnicas gerenciales brindando una mayor ayuda al talento humano para que puedan desempeñarse de una mejor forma en las actividades cotidianas de la organización y de esta manera brindar un servicio de calidad a los clientes. Para ello se recomienda la aplicación de técnicas gerenciales las cuales permitirán a la organización a brindar un servicio con un valor agregado, siempre pensando en la satisfacción del cliente implementando capacitaciones al personal las cuales beneficien al talento humano de la empresa, la aplicación de un plan de capacitación en técnicas gerenciales permitirá mejorar la gestión empresarial de la empresa Plasticaucho.

Según (MORETA, 2011) En su tema “La gestión del talento humano y la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing) de la ciudad de Ambato”, tiene como objetivo Determinar las necesidades de evaluación del desempeño del talento humano, para lograr la eficiencia en las ventas de servicios de Lavanderías Centrales S.A (Martinizing) de la ciudad de Ambato. Se empleó una investigación dentro de la empresa llegando a la conclusión que la empresa Lavanderías Centrales S.A el talento humano con el que cuenta la organización se sienten muy capaces para poder ejercer las actividades laborales del trabajo con una buena predisposición para capacitarse y mejorar el desempeño tanto personal como grupal de la manera más efectiva que beneficie a la organización. Se recomienda Elaborar planes de capacitación con el objetivo de trabajar en equipo dentro de la organización para tener un buen ambiente laboral permitiendo mejorar las relaciones laborales del talento humano, también se propone la rotación del personal para investigar sobre las

habilidades que posee el talento humano en otras áreas para ello se espera diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en conocimientos y habilidades que permita mejorar el desempeño del talento humano de la empresa.

Según (COBO, 2012) En su Tema “El desarrollo del talento humano por Competencias y la productividad de carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato”. Tiene como objetivo Estudiar el deficiente desarrollo del talento humano por competencias y su incidencia en la productividad de Carrocerías Pérez de la ciudad de Ambato. Se empleó la metodología de investigación de campo llegando a la conclusión que la empresa carrocerías Pérez no se desarrollan las habilidades del talento humano de una manera correcta el cual permitirá mejorar el uso de los recursos materiales que posee la organización al momento de cumplir con las labores cotidianas, ya que se comprobó que el talento humano no toma conciencia de la importancia de la optimización de los recursos el cual ayudara a la organización a reducir los costos. Para ello se recomienda la implantación de un modelo por competencias que permitirá mejorar el desempeño laboral del talento humano. La implementación de un Modelo de Desarrollo del Talento Humano por Competencias permita elevar la productividad de la empresa y además mejorara el desempeño del talento humano permitiendo cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

2.2 Fundamentación Filosófica

En esta investigación se trabajara con el paradigma critico-propositivo ya que es necesario realizar una investigación de campo en las instalaciones de la empresa para tener un mayor grado de conocimiento de la situación actual de la empresa sobre el manejo de las habilidades directivas y el desarrollo empresarial realizando entrevistas con los clientes internos para tener un mayor conocimiento del problema que posee dicha organización.

La construcción teórica del objeto de estudio permitirá recolectar mayor información que contribuya a la investigación de la problemática obteniendo alternativas que permitan mejorar y elevar el desempeño laboral del talento humano.

Fundamentación Ontológica

Esta investigación se dará mayor énfasis en la buena relación con el personal ya que existe una buena relación con el talento humano de la organización esto permitirá que la relación entre los empleados de la organización y mi persona sea la más correcta al momento de realizar y desarrollar la investigación en las instalaciones de la empresa. Esto no solo beneficiara al investigador sino también al talento humano, ya que esto permitirá detectar errores que se están produciendo en el desarrollo de habilidades gerenciales y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa, esto nos permitirá tener una mayor visión de cuál es la situación actual de la empresa para mejorar el desarrollo de la empresa y la competitividad de la organización.

Fundamentación Epistemológica

Al realizar esta investigación, podemos acotar que existe una buena relación tanto con el dueño y el representante legal de la empresa de calzado “Gamos”, ya que en las anteriores charlas previamente se ha dialogado con el gerente y supo manifestar que estará dispuesto a tomar muy en cuenta las sugerencias de mi persona para poder mejorar no solo en procesos sino en toda la organización.

Fundamentación Axiológica

Al realizar la investigación en la empresa de calzado “Gamos” se va a trabajar con la práctica de valores los cuales nos va a caracterizar al momento de investigar dentro de la organización, uno de los más importantes es la respeto, responsabilidad, honestidad, puntualidad, eficiencia al momento de utilizar la información proporcionada por el

talento humano y la eficacia al momento de cumplir con el objetivos propuesto de investigación.

2.3 Fundamentación Legal

Naturaleza de la persona jurídica

La empresa de calzado “Gamos” se dedica a la fabricación de calzado de cuero, como toda empresa para su legal funcionamiento para el inicio de sus operaciones cumple a cabalidad con las leyes y disposiciones emitidas para los organismos de control las mismas que se enumeran a continuación:

Según algunos artículos que se manifiestan en la constitución de la república del Ecuador:

Art 33. El trabajo es un derecho y un deber social de las personas y empresarios esto permite a los trabajadores tener un trabajo justo y una digna remuneración al personal.

Art 34. El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable para los trabajadores y será deber y responsabilidad primordial del estado.

Art 367. El sistema de seguridad social es público y universal, este no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección se hará efectiva a través del seguro social.

Art 368. El sistema de seguridad social comprenderá las entidades públicas, que prestan servicios de seguridad social y funcionara con base en criterios de sostenibilidad, eficiencia y transparencia. El estado es el encargado de regular y controlar que se cumplan con las actividades relacionadas con la seguridad social.

Formas de organización de la producción y su gestión

Art 139. Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre una de ellas las cooperativas, empresas públicas y privadas, asociadas, familiares, autónomas y mixtas.

Art 320. En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

Para ello la empresa debe contar:

- Registro única de contribuyente (RUC)
- Patente municipal
- Afiliación al instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS)
- Oficialización a la cámara de calzado de Tungurahua (CALTU)
- Permisos de los bomberos

Empresa y empresario

Empresa

La empresa es un conjunto organizado de elementos (capital y el trabajo) el cual está destinado a la producción o a la comercialización de bienes y servicios para el mercado.

La empresa cuenta con muchos elementos diferentes y de muy variada naturaleza:

- De la empresa forma parte las relaciones laborales el cual ligan al empresario con el obrero y empleados que prestan su trabajo (derecho laboral).
- La empresa cuenta con activos fijos como (equipos de oficina, equipos de computación, edificios y muebles y enseres) el cual pertenece a la organización.
- Otra relación jurídica es el arrendamiento de locales comerciales.

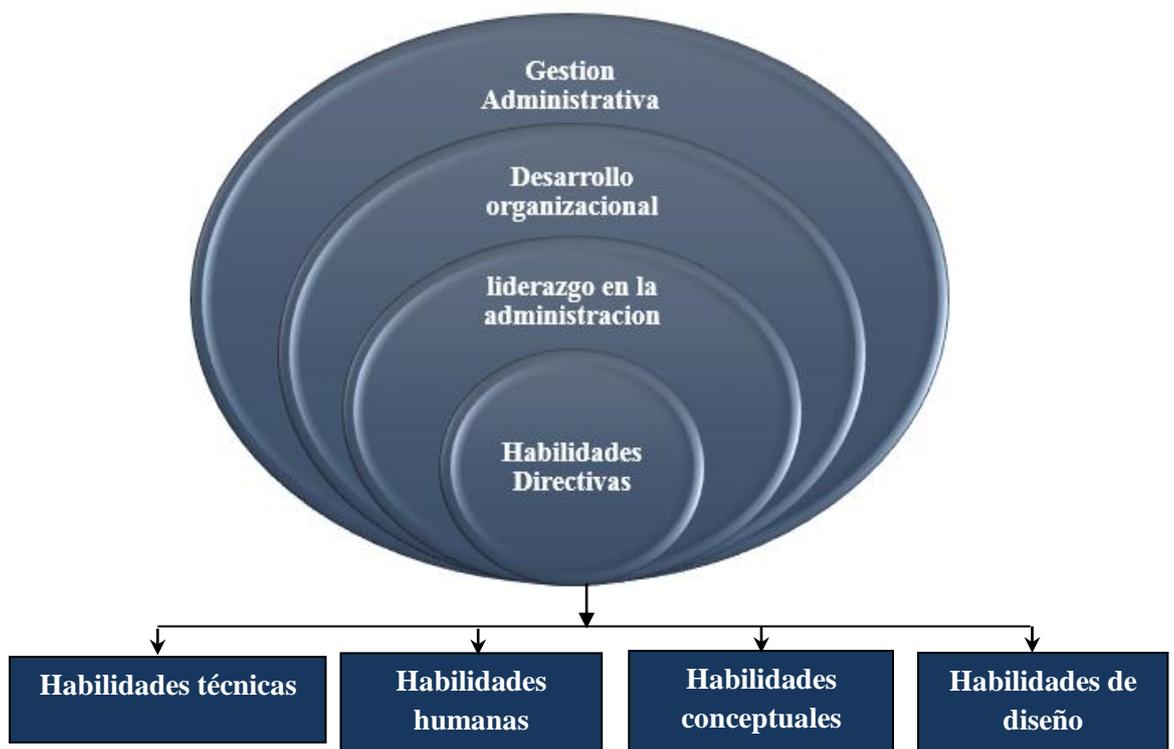
Cuando se utiliza la palabra empresa nos referimos a estos elementos unidos, organizados y en funcionamiento.

Empresario

El empresario es la persona física o jurídica, el cual se encarga de una manera eficiente y eficaz de dirigir profesionalmente a una o varias unidades económicas dirigidas a la producción o a la comercialización de bienes y servicios para un mercado.

2.4 Categorización Fundamental

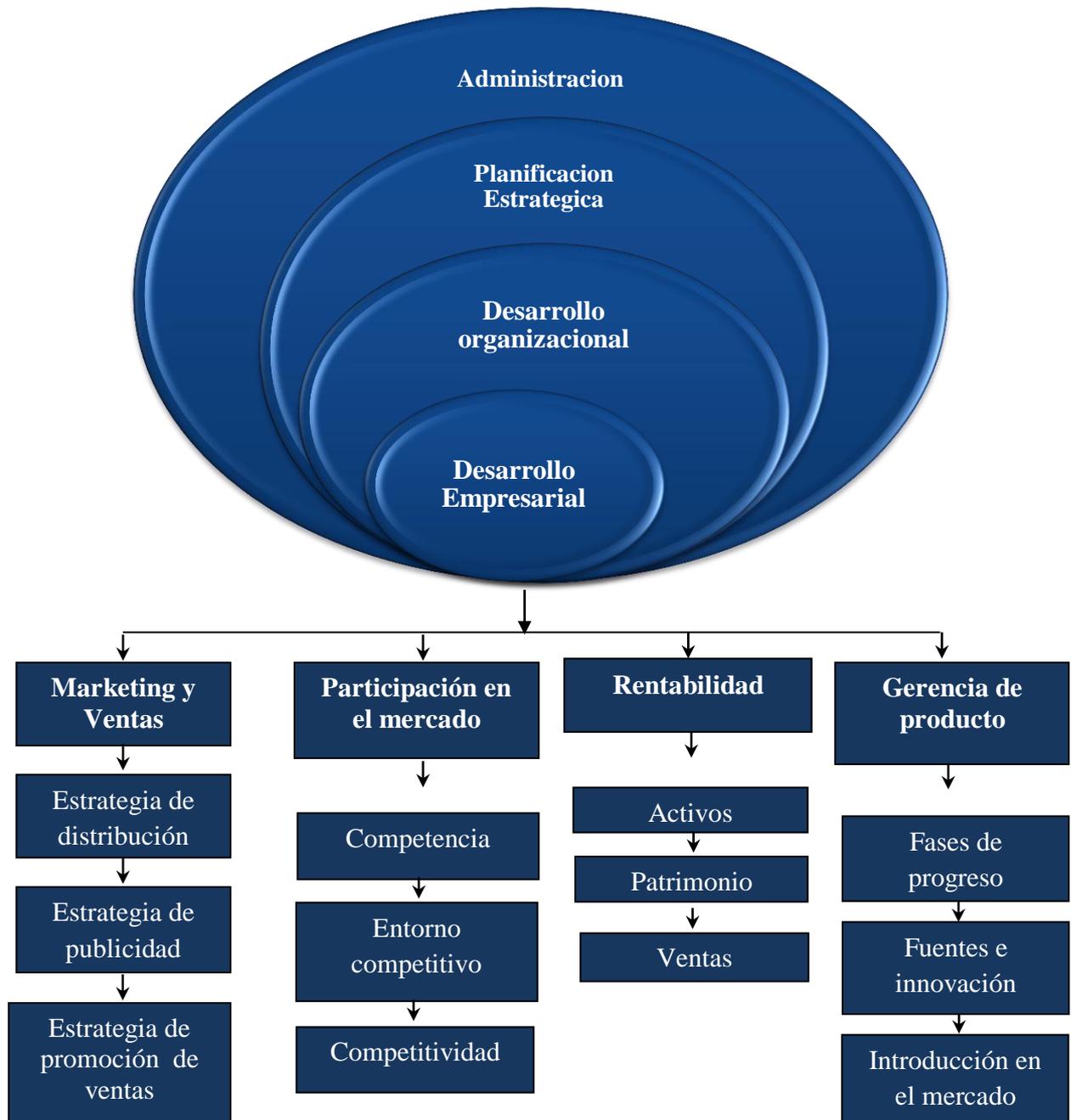
Gráfico N° 1: Variable Independiente: Habilidades Directivas



Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 2: Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial



Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

2.4.1 Variable Independiente: Habilidades Directivas

Gestión

Según (LAZZATI, 2012) “Información de negocios y empresas en Ecuador” el cual manifiesta que proviene del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Gestión

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, **el primero** de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.

A todo ello, se une el **tercer** eje de la gestión: la estructura, bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Desarrollo organizacional

Según (CUMMINGS & WORLEY, 2008, pág. 1) El desarrollo organizacional (DO), proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crecer la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos - porque se centra en darles a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aun, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea.

El desarrollo organizacional (DO), “Es una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, como variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ellos es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural es un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de tema: efecto del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito.

“El desarrollo organizacional se realiza dentro de las organizaciones las cuales cuentan con equipos de trabajo las cuales se dividen en departamentos para tener una forma organizada tanto al personal como a los equipos con los que cuenta la organización”.

Según (TORRES, 2009) “El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo”

“El desarrollo organizacional es una herramienta de excelencia para las organizaciones para aprovechar de una manera eficiente los recursos de la organización y efectiva en el cumplimiento de los objetivos”.

Según (GUIZAR, 2008) “El D.O. implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa”.

“El desarrollo organizacional es una herramienta de estudio para identificar las debilidades y amenazas de la organización las cuales permitirán ser identificadas para dar solución a los problemas encontrados”.

Liderazgo en la administración

Según (GOMEZ I. , 2007, págs. 271-274) el liderazgo en la administración manifiesta que Cada vez resulta más patente que los estilos de dirección influyen en la motivación de los empleados, lo que a su vez determina las expectativas de rendimiento a largo

plazo de las compañías. Este capítulo examina lo que hace a una persona un líder efectivo y cómo los directivos pueden motivar a los empleados para que contribuyan más. Estas cuestiones representan las dos caras de la misma moneda. Un directivo no puede ser un líder eficaz a menos que los subordinados estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos de la organización. Si los directivos quieren proporcionar un fuerte liderazgo, deben también preocuparse de la motivación de los empleados.

Administración frente a liderazgo

No todos los líderes son directivos, ni todos los directivos son líderes. Un experto en la materia señalaba: «Administrar tiene que ver con hacer frente a la complejidad. Los buenos directivos consiguen orden y consistencia mediante la redacción de planes formales, diseñando rígidas estructuras organizativas y llevando a cabo un seguimiento de los resultados alcanzados con relación a los planes previstos». Mientras que los líderes ejercen influencia de un modo más informal y no estructurado, los directivos ocupan puestos formales para tomar decisiones en la organización. Los trabajos directivos pueden proporcionar la oportunidad para ejercer el liderazgo, y los directivos probablemente serán más eficaces si combinan la autoridad formal para tomar decisiones y asignar recursos con la capacidad de motivar a los subordinados.

Poder y liderazgo

Los líderes tienen poder si poseen la capacidad para influir en otras personas. Los directivos pueden disfrutar de diversos poderes, como el poder de proporcionar incrementos salariales o despedir a empleados por insubordinación. En este sentido, un directivo que sea un buen líder usará el poder de forma sensata. Relacionado de forma directa con la cuestión del poder se encuentra la disposición de los seguidores para actuar de acuerdo con los deseos del líder. En un reconocido trabajo sobre el poder, J. French y B. Raven proponen cinco formas por las que las personas pueden ser inducidas para seguir a un líder:

El **poder coercitivo** está basado en el miedo y en el temor de que el líder pueda castigar a las personas que no le apoyen u obedezcan. Tanto la intimidación como la ansiedad podrían conducir a los individuos a aprobar las acciones, actitudes o directivas de un superior aun cuando ellos no estén de acuerdo con ellas. Incluso aunque un líder no emplee amenazas palpables, la simple posibilidad de ejecutar represalias, como dar exiguas referencias a un potencial empresario, podrían inducir al seguimiento.

- **Poder coercitivo Poder basado en el miedo y en el temor de que el líder pueda castigar a las personas que no apoyen u obedezcan.**

El **poder de recompensa** implica que un líder puede proporcionar algo que las personas valoran, de tal modo que éstas le otorgan su apoyo a cambio de dichas recompensas. Estas recompensas podrían ser financieras (como una promoción laboral con un mejor salario) o psicológica (por ejemplo, un mayor estatus logrado al ser percibido como alguien cercano al líder).

- **Poder de recompensa. Poder que deriva de la creencia de que el líder puede proporcionar algo que las personas valoran, de forma que éstas cambian su apoyo por las recompensas.**

El **poder legítimo** proviene de la autoridad legal o formal para tomar decisiones dentro de ciertos límites. Por ejemplo, en la mayoría de las universidades norteamericanas el director de un departamento académico tiene el poder legítimo para redactar una evaluación anual de cada profesor del departamento, con el fin de asignar incentivos salariales por rendimiento docente e investigador, adjudicar asignaturas y establecer diferentes cargas docentes. Sin embargo, pocos directores de departamento tienen el poder legítimo para contratar o despedir a un profesor a tiempo completo.

- **Poder legítimo. Autoridad legal o formal para tomar decisiones sujeta a ciertas limitaciones.**

El poder experto proviene de las habilidades o conocimientos únicos que un individuo posee, que son reconocidos por otros individuos como dignos de ser tenidos en cuenta.

- **Poder experto. Poder que deriva del conocimiento o habilidades destacadas del líder, que son reconocidas por otros individuos como dignas de ser tenidas en consideración.**

5. El poder de referencia se basa en la satisfacción que las personas obtienen a partir de la identificación que tienen con el líder. Estos individuos se encuentran dispuestos a otorgar poder al líder por la percepción de un modelo a imitar que de él o ella tienen.

- **Poder de referencia. Poder que se deriva de la satisfacción que las personas sienten por identificarse con el líder.**

Estas bases de poder no son independientes. Los empleados podrían obedecer los deseos de una persona a la que admiran (poder de referencia), que es director de división (poder legítimo) con autoridad formal para promover (poder de recompensa) o despedir empleados (poder coercitivo), y que tiene experiencia en una línea particular de productos (poder de experto). Los líderes prefieren, normalmente, resaltar alguna de sus fuentes de poder más que otras. Por ejemplo, algunos supervisores motivan a los subordinados sirviéndoles de ejemplo a seguir (poder de referencia) incluso aunque ellos tengan la autoridad para provocar el acatamiento mediante castigos (poder coercitivo) o recompensas financieras (poder de recompensa).

Habilidades directivas

Según (GOMEZ L. , 2007, págs. 4-8) manifiesta que Las cuatro funciones básicas de la administración anteriormente discutidas necesitan, para ser puestas en marcha adecuadamente, un conjunto de habilidades. Debido a que muchas de las actividades directivas son únicas, ambiguas y para unas situaciones específicas, rara vez existe una única mejor alternativa para realizarlas y, si ésta existe, no es obvia para todo el mundo.

Habilidades para el éxito directivo

Habilidades estratégicas

Valoración del entorno: habilidad para identificar los factores externos e internos de la empresa que pueden tener impacto sobre los individuos, equipos y resultados de la misma, tales como los cambios tecnológicos los movimientos de los competidores y el ajuste a las necesidades de los clientes.

Desarrollo de la estrategia: habilidad para desarrollar estrategias que guíen los esfuerzos futuros de la organización, tomando una ventaja de las fuerzas y oportunidades de la empresa.

Trazar la estrategia y definir la misión: habilidad de articular qué debe hacer la firma y definir su misión o su propósito a la luz de sus fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Implantar la estrategia: habilidad para delinear los pasos necesarios para trasladar la estrategia a todos los niveles de la empresa: individual, de equipos y directivos, de tal manera que la misión de la empresa se pueda llegar a alcanzar.

Congruencia con los recursos humanos: habilidad para desarrollar las prácticas de recursos humanos que sean compatibles con la estrategia de la empresa, con su entorno competitivo, con las características de la organización y con el entorno legal.

Habilidades con relación a las tareas

Establecer y jerarquizar los objetivos: habilidad para determinar los objetivos de la empresa y establecer la importancia relativa de cada uno de ellos para que puedan ser alcanzados.

Desarrollar un plan de acción e implantarlo: habilidad para decidir la mejor manera de alcanzar los objetivos establecidos y marcar una serie de pasos para su implantación, asegurándose de que el plan se lleva a cabo tal y como se esperaba

Responder de una manera flexible: habilidad para ajustar los objetivos a las necesidades, designar planes e implantarlos.

Crear valor: habilidad de transformar los inputs («recursos») en outputs («bienes y servicios»), con el objetivo básico de ofrecer el servicio a los clientes. Trabajar a través de la estructura de la organización: habilidad para realizar el trabajo mediante los sistemas formales de relaciones que determinan la líneas de autoridad (¿quién responde ante quién?), y asignar las tareas a los individuos y a los equipos de trabajo (¿quién hace las tareas y con qué departamento?).

Asignación de los recursos humanos: habilidad para reclutar, seleccionar y optar por el mejor candidato para el trabajo que se necesita.

Gestionar eficientemente el tiempo: habilidad de planificar las actividades y tareas diarias y semanales, de tal manera que pueda dedicarse más tiempo a las dimensiones críticas del trabajo.

Habilidades con las personas

- **Delegación:** habilidad de asignar responsabilidades a otros en la ejecución del trabajo.
- **Influencia:** habilidad de influir en otras personas para que realicen bien su trabajo porque ellos quieren, y no porque son forzados a hacerlo o recompensados por ello.
- **Motivación:** habilidad para crear un entorno de trabajo en el que los empleados quieran contribuir más. Y estén comprometidos para realizar las tareas de la mejor manera posible.

- **Manejo del conflicto:** habilidad para elegir el mejor método, entre varias alternativas. Para resolver un conflicto específico.
- **Ganar una negociación:** habilidad para desarrollar un conjunto de soluciones o de proposiciones durante una negociación que satisfaga a ambas partes
- **Redes:** habilidad para construir y mantener una red personal que permita alcanzar los objetivos profesionales
- **Presentación:** habilidad para mostrar, de la mejor manera posible, las diferentes ideas, para convencer de ellas a los clientes o a otros miembros de la organización.
- **Comunicación no verbal:** habilidad para captar las pistas no verbales que permitan interpretar los estados emocionales de las personas con las que se tienen relaciones
- **Escuchar:** habilidad para comprender el significado de lo que los demás están intentando transmitir.
- **Gestión cross—cultural:** habilidad para apreciar y valorar las diferencias culturales entre los distintos límites nacionales, y responder a ellos de una manera adecuada
- **Equipo de trabajo heterogéneo:** habilidad para trabajar heterogéneo: con equipos heterogéneos para estimular una mayor creatividad, solucionar mejor los problemas y crear una mayor flexibilidad en los sistemas.

Habilidad para el conocimiento personal

Según (GOMEZ L. , 2007) cuenta con **Adaptación personal:** habilidad para «tomar medidas sobre los aspectos únicos de una situación en la que se produce una confrontación con las características personales de los individuos con los que se relaciona el directivo, siendo maleable a responder apropiadamente a un caso particular y a una situación cambiante.

Comprender la predisposición personal: habilidad para reconocer cómo las experiencias personales, la formación y la personalidad influyen en la visión de la

realidad, y cómo trasciende esa predisposición a la hora de mostrar empatía con otras personas y realizar un juicio imparcial acerca de determinados problemas y situaciones.

Punto interno de control: habilidad de capitalizar determinados rasgos (tales como la confianza en sí mismo o alta necesidad de logro) asociados con el éxito del empresario y la innovación.

La posibilidad de alcanzar el éxito gracias a las cuatro funciones de la administración se incrementa en función de la habilidad apropiada para definir y tratar con los problemas. En otras palabras, las habilidades y no la aplicación de los principios y técnicas, son el corazón de una buena administración. Esas habilidades se pueden aprender y se pueden perfeccionar para planificar, desarrollar estrategias, organizar, liderar y controlar. Así, este libro hace hincapié en las habilidades o talentos que harán tanto un mejor directivo como un individuo que contribuya a la organización y un buen componente de un equipo. Conseguir adiestrar las habilidades proporcionará valor y permitirá aprender más rápidamente que con la propia experiencia.

Las habilidades que facilitarán a un buen directivo su tarea son cuatro: las habilidades estratégicas, las habilidades relativas a las tareas, las relativas al trato con las personas y las relativas al conocimiento personal de uno mismo.

Habilidades estratégicas

Según (ARROYO, 2012) Habilidades gerencias “desarrollo de destrezas, competencias y actitud” La **capacidad estratégica** implica la habilidad de ver «el bosque completo», centrándose en los objetivos clave sin entrar en los detalles, sintiendo y comprendiendo qué ocurre fuera y dentro de la empresa para responder en el momento y de la manera adecuada. La alta dirección es la responsable de tomar las principales decisiones que afectan a toda la organización, pero el éxito de la firma se fundamenta en una mentalidad estratégica y en desarrollar las habilidades estratégicas tanto de los individuos como de los equipos de los diferentes niveles de la organización. La

interacción entre los inputs desarrollados por los individuos y equipos, y la amplia perspectiva de la organización de la alta dirección, incrementa el éxito de las principales decisiones estratégicas.

Habilidades relativas a las tareas Las habilidades relativas a las tareas implican definir el mejor camino para que se produzca el ajuste entre los objetivos personales y los de la organización. Esto incluye considerar todos los recursos, incluido tiempo, estructuras organizativas, financieros y personal, y también implica la habilidad de jerarquizar, permanecer flexibles a los cambios si son necesarios y asegurar que se crea valor. En las organizaciones actuales, estas habilidades son demandadas desde la alta dirección hasta el último trabajador de la empresa.

Habilidades relativas al trato con las personas Las habilidades relativas al personal implican efectuar el trabajo a través de otros y con otros. Ajustar las tareas no sólo requiere algo más que un jefe que dé las órdenes y que supervise cuidadosamente a los empleados, sino que incluye las habilidades para delegar tareas, recoger información, resolver conflictos, ser un buen participante del equipo y ser capaz de trabajar con gente de diversa formación. A menudo, los empleados fracasan en sus tareas y no porque tengan carencias con relación a los conocimientos tecnológicos o por ausencia de motivación, sino porque no poseen habilidades para trabajar con otras personas. Éste es un serio problema para la dirección, desde el momento en el que están en una posición que tiene un efecto directo y negativo sobre el comportamiento de sus subordinados, así como de los empleados de otras unidades que trabajan con ellos. Una pobre habilidad en el trato con las personas puede llegar a producir problemas legales si los empleados consideran que existe discriminación, acoso sexual o una infracción en el contrato.

Habilidades relativas al conocimiento personal Sócrates, gran filósofo griego, ya señaló que para tener éxito en la vida lo primero era conocerse bien a sí mismo. Todos nosotros tenemos talentos especiales, debilidades y necesidades. Conocer las características personales ayuda a adaptarse a los otros y a comprender por qué se reacciona con ellos de determinada forma. Sólo entonces se pueden apreciar los matices

de las situaciones de confrontación, juzgarlas, considerar las oportunidades, capitalizar las «fuerzas» personales y evitar las situaciones en las que se puede fallar e influenciar a otras personas.

Capacidad estratégica. La habilidad de la dirección para centrarse en los objetivos clave y en los entornos interno y externo de la empresa y responder de una forma apropiada y en el tiempo oportuno.

Habilidades específicas del gerente siglo XXI

(ARROYO, 2012) Habilidades gerenciales “desarrollo de destrezas, competencias y actitud” El gerente de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

El gerente siglo XXI debe poseer varios tipos de habilidades:

Habilidad técnica:

Posesión de conocimiento y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, proceso y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñar a usarlas.

Habilidad humana:

Capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sienten protegidas y libres de expresar sus opiniones.

Habilidad de conceptualización:

Capacidad de percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Habilidad de diseño:

Capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como “observadores de problemas”, fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan. (Drucker P, 2002).

En el siguiente cuadro podemos observar los requerimientos de estas habilidades en cada nivel de la organización.

Gráfico N° 3: Niveles de la organización



Fuente: (ARROYO, 2012)
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

2.4.2 Variable Independiente: Desarrollo Empresarial

Administración

Según (KOONTZ, 2008, pág. 4) la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupo, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

- Personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización
- También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit
- La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

“La administración es el proceso en el cual el talento humano de la organización trabajan en equipo para alcanzar las metas propuestas por la organización”.

Según (RAMIREZ, 2009, pág. 4) “La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

“La administración es el proceso en el cual la organización se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos que posee la organización para cumplir con los objetivos planteados por la misma”.

Según (FRITZ, 2009, pág. 4) “La administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo

y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero”

“La administración es el proceso en el cual se busca seguir una secuencia de pasos para realizar procesos los cuales permitan a las organización a cumplir con los objetivos”.

Según (MUNCH, 2011, pág. 12)“La administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”.

“La administración es el proceso por el cual se coordinan actividades con los equipos de trabajo para cumplir de una manera efectiva los objetivos”.

Planificación estratégica

Según (DUGARTE, 2009, pág. 13). “La planificación estratégica consiste en identificar y evaluar las Fortalezas y Debilidades Organizativas en sus Directrices Organizacionales desde las áreas Funcionales del P.A.P.D, y su interrelación con la Visión, Misión, Objetivos y Organigramas planteados. Así mismo permite analizar las consecuencias o efectos estratégicos de importancia en las áreas funcionales de la Organización. Representa un elemento fundamental en el que debe basarse la formulación estratégica, identificándose los factores claves sobre los que recae el diagnóstico, para cambiar las debilidades que tiene el plan en su implantación en fuerzas que se conviertan en competencias distintivas”.

“La planificación estratégica consiste en identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y estas a la vez están relacionadas con la formulación de la misión, visión, objetivos”.

Según (PALACIOS, 2010) “Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de la situación interna y externa, pasada y presente, y que en consecuencia

permite trazar en el futuro una ruta precisa, prever el diseño de planes de contingencia, sistema de monitoreo y una estructura organizacional descentralizada y flexible como complemento”.

“La planificación estratégica se encarga de realizar un análisis interno y externo de la situación actual de la empresa para lo cual se realiza estrategias para mejorar los procesos internos de la organización”.

Según (DRUCKER, 2011, pág. 32) “La planificación estratégica es el elemento más importante del proceso administrativo es la planeación, pues en esta fase se establece el rumbo que ha de seguir la administración poniendo todos sus recursos en el logro de las metas y los objetivos. En esta etapa el administrador debe ser más efectivo que eficiente, esto es, debe hacer bien lo que debe hacer, y no simplemente hacer las cosas bien”.

“La planificación estratégica surge del proceso de planeación ya que en esta fase se encarga de proyectar el rumbo que la organización va a seguir a futuro para posicionarse en el mercado”.

Desarrollo organizacional

Según (TORRES, 2009) “El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo”

“El desarrollo organizacional es una herramienta de excelencia para las organizaciones para aprovechar de una manera eficiente los recursos de la organización y efectiva en el cumplimiento de los objetivos”.

Según (GUIZAR, 2008) “El D.O. implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa”.

“El desarrollo organizacional es una herramienta de estudio identificar las debilidades y amenazas de la organización las cuales permitirán ser identificadas para dar solución a los problemas encontrados”.

Según (WENDELL, 2008) “El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1)planeado, 2) de toda la organización y 3)administrado desde el nivel superior, para 4)aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de 5) intervenciones planeadas en los (procesos) de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual”.

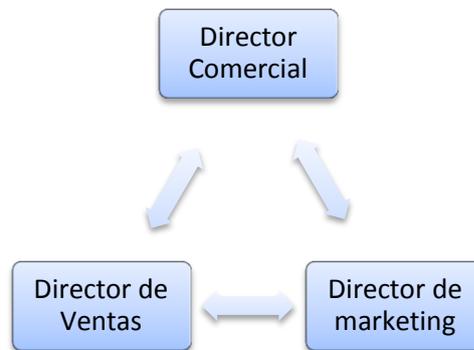
“El desarrollo organizacional cuenta con procesos los cuales se encargan de planear, administrar, aumentar la eficacia de la organización a través de procesos interrelacionados en la organización” para mejorar su desarrollo empresarial.

Desarrollo empresarial

Marketing y Ventas

Según (PRIETO, 2008, pág. 101) “EL marketing y las ventas son dos funciones muy próximas arropadas por un único paraguas la comercialización”.

Gráfico N° 4: Marketing y Ventas



Fuente: (PRIETO, 2008)

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Ambas disciplinas tienen un objetivo en común (vender), con un ligero matiz.

Marketing habitualmente atiende al consumidor y ventas centra su acción en el comprador.

Si quisiéramos hablar en términos de estrategia comercial podríamos indicar que marketing se ocupa fundamentalmente de la política comercial de absorción mientras ventas pone todo su énfasis en la estrategia de presión.

Sin embargo las dos disciplinas comparten muchos más puntos en común que diferencias.

- El marketing toma también una posición de asesor, frente al equipo de ventas facilitando información.
- Toma la posición de líder frente a ventas, guiándoles por el camino que deben seguir.
- Y toma la posición de estratega, fijando los objetivos y los medios que se han de emplear.

- Ventas toma la posición de ejecutor de la política comercial de la compañía, siendo el brazo armado para desarrollar la cartera de clientes.
- Ventas transmite información a marketing para diseñar la estrategia mientras ventas desarrolla sus tácticas por su proximidad con sus clientes.

Gráfico N° 5: Matriz de marketing y ventas



Fuente: (PRIETO, 2008)

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Canales de distribución

Según (DRUCKER, 2011, pág. 160) “El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que llevan los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores o usuarios finales.”

Funciones de los canales de distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar, y los beneficios de tiempo al consumidor.

El **beneficio del lugar** se refiere a llevar un producto cerca del consumidor para que esto no recorra grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio del lugar tiene dos vertientes: la primera favorece la compra de los productos al

estar muy cerca del consumidor que no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos; la segunda, considera la existencia de productos exclusivos (los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares), en este caso, el consumidor si está dispuesto a realizar un esfuerzo en mayor o en menos grado para obtenerlo.

Mientras tanto, el **beneficio de tiempo** es consecuencia del anterior, ya que si no existe el beneficio del lugar, esto no puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado, de lo contrario, la compra no se realiza.

Estrategia de publicidad

Naturaleza e importancia de la publicidad

Según (DRUCKER, 2011, págs. 202-205) Existen varias definiciones de publicidad, de entrada, podemos considerar que la publicidad “Es cualquier forma de comunicación no personal acerca de una organización, bien, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado.

También se puede decir que “es cualquier forma pagada de presentación o promoción no personal, en favor de un patrocinador determinado.

Además, podemos considerarla como “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Después de comprender y analizar cuidadosamente cada una de las definiciones anteriores podemos formular una más descriptiva:

La publicidad es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación; la paga un patrocinador y se dirige a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea. No es exclusiva de las empresas comerciales ya que también la utilizan instituciones culturales y estatales como los museos, el ejército, los que buscan fondos para

algunas empresas, asociaciones de tipo social, etcétera.

Objetivo de la publicidad

El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas ya sea de manera inmediata o a futuro.

El fin real de la publicidad es el efecto último creado, o sea, la modificación de las actividades y el comportamiento del receptor del mensaje; para ello procura informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivar su preferencia por los productos o servicios de la empresa. La publicidad también tiene muchos otros objetivos como:

- Estimular la demanda del producto. Incrementar el número de consumidores.
- Conocimiento. Proporcionar más información a los consumidores acerca del producto o servicio.
- Recordatorio de uso. Aplica en productos con patrones irregulares de uso.
- Cambio de, actitudes. Afecta la forma de uso del producto.
- Resaltar los atributos. Busca ejercer un impacto sobre los beneficios del producto y/o marca.
- Posicionamiento de la marca.; Contribuye a alcanzar para el producto y/o marca, un lugar en la mente del consumidor.
- Refuerzo actitudinal Logra mantener preferencia y lealtad a la marca.
- Construcción de imagen. Ayuda a proyectar a la empresa y sus productos creando una imagen entre la comunidad.
- Obtención de Una respuesta inmediata, Busca a través de sus, mensajes la reacción inmediata de compra.
- Cambio de conductas. Apoya en la creación de valores y responsabilidad social a través de la comunicación social.

A continuación revisaremos las metas publicitarias según Kotler:

- Exposición. Comunicar un anuncio por cualquier medio, sin que esto signifique que todo el público los vea.
- Conocimiento. Lograr que la gente recuerde o reconozca el anuncio y el mensaje.
- Actitudes. Medir el impacto de la campaña anunciada en las actitudes de la gente.
- Ventas. Fin concreto de la campaña publicitaria.

Tipos de publicidad

En seguida revisaremos los diferentes tipos de publicidad que existen:

La propaganda

La propaganda es la publicidad que se realiza en medios masivos de comunicación para difundir ideas políticas y religiosas.

Publicidad de acuerdo con la forma de pago

La publicidad de acuerdo, con la forma de pago es aquella que se realiza en forma individual, patrocinada por un individuo o una organización que actúa bajo este carácter.

Este tipo de publicidad tiene dos vertientes:

- **Publicidad en cooperativa horizontal**, El costo es compartido por los empresarios a diferentes niveles dentro del canal de distribución.
- **Publicidad en cooperativa vertical**. Un grupo de empresarios comparte el gasto al mismo nivel dentro del canal de distribución. Por lo tanto, los fabricantes y mayoristas comparten los costos de la publicidad hecha para minoristas o fabricantes, mientras que los minoristas distribuyen los costos de la publicidad dirigida a los consumidores.

Publicidad de enfoque del mensaje

La publicidad de enfoque del mensaje se subdivide en:

Publicidad en el producto. Su propósito es informar acerca del producto; casi todas las empresas la utilizan.

- **Publicidad institucional.** Crea una imagen favorable del anunciante
- **Publicidad de relaciones públicas.** Se usa para crear Una imagen favorable de la empresa entre empleados, accionistas o público en general
- **Publicidad de servicio público.** Su objetivó es cambiar actitudes o conductas para el bien de la Comunidad o el público en general; por ejemplo, la publicidad del ahorro de energíá.

Publicidad social

La publicidad .social tiene; como, objetivo primordial tratar de contrarrestar un poco los efectos de, la publicidad comercial; para esto, orienta al consumidor para que no gaste de forma superflua y compre sólo lo que realmente necesita, es por eso qué da recomendaciones sobre las características de los productos o servicios para que se guíe y haga mejores compras. Por lo anterior este tipo de publicidad evita el consumo de productos que pueden ser nocivos, rectifica hábitos de la sociedad y difunde problemas de salud, entre otros aspectos, Muchos de estos mensajes los pagan, asociaciones u organizaciones sociales Reconocidas como la Asociación Nacional de la Publicidad.

Publicidad subliminal

El mundo de la publicidad subliminal es cambiante, pues la electrónica más moderna y el pensamiento, que es más veloz que la luz, están a su servicio; su alcance es insospechado, es invisible a todos los sentidos y su gran recurso radica en el uso del sexo. Se trata de mensajes que se captan pero no se descubren; por ejemplo, las

imágenes fotográficas que se presentan en los cubos de hielo de un vaso al añadirles el licor, no son distinguidas por los ojos, pero sí percibidas por el subconsciente.

El instrumento ideado para dar publicidad subliminal fue creado en 1957 y se llama taquitoscopio; es un proyector de películas que cuenta con un disparador de alta velocidad que envía mensajes cada cinco minutos a 1/3 000 de segundo, y es capaz de variar estas velocidades. Es difícil probar si se utiliza o no el taquitoscopio, aunque se dice que las luces del mismo se vuelven visibles ante un osciloscopio, al romper intermitentemente con los patrones continuos.

El objetivo de estos anuncios publicitarios es vender a través de un llamado de atención subliminal a necesidades reprimidas existentes en un nivel subconsciente o inconsciente de la mente del individuo que percibe dicho mensaje.

Mucho se ha hablado acerca de este tipo de mensajes. También se encuentran en imágenes fijas como fotografías, viñetas, logotipos e inclusive en frases de doble sentido que se manifiestan como slogans publicitarios; sin embargo, esto depende mucho de la capacidad de interpretación del consumidor, por lo que se necesita una gran agudeza creativa para su elaboración. En México, la Secretaría de Salud, a través de los organismos encargados de la regulación y control de publicidad, pone especial interés en la prohibición de este tipo de anuncios, a pesar de que no son reconocidos por los publicistas mexicanos, incluso por quienes los realizan; además, la publicidad subliminal también está prohibida en otros países como Estados Unidos.

Promoción de ventas

Según (DRUCKER, 2011, págs. 182-183) “La promoción de ventas es dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores. Este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad, sin embargo, los responsables de la

mercadotecnia con frecuencia la utilizan para mejorar la eficacia de otros elementos de la misma”.

La promoción de ventas también se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos en ésta. Cuando la empresa usa la publicidad o las ventas personales, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; sin embargo, el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de la mercadotecnia suele ser irregular y su resultado es inmediato.

Asimismo, es necesario hablar de las relaciones públicas, que también son una forma directa de comunicación para crear una imagen favorable de la empresa, pues aunque no vende productos, vende su imagen.

La promoción de ventas tiene sus características propias y definidas, pero debido a la gran variedad de interpretaciones que existen acerca de su significado, no hay un acuerdo general sobre las actividades específicas que abarca esta área, por lo cual es necesario describir una serie de definiciones al respecto.

En conclusión, podemos decir que la promoción de ventas es la actividad de la mercadotecnia que tiene como finalidad estimular la venta de un producto en forma personal y directa a través de un proceso regular y planeado con resultados mediatos, y permite mediante premios, demostraciones o exhibiciones, que el consumidor y el vendedor obtengan un beneficio inmediato del producto.

La promoción de ventas emplea el correo directo, catálogos, publicaciones comerciales, concursos, exhibiciones y demostraciones, entre otros con el propósito de incrementar el deseo de los vendedores, distribuidores y comerciantes de vender una marca o producto determinado, elevar las ventas de éste y, al mismo tiempo, lograr que los clientes se inclinen más hacia la compra de esa marca o producto. La publicidad y la venta personal pueden hacer mucho en este tipo de cuestiones, pero la promoción de ventas proporciona un estímulo extra que hace que todo sea diferente y más atractivo.

Tipos de estrategias de promoción de ventas

Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor además obtener un volumen de ventas interesante.

Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de público hacia el cual van dirigidos:

1. Estrategias para consumidores. Motivan el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio; para ello se usan:

- Premios.
- Cupones
- Reducción de precios y ofertas
- Muestras
- Concurso y sorteos

2. Estrategias para los comerciantes y distribuidores (merchandising). Estimulan a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico; para lograrlo cuenta con:

- Exhibidores.
- Vitrinas.
- Demostradores.

Estrategias de promoción de ventas para consumidores

Este tipo de estrategias tiene los siguientes objetivos:

- Estimular las ventas de productos establecidos.
- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.

- Dar a conocer los cambios en los productos existentes.
- Aumentar las ventas en épocas críticas, j
- Atacar a la competencia.
- Obtener ventas más rápidas en productos, en su etapa de declinación y de los que se tiene todavía r muchas unidades.

Participación en el mercado

Competencia

Según (Jaime Rivera, 2009, pág. 402) “la competencia es buena porque aumenta la eficiencia, comúnmente la eficiencia se considera buena en sí misma, tanto en empresas públicas o privadas entendemos por competencia de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

El término competencia es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ellos se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado por una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

Si no hubiera competencia la empresa no necesitara dirigentes, simples peones bastarían. Ellos asignarían pasivamente los recursos de la empresa según el plan elaborado por sus directores. Si no hubiera competencia, la empresa tendría planes pero no estrategia.

Perfecta

Según (Gastélum, 2010, pág. 37) “Un mercado perfectamente competitivo es un estado teórico en el que ningún comprador ni vendedor tiene influencia en los productos que se intercambian en el mercado. Un vendedor entra al mercado a vender un producto, y los

consumidores son libres de comprar cualquier producto deseado. Un gran número de productores y vendedores trabajan en un mercado casi perfecto y los productos vendidos por un productor son fácilmente reemplazados por un sustituto, o un producto similar de otro productor”.

Los precios de los bienes son establecidos por la tasa que la mayoría de consumidores están dispuestos a pagar, y los productores pueden entonces ajustar convenientemente su cantidad de producción al precio de venta.

Imperfecta

Según (Blank, 2008, pág. 157) “La competencia imperfecta describe al mercado en el que diferentes compañías ofrecen variaciones del mismo producto o en el que diferentes productos son ofrecidos, cada uno con variaciones. Una variación puede ser una diferencia en la calidad, en la durabilidad, en el precio o la utilidad. Como en la competencia perfecta, un gran número de compañías venden a los consumidores”.

No hay barreras que impidan a un negocio competir en el mercado; sin embargo, los negocios se ven forzados a salir del mercado si los consumidores no adquieren sus productos. Un ejemplo de competencia imperfecta es la industria restaurantera. Un mismo tipo de alimentos pueden ser preparados por una docena de restaurantes, todos diferenciados por su calidad, cantidad, precio o limpieza. Los consumidores únicamente están limitados en su elección de restaurante por su preferencia personal y posibilidad de pagar.

2.4.8 Entorno Competitivo

Afirma (Holje, 2009, pág. 163) que “El entorno competitivo incluye el número de competidores que una empresa debe enfrentar, el tamaño relativo de los competidores y el grado de interdependencia dentro de la industria. La gerencia tiene poco control sobre el entorno competitivo que enfrenta una compañía”.

El entorno se ha caracterizado por tres atributos fundamentales:

- **Dinamicidad**, del entorno actual, quiere expresar la importancia de la velocidad de los cambios. (Comunicación).
- **Biscontinuidad**, es la forma en que los factores del entorno se vienen comportando estos últimos años. Es decir hay una falta de tendencias, por lo que es difícil definir una misma estabilidad o tendencia en un tiempo razonable (audiovisual en Galicia).
- **Ambigüedad** o formas equívocas en que se concretan las posibles soluciones o manifestaciones de los factores del entorno, añade nuevas fuentes de incertidumbre para los agentes económicos.

Como parte del proceso de Planificación Estratégica el Análisis del Entorno Competitivo se convierte en un paso crucial. Poder evaluar y predecir la evolución de las variables del entorno, económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc. es de mucha importancia. Igualmente entender el comportamiento de los potenciales consumidores y de la competencia es parte esencial de este proceso. Así y todo caracterizar el entorno como un todo es todavía más complejo.

Diferenciación

Según (Aragon, 2009, pág. 64) “Diferenciar tu producto o servicio en un entorno competitivo implica adoptar un elemento de tu negocio que los competidores no puedan imitar. Por ejemplo, si un restaurante de pizza italiana sabe igual que los de tus competidores, los clientes no tienen por qué salir de su manera de frecuentar el restaurante. Pero si la pizza es diferente, quizá más grande, mejor sabor o estilísticamente diferente, los clientes que quieren ese tipo de pizza visitarán el único restaurante que la ofrezca”.

Por lo cual posicionarse en la mente del consumidor se vuelve cada vez más retador. Desde que nos levantamos estamos expuestos a diferentes marcas, anuncios y

recomendaciones de productos, lo que hace difícil que las recordemos todas. Especialistas afirman que una persona promedio puede recordar hasta 7 marcas de una categoría. Si no recuerdan, no se existe para el cliente.

Tecnología

Según (FRITZ, 2009, pág. 60) “La innovación tecnológica también afecta al entorno competitivo, lo que dificulta a los que no se adaptan. Por ejemplo, Internet ha permitido que los restaurantes puedan ofrecer en línea para llevar pedidos a través de sus sitios web, lo cual algunos consumidores encuentran más conveniente que realizar un pedido por teléfono. Los restaurantes que no se ajusten a este nuevo entorno competitivo podrían tener una desventaja”.

De manera que en Marketing lo realmente relevante para la toma de decisiones es la calidad de información que posea su organización y la capacidad para convertirla en conocimiento, para esta función entre otras, la tecnología se consolida como el recurso más importante de los recursos humanos, la tecnología ha de ser aceptada por la alta dirección y una clara apuesta de esta por inclusión de este recurso en la empresa con valor estratégico, la tecnología ha de llegar al departamento para que se utilice.

Productividad

Según (Arellano, 2008, pág. 457) que “la productividad es una medida de eficiencia que se relaciona con la producción. Conceptualmente, puede definirse como la interrelación entre los ingresos, el proceso de conversión y los egresos”.

Otra definición la entiende como la relación entre la producción económica y los recursos invertidos para generarla, que depende de la capacidad para innovar productos y servicios de un valor agregado creciente, mientras la eficiencia en el uso de insumos de producción se optimiza al máximo.

Rentabilidad

Según (RODRIGEZ, 2006, pág. 30), "la rentabilidad en la empresa es uno de los factores clave para que la empresa logre su permanencia en el largo plazo. La administración en la empresa es responsable de la utilización de los recursos que los accionistas le dan, pero el uso de esos recursos implica la interrelación de muchos componentes que van desde la operación y combinación de diferentes niveles de ventas, de costos y gastos, de inversiones en activos y de diferentes niveles de financiamiento entre pasivos y capital y origina que el entendimiento de lo que sucede en la empresa se dificulte y, dado que tienen una fuerte interdependencia, ocasiona que el proceso de la toma de decisiones se tome complejo.

La administración se encarga del manejo de todos esos factores y tiene como objetivo darles a los accionistas las mayores utilidades posibles en relación a los recursos que aportaron. Una medida que ayuda a entender los resultados es la rentabilidad, la cual es un parámetro que muestra la relación que existe entre las utilidades y las inversiones necesarias para lograrlas, y puede considerarse como el resultado que resume todas las interrelaciones antes mencionadas, pero además esa rentabilidad puede traducirse en un indicador de la eficiencia de cómo la administración está haciendo su trabajo".

Según (Gerencie.com, 2012, pág. Internet), "En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.

La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores). Todo inversionista que preste dinero, compre acciones, títulos valores, o decida crear su propio negocio, lo hace con la expectativa de incrementar su capital, lo cual sólo es posible lograr mediante el rendimiento o rentabilidad producida por su valor invertido.

La rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla. Dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo. Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión.

Básicamente existen dos tipos de inversión: la de rentabilidad fija o la de rentabilidad variable.

La rentabilidad fija, es aquella que se pacta al hacer la inversión como es un CDT, bonos, títulos de deuda, etc. Este tipo de inversiones aseguran al inversionista una rentabilidad aunque no suele ser elevada.

La rentabilidad variable es propia de las acciones, activos fijos, etc. En este tipo de inversiones la rentabilidad depende de la gestión que de ellas haga los encargados de su administración. En el caso de las acciones, según sea la utilidad de la empresa, así mismo ser el monto de las utilidades o dividendos a distribuir.

Existen dos indicadores financieros que permiten determinar la rentabilidad generada por los activos y del patrimonio de una empresa o persona: Rentabilidad sobre activos - $(\text{Utilidad neta}/\text{Activos}) * 100$; y Rentabilidad sobre patrimonio - $(\text{Utilidad neta}/\text{Patrimonio}) * 100$ ". Rentabilidad es el nivel de rendimiento que se ha obtenido de un capital invertido, representa la gestión de ese capital, es la rentabilidad la que nos dice si el negocio en que se ha invertido es un buen negocio o no, existen dos tipos de rentabilidad: la rentabilidad fija que es aquel rubro que se invierte y que no tiene ninguna variación

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS				
2013	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} \times 100$		$\frac{48,57}{500.205,32}$	0.01 %
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO				
2013	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	*100	$\frac{48,57}{750.482,96}$	0.01 %
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS				
2013	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	*100	$\frac{48,57}{950.532,75}$	0.01 %

Tabla N° 1 : Rentabilidad

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Lo que quiere decir que los activos y el patrimonio generaron el 0,01% de la utilidad obtenida para el año 2013 por la empresa de calzado “Gamos”, tomando como base este resultado podemos decir que los activos no están siendo bien manejados por la entidad ya que estos no están rindiendo lo suficiente para tomar una parte importante en la generación de las utilidades, por lo que se deber solucionar este problema a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

La gerencia de producto al innovador

Según (VAN LAETHEN, 2012, págs. 112-113) “La gerencia de producto está en el centro de la innovación, ya sea con un artículo nuevo *de* tecnología que deba introducir en el mercado, con el posicionamiento adecuado y la correcta combinación de elementos de marketing, o con un producto nuevo de una demanda emergente del mercado”.

El producto nuevo

En el caso de un producto nuevo, la innovación toca todos los elementos de la combinación del marketing: producto o servicio, política de precio, distribución,

comunicación y relación con el cliente. Luego de varios decenios, se han observado verdaderas innovaciones falsas de productos, incapaces de despertar entusiasmo ante los vendedores y los usuarios. Entonces, ¿Qué se entiende por producto nuevo

"Según la clasificación de Choffray y Durey (Développement et gestión de produits nouveaux, Desarrollo y gestión de productos nuevos, 1983), la novedad yace en dos criterios de diferenciación:

- Percepción del usuario
- Características físicas del producto.

Por tanto, se distinguen tres tipos de productos nuevos.

Un producto reposicionado tiene como objetivo relanzar las ventas, ampliar un mercado a otros segmentos. Al actuar sobre la imagen y el precio, la empresa modifica la forma en que el futuro usuario percibe el producto: este último tiene la impresión de que el producto es muy diferente, en tanto que sus características intrínsecas cambien muy poco y solo el aspecto exterior o el empaque sea diferente. Con esto lo que se busca es modificar las percepciones del consumidor. En, ocasiones, se reposiciona un producto debido a que su formulación le permita marcarse como meta otro segmento de mercado.

Tabla N° 2: Producto Innovador

TIPOS DE PRODUCTO NUEVO	EJEMPLOS
PRODUCTO REPOSICIONADO	La Kangoo de Renault: “es la misma, y sin embargo, es diferente”
PRODCUTO REFORMULADO	Los teléfonos celulares pasan de la tecnología 3G a la tecnología 4G
PRODUCTO ORIGINAL	El lanzamiento de IPHONE en 2007, o el lanzamiento de la iPad en 2010.

Fuente: (VAN LAETHEN, 2012)

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

El producto reformulado es un producto cuya características técnicas se modificaron para ampliar su Campo de aplicación, por ejemplo, un teléfono celular con cámara fotográfica, para enfrentar un cambio de reglamentación o para aumentar su

confiabilidad. En este caso, la percepción del producto sigue siendo idéntica y las dimensiones sobre las cuales el consumidor evalúa el producto no varían.

Un producto original es el que implica una innovación radical o de ruptura. No entra en una categoría existente, aporta una nueva forma de vivir; por ejemplo, el Post-it o la iPad.

Las ocho virtudes de la innovación

La innovación es el impulsor principal que permite asegurar un crecimiento a largo plazo, aunque también fomenta la motivación interna. A la innovación se le atribuyen ocho virtudes:

- Motiva
- Dinamiza los mercados,
- Calma el ambiente
- Atrae a los consumidores,
- Mejora la imagen de la marca,
- Facilita las relaciones entre proveedores y fabricantes
- Genera otras innovaciones,
- Impulsa la comunicación.

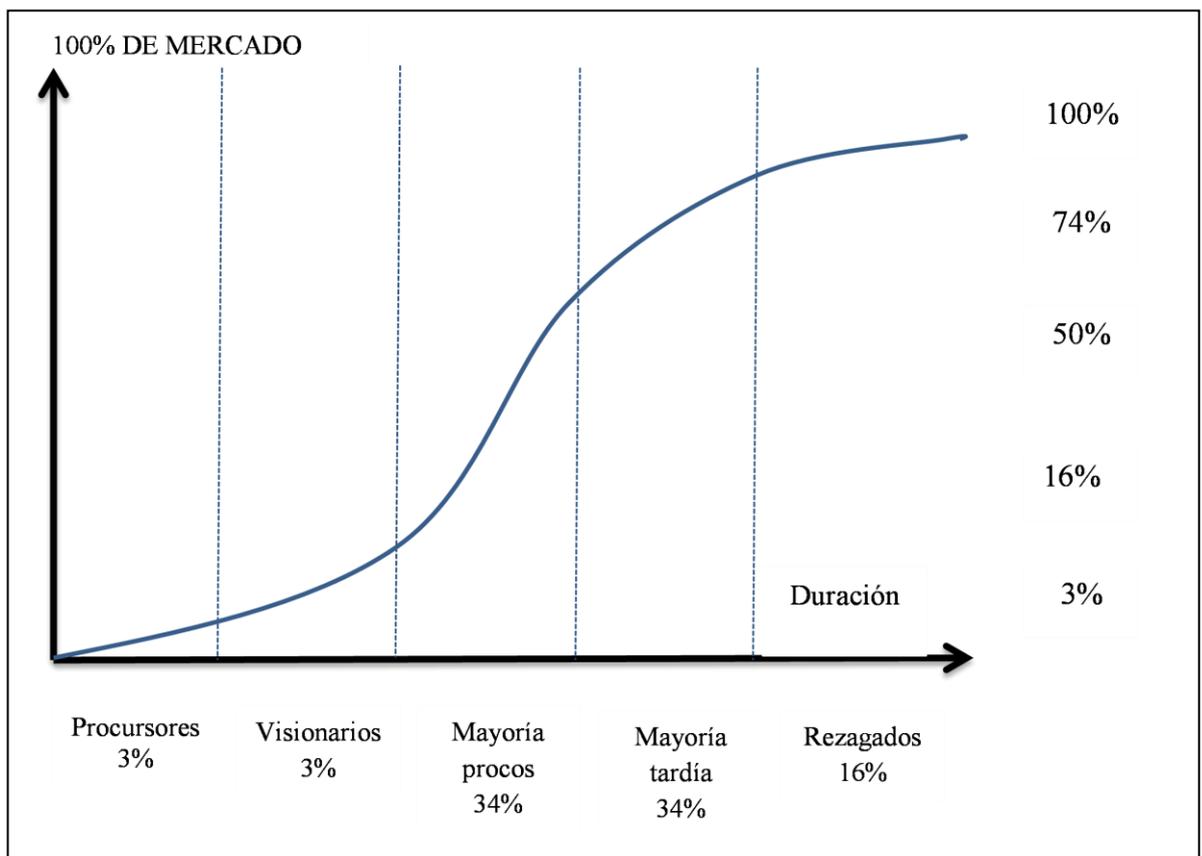
Fases de progreso de productos nuevos

Según (VAN LAETHEN, 2012, pág. 118) “Esta herramienta describe los comportamientos de los consumidores ante la innovación”, según in las siguientes características:

- Los innovadores o precursores son los primeros en comprar las novedades desde su aparición.
- Los visionarios están convencidos de la innovación y compran pronto.

- La mayoría precoz espera la retroalimentación de las primeras experiencias antes de comprar.
- La mayoría tardía espera la popularidad y la gran difusión de los productos para comprarlos.
- Los rezagados son los últimos en adoptar una innovación.

Gráfico N° 6: Progreso de producto nuevo



Fuente: (VAN LAETHEN, 2012)

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Tres fuentes y tres tipos de innovación de marketing

Según (VAN LAETHEN, 2012, pág. 120) “Esta herramienta permite poner en perspectiva las tres principales fuentes y los tres principales tipos de innovación de marketing”.

Escuchar al mercado puede inspirar nuevos usos y nuevas expectativas: a este tipo de innovación se le llama innovación producto del mercado (market pull). La vigilancia tecnológica permite encontrar nuevas aplicaciones y respuestas a las necesidades de los consumidores; a este tipo de innovación se les nombra innovación por presiones tecnológicas (techno-push).

Por último, la vigilancia de la competencia muestra que ciertas empresas ya han introducido novedades en el mercado; al tipo de innovación que consiste en seguir al competidor innovador se le denomina innovación por imitación (me-too).

De la generación de ideas a la introducción en el mercado

Según (VAN LAETHEN, 2012, pág. 124) “El proceso de innovación del marketing se organiza según tres fases fundamentales”

Gráfico N° 7: Tipos de innovación de marketing



Fuente: (VAN LAETHEN, 2012)

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

- Inicio del proyecto: durante esta primera fase, escuchar al mercado, a los clientes a las tendencias de los consumidores pone de relieve las expectativas latentes aún no satisfechas.
- Planteamiento de hipótesis de trabajo: las sesiones de lluvia de ideas y creatividad hacen posible generar ideas y conceptos que podrán ponerse a prueba con respecto a los mercados meta.
- Validación de potencial antes de la introducción en el mercado: una vez evaluada, seleccionada y optimizada, la innovación se realiza en términos de potencial y rentabilidad económica para la empresa, antes de ternaria al mercado.

Gráfico N° 8: Innovación del Marketing



Fuente: (VAN LAETHEN, 2012)
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Tabla N°1: Innovación del Marketing

Vigilancia	Generación de ideas y conceptos	Prototipos	Pruebas		
Análisis		Folletos	Confrontaciones con clientes/ mercados	Optimización	Lanzamiento
Estudio		Ilustraciones		Selección	

Fuente: (VAN LAETHEN, 2012)
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

2.5 Hipótesis

La aplicación de las habilidades directivas inciden significativamente en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos”.

2.6 Señalamiento De Variables De Hipótesis

2.6.1 V.I: Habilidades Directivas

2.6.2 V.D: Desarrollo Empresarial

2.6.3 Términos de relación: permitirá/ no permitirá

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Enfoque

De conformidad con el paradigma crítico- propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, concierne seguir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Se maneja técnicas cualitativas que se encuentran basadas en valores y cualidades que permitirán al investigador actuar de forma correcta durante la investigación que se realizara desde el entorno de la empresa de calzado “Gamos”, es decir desde el lugar del cual será analizado y estudiado el problema sujeto a objeto de estudio, a si mediante la aplicación de técnicas adecuadas para mejorar las habilidades directivas y el desarrollo empresarial de la empresa, esto permitirá actuar de forma correcta durante la investigación que se realizara desde adentro de la empresa de calzado “Gamos”, y esto a la vez permitirá obtener resultados los cuales benefician a la investigación planteada.

3.2 Modalidad básica de la investigación

En el presente documento de investigación; se utilizó dos modalidades de investigación las cuales se describen a continuación.

3.2.1 Investigación bibliográfica

En esta investigación se recolecto información secundaria, para el desarrollo necesariamente se consultara en libros, internet, tesis de grado y documentos que tengan relación con el tema investigado, información que será recopilada en bibliotecas, siendo necesario analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que permitirán el desarrollo de una buena investigación.

3.2.2 Investigación de campo

La investigación de Campo, esta se desarrolló en las instalaciones de la empresa, por ende se obtendrá un contacto directo sobre cuál es la situación real de la organización, la finalidad es recolectar y registrar datos que se relacionen con el tema de investigación, para ello se hizo uso de herramientas necesarias como entrevistas y encuestas al talento humano que trabaja en la organización.

3.3 Tipos De Investigación

Para la ejecución de la presente investigación, se aplicó diferentes tipos de investigación que se citan a continuación:

3.3.1 Investigación Descriptiva

Tuvo como objeto desarrollar y describir cómo influye un limitado desarrollo empresarial en la empresa de calzado “Gamos” de la ciudad de Ambato. Este estudio

busca especificar las propiedades importantes, los aspectos sobresalientes de las personas o grupos de personas, objetos o problemas y someterlos a análisis.

3.3.2 Investigación Exploratoria

La finalidad de la investigación exploratoria, es buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, al investigar nos estaremos en contacto con la realidad para identificar el problema, esto permitirá adquirir conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución.

3.3.3 Investigación Correlacional

Permitirá examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como implantar el desarrollo de habilidades directivas en el desarrollo empresarial para mejorar los procesos internos de la organización; para lo cual será necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador denominado JI-Cuadrado, que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

En este caso se aplicó la fórmula de la muestra ya que en la actualidad la empresa cuenta con un total de 185 personas que es la fuerza laboral de la empresa, motivo por el cual se realiza las encuestas a ciertas personas de la organización para obtener la información necesaria los cuales permite que puedan ser utilizados como índices e indicadores para analizar los resultados y tomar medidas necesarias para mejorar los procesos internos y el desempeño del talento humano.

3.4 Población y Muestra

Para desarrollar la presente investigación se tomó a la población finita total de la empresa que tiene de 185 empleados.

3.4.1 Población

Es todo objeto de estudio, se refiere a un conjunto o grupo de personas o cosas como los equipos y las personas o cosas que forman parte de la población a estos se los denomina elementos.

3.4.1.01 Población finita: es medible

La población finita es aquella que es posible alcanzarse a tener un control, y que incluye un número limitado de medidas y observaciones; por ejemplo el número de alumnos de un establecimiento.

3.4.1.02 Población infinita: es medible

Es infinita ya que no se puede contar o medir a la población ya que es muy extensa y no puede ser objeto de estudio para realizar investigación de proyectos o investigaciones de mercado.

Tabla N°2: Población de estudio

PERSONAL	FRECUENCIA
ADMINISTRATIVO	20
OPERATIVO	165
TOTAL	185

Fuente: Nómina de la empresa de calzado Gamos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

3.4.2 Muestra

Se calculó utilizando la fórmula de muestra probabilístico para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n=Tamaño de la muestra

Z=Nivel de confiabilidad 95% $0.95\%/2= 0.4750$ $Z= 1.96$

P=Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q=Probabilidad de no ocurrencia $1- 0.5 = 0.5$

N=Población 185

e=Error de muestreo (0.05) =5%

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)185}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + 185(0.05)^2}$$

$$n = 113$$

3.5 Operacionalización De Variables

A continuación en la operacionalización de variables se detallara una definición de cada variable, categorías, indicadores, y unas preguntas las cuales están divididas de acuerdo a la variable independiente como la dependiente:

Tabla N°4: Operacionalización Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial

Hipótesis: La aplicación de las habilidades directivas inciden significativamente en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos”				
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumentos
Es el proceso por medio del cual el talento humano adquieren o fortalecen sus capacidades, permitiendo utilizar de una manera eficiente los recursos y eficaz en el cumplimiento de los objetivos, para ello es importante la implementación de nuevas tecnologías para mejorar los procesos de la organización de tal manera que contribuya hacia el crecimiento y desarrollo empresarial de la empresa.	Proceso administrativo Recursos Desarrollo Empresarial	Planificación Organización Dirección Control Materiales Tecnológicos Humanos Económicos Innovación Creatividad	¿Con que herramientas la empresa controla las funciones y evalúa el nivel de desempeño? ¿Considera usted que se debe mejorar el sistemas de control y evaluación? ¿Las estrategias que aplica la empresa permiten mejorar los procesos de la organización? ¿Considera usted que la comunicación entre el personal administrativo y los directivos es? ¿La coordinación de equipos de trabajo permite desarrollar de una manera efectiva las actividades laborales? ¿Con que frecuencia recibe usted capacitación? ¿La creatividad e innovación del personal se debe fomentar para un mejor desarrollo de la empresa?	El cuestionario se lo aplicara a los clientes internos de la organización.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

3.6 Recolección De Información

Tabla N°5: Información

Preguntas básicas	Explicación
Para qué?	Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación propuesta
A qué personas o sujetos?	Al talento humano de la organización
Sobre qué aspectos	Habilidades directivas y el desarrollo empresarial
Quién	El investigador Marco Aroca
Cuando	Enero 2014- Marzo 2014
Donde	Cantón Ambato
Cuántas veces	Las veces que sean necesarias para obtener información las cuales permitan el desarrollo de la problemática
Que técnicas de recolección	Encuesta para los clientes internos
Con que	Con el cuestionario
En qué situación	En las instalaciones de la empresa

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Tabla N° 6: Información

Técnicas de investigación	
1 Información primaria 1.1 Clientes internos	1.1.1 Encuestas 1.1.2 cuestionarios
2. información secundaria 2.1. Observación	2.1.1 textos de investigación sobre estructuras organizacional y también sobre la comunicación en las empresas 2.1.2 tesis de grado de la facultad de ciencias administrativa

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

3.7 Procesamiento y Análisis

En la presente investigación, para el procesamiento y análisis de los datos recolectados Se procedió de la siguiente manera:

En primer lugar se procedió a diseñar la encuesta, misma que será dirigida al personal que labora en la empresa de calzado “GAMOS”, las preguntas que se realizaron son de vital importancia para responder y aclarar ciertas inquietudes relacionadas con el tema de investigación.

Segundo, se aplicó la encuesta al personal que labora en la empresa de calzado “GAMOS”, y de esta manera se recopiló una gran cantidad de información necesaria para seguir con el estudio del problema detectado en la empresa.

Tercero.- La Información recopilada para efectos de la investigación fue analizada, Organizada y tabulada en el programa SPSS para su mejor codificación y tabulación de los mismos, logrando con ello, obtener información precisa para luego representarla en cuadros estadísticos y de forma gráfica para facilitar su interpretación.

Por último se procedió al Análisis e Interpretación de los Resultados Obtenidos. Para tomar decisiones respecto al descuido que se está dando dentro de la organización.

SPSS

Se utilizara el programa SPSS para el ingreso de datos de las encuestas el cual permita tabular y graficar de una manera automática, este programa también permitirá reflejar resultados de media, moda, desviación estándar, etc...

El programa SPSS será una herramienta muy importante para la tabulación de datos estadísticos permitiendo también optimizar el tiempo al momento de realizar las gráficas de los datos de las encuestas

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó la interpretación de los resultados gracias a la ayuda del programa estadístico SPSS, el cual permitió obtener el resultado de las frecuencias, tabla de contingencia y análisis Chi cuadrado, Además ayudo a fundamentar la hipótesis en la investigación, y que posteriormente esta información ayudó a dar una solución al problema.

4.1. Análisis de las encuestas

Tabla N° 7 Habilidades estratégicas

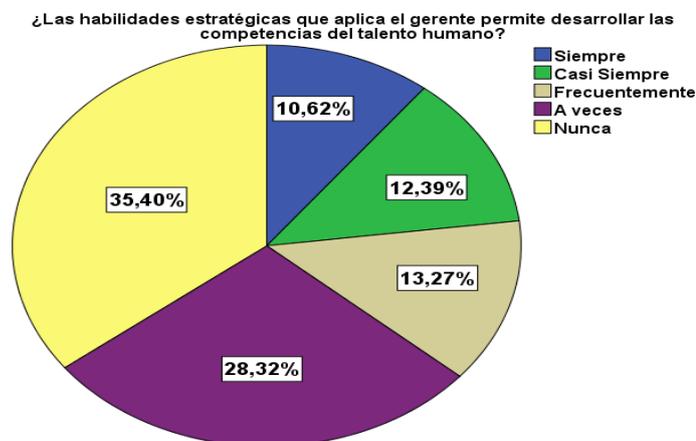
- 1. ¿Las habilidades estratégicas que aplica el gerente permite desarrollar las competencias del talento humano?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	10,6	10,6	10,6
	Casi Siempre	14	12,4	12,4	23,0
	Frecuentemente	15	13,3	13,3	36,3
	A veces	32	28,3	28,3	64,6
	Nunca	40	35,4	35,4	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 9: Habilidades Estratégicas



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

Del total de las personas encuestadas el 35,40% del personal manifiestan que nunca las habilidades estratégicas que aplica el gerente permiten desarrollar las competencias del talento humano, el 28,32% considera a veces, el 13,27% manifiesta que frecuentemente, sin embargo el 12,39% del personal manifiesta que casi siempre y el 10,62% del personal considera que siempre permiten desarrollar las competencias del talento humano.

Interpretación:

Las habilidades estratégicas que aplica el gerente en la empresa no permiten que se desarrolle las competencias del talento humano.

Tabla N° 8: Delegación de funciones

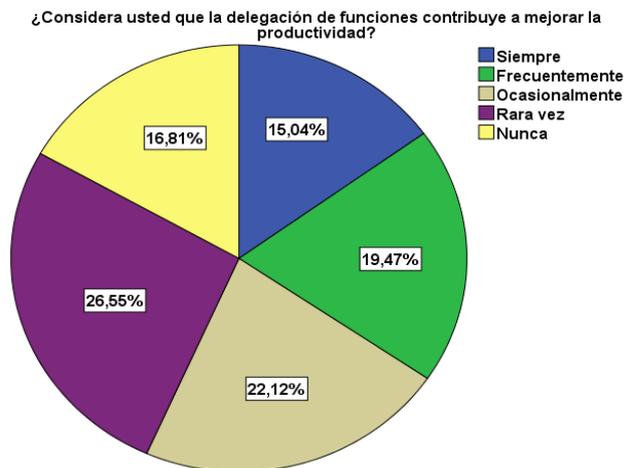
1. **¿Considera usted que la delegación de funciones contribuye a mejorar la productividad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	15,0	15,0	15,0
	Frecuentemente	22	19,5	19,5	34,5
	Ocasionalmente	25	22,1	22,1	56,6
	Rara vez	30	26,5	26,5	83,2
	Nunca	19	16,8	16,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 10: Delegación de Funciones



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

Del 100% de los encuestados el 26,55% considera que rara vez la delegación de funciones contribuye a mejorar la productividad, el 22,12% manifiesta que ocasionalmente, el 19,47% considera que frecuentemente, el 16,81% manifiesta que nunca y el 15,04% manifiesta que siempre la delegación de funciones contribuye a mejorar la productividad.

Interpretación:

La delegación de funciones aplicada en la empresa no permite realizar un trabajo ágil y eficaz al talento humano en el desempeño de las funciones y esto a la vez no permite al talento humano a desarrollar sus capacidades para mejorar la productividad de la organización.

Tabla N° 9: Liderazgo

3. ¿Considera usted que el liderazgo que aplica el gerente permite cumplir con los objetivos de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	16,8	16,8	16,8
	Frecuentemente	22	19,5	19,5	36,3
	Ocasionalmente	28	24,8	24,8	61,1
	Rara vez	26	23,0	23,0	84,1
	Nunca	18	15,9	15,9	100,0
Total		113	100,0	100,0	

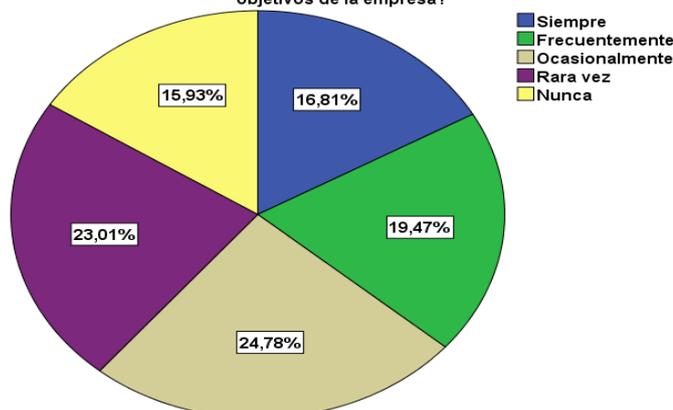
Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 11:

Liderazgo

¿Considera usted que el liderazgo que aplica el gerente permite cumplir con los objetivos de la empresa?



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

De un total de 113 personas encuestadas el 24,78% considera que ocasionalmente el liderazgo que aplica el gerente permite cumplir con los objetivos de la empresa, el 23,01% considera que rara vez, el 19,47% manifiesta que frecuentemente, sin embargo el 16,81% considera que siempre, y por último 15,81% considera que nunca el liderazgo que aplica el gerente permite cumplir con los objetivos de la empresa.

Interpretación:

El liderazgo que aplica el gerente en la empresa no permite que el talento humano desarrolle sus capacidades para trabajar en equipo y cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Tabla N° 10: Talento Humano

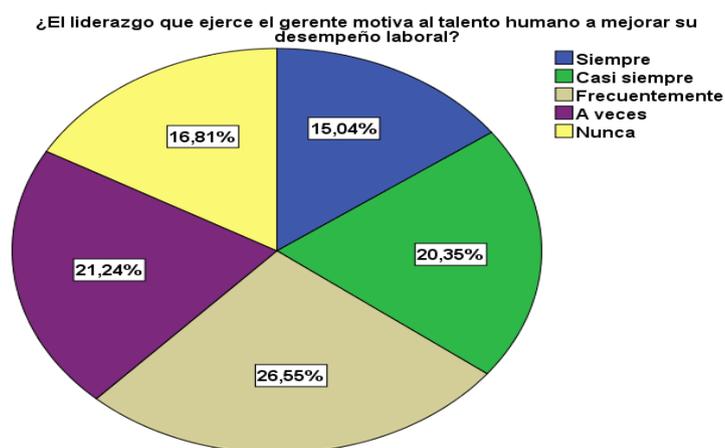
¿El liderazgo que ejerce el gerente motiva al talento humano a mejorar su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	15,0	15,0	15,0
	Casi siempre	23	20,4	20,4	35,4
	Frecuentemente	30	26,5	26,5	61,9
	A veces	24	21,2	21,2	83,2
	Nunca	19	16,8	16,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 12: Talento Humano



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

Del total de los encuestados el 26,55% manifiesta que frecuentemente el liderazgo que ejerce el gerente motiva al talento humano a mejorar su desempeño laboral, el 21,24% manifiesta que a veces, el 20,35% manifiesta que casi siempre, sin embargo el 16,81% manifiesta que nunca, y por último el 15,04% manifiesta que siempre el liderazgo que ejerce el gerente motiva al talento humano a mejorar su desempeño laboral.

Interpretación:

El liderazgo que aplica el gerente en la empresa solo permite a un mínimo porcentaje del talento humano a trabajar en equipo y participar en la toma de decisiones pero a la mayor parte del personal no se les da mucha importancia sus opiniones y por ende su desempeño no es el más adecuado para la organización.

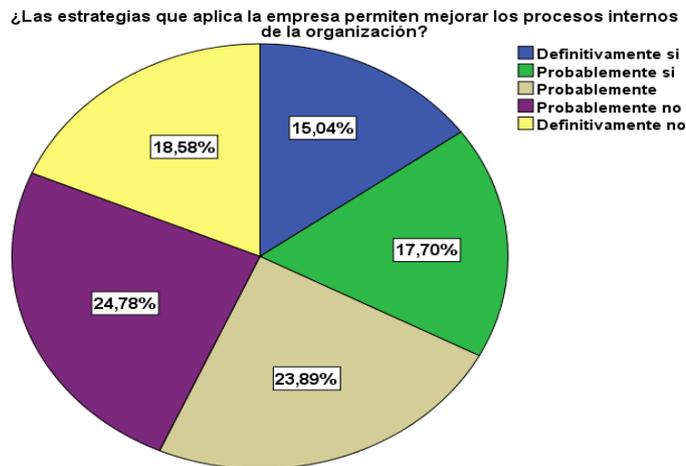
Tabla N° 11: Estrategias
¿Las estrategias que aplica la empresa permiten mejorar los procesos internos de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente si	17	15,0	15,0	15,0
	Probablemente si	20	17,7	17,7	32,7
	Probablemente	27	23,9	23,9	56,6
	Probablemente no	28	24,8	24,8	81,4
	Definitivamente no	21	18,6	18,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 13: Estrategias



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

Del total de los clientes internos encuestados el 24,78% manifiesta que probablemente no las estrategias que aplica la empresa permiten mejorar los procesos internos de la organización, el 23,89% manifiesta que probablemente, el 18,58% considera que definitivamente no, sin embargo el 17,70% manifiesta que probablemente si, y el 15,04% manifiesta que definitivamente si las estrategias que aplica la empresa permiten mejorar los procesos internos de la organización.

Interpretación:

El desarrollo de estrategias que la empresa aplica no permite mejorar los procesos internos de la organización.

Tabla N° 12: Funciones

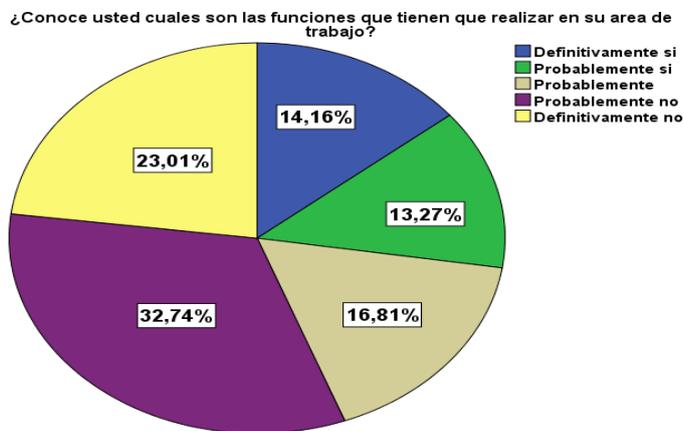
6. ¿Conoce usted cuales son las funciones que tienen que realizar en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente si	16	14,2	14,2	14,2
	Probablemente si	15	13,3	13,3	27,4
	Probablemente	19	16,8	16,8	44,2
	Probablemente no	37	32,7	32,7	77,0
	Definitivamente no	26	23,0	23,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 14: Funciones



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

Del 100% de los clientes internos encuestados el 32,74% manifiestan que probablemente no conocen las funciones que tiene que realizar en el área de trabajo, el 23,01% manifiestan que definitivamente no, además el 16,81% manifiestan que probablemente, sin embargo el 14,16% manifiestan que definitivamente si, y el 13,27% manifiestan que probablemente si conocen las funciones que tiene que realizar en el área de trabajo.

Interpretación:

En la empresa el talento humano no conoce las funciones que tienen que realizar en el área de trabajo ya que no existe una inducción adecuada al personal que forma parte de la empresa para que pueda desempeñarse de una manera eficiente y eficaz en su área de trabajo.

Tabla N° 13: Herramientas

7. ¿Con que herramientas la empresa controla las funciones y evalúa el nivel de desempeño?

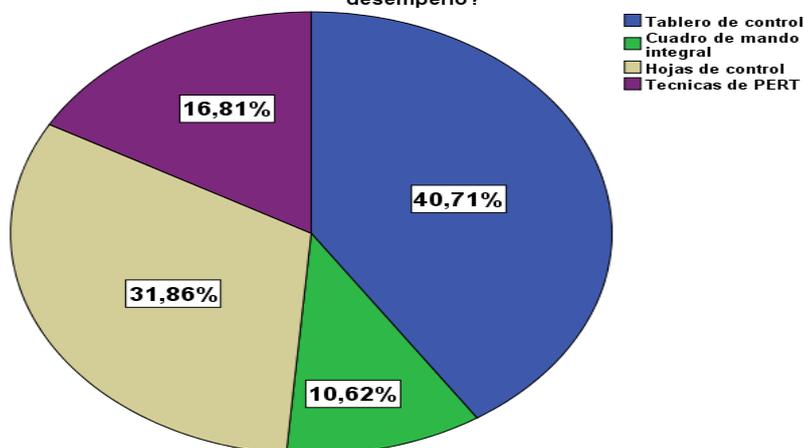
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tablero de control	46	40,7	40,7	40,7
Cuadro de mando integral	12	10,6	10,6	51,3
Hojas de control	36	31,9	31,9	83,2
Técnicas de PERT	19	16,8	16,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 15: Herramientas

¿Con que herramientas la empresa controla las funciones y evalúa el nivel de desempeño?



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

El 40,71% del personal encuestado manifiesta que el tablero de control es una de las herramientas que utiliza la empresa para controlar las funciones y evaluar el nivel de desempeño, El 31,86% del personal encuestado manifiesta que utiliza la hoja de control de control, el 16,81% del personal encuestado manifiesta que el cuadro de mando integral, el 10,62 % del personal encuestado manifiesta que utilizan técnicas de Pert como herramientas para controlar las funciones y evaluar el nivel de desempeño.

Interpretación:

Las herramientas de control que utiliza la empresa cumplen con las funciones de control y evaluar el desempeño del talento humano permitiendo obtener información de los resultados obtenidos en el área de trabajo.

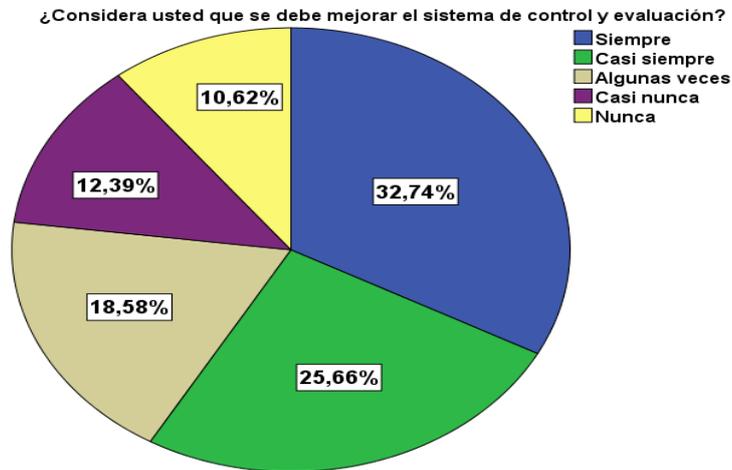
Tabla N° 14: Sistemas de control y evaluación
¿Considera usted que se debe mejorar el sistema de control y evaluación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	37	32,7	32,7	32,7
	Casi siempre	29	25,7	25,7	58,4
	Algunas veces	21	18,6	18,6	77,0
	Casi nunca	14	12,4	12,4	89,4
	Nunca	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 16: Sistema de Control y Evaluación



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

De un total de 113 clientes internos encuestados el 32,74% considera que siempre se debe mejorar el sistema de control y evaluación de la empresa, el 25,66% considera que casi siempre, además el 18,58% considera que algunas veces, sin embargo el 12,39% considera que casi nunca y por último el 10,62% considera que nunca se debe mejorar el sistema de control y evaluación de la empresa.

Interpretación:

Lo que nos permite concluir que se debe implementar nuevos mecanismos de control en la empresa para obtener una mayor legitimidad en los resultados permitiendo controlar y evaluar el desempeño del talento humano.

Tabla N° 15: Comunicación

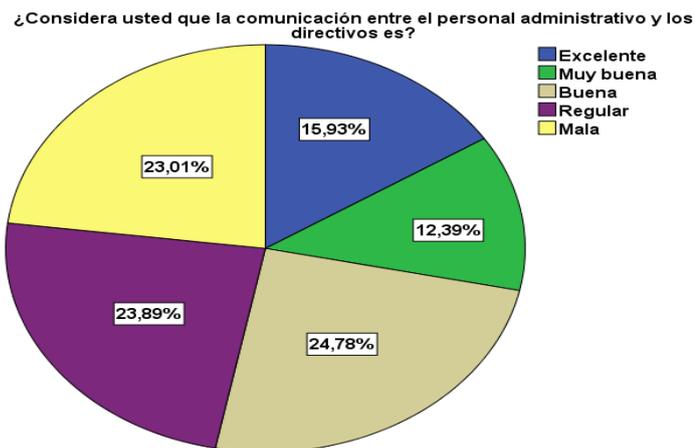
¿Considera usted que la comunicación entre el personal administrativo y los directivos es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	18	15,9	15,9	15,9
	Muy buena	14	12,4	12,4	28,3
	Buena	28	24,8	24,8	53,1
	Regular	27	23,9	23,9	77,0
	Mala	26	23,0	23,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 17: Comunicación



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

Del total de encuestado el 24,78% del personal considera que la comunicación entre el personal administrativo y los directivos es buena, el 23,89% del personal considera que la comunicación es regular, el 23,01% del personal considera que la comunicación es mala, 15,93% del personal considera que la comunicación es excelente, el 12,39% del personal considera que la comunicación entre el personal administrativo y los directivos es muy buena.

Interpretación:

La comunicación en la empresa es deficiente en varios departamentos de la organización y esto a la vez ocasiona conflictos entre el talento humano ocasionando un inadecuado desempeño de actividades laborales.

Tabla 16 Equipos de trabajo

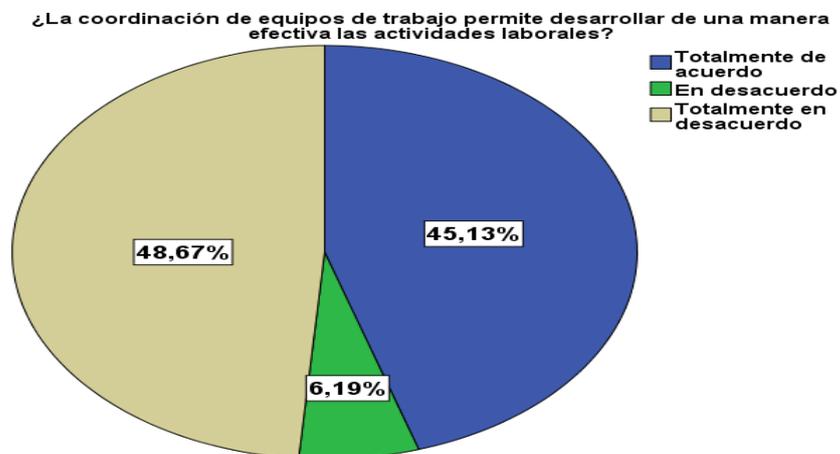
10. ¿La coordinación de equipos de trabajo permite desarrollar de una manera efectiva las actividades laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	51	45,1	45,1	45,1
	En desacuerdo	7	6,2	6,2	51,3
	Totalmente en desacuerdo	55	48,7	48,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 18: Equipo de Trabajo



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

Del total de los clientes internos encuestados el 48,67% están totalmente en desacuerdo en que la coordinación de equipos de trabajo permite desarrollar de una manera efectiva las actividades laborales, sin embargo el 45,13% están totalmente de acuerdo, y el 6,19% está en desacuerdo en que la coordinación de equipos de trabajo permite desarrollar de una manera efectiva las actividades laborales.

Interpretación:

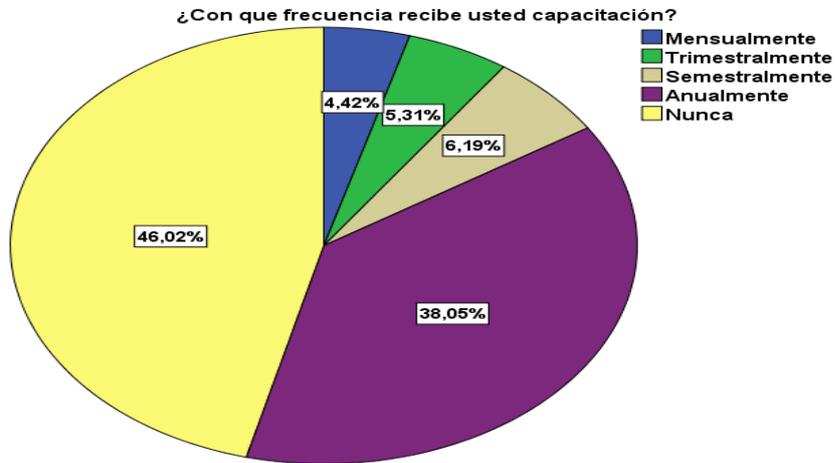
Existe descoordinación en los equipos de trabajo y esto no está permitiendo a la organización desarrollar las actividades grupales de una manera eficaz en cada uno de los departamentos ocasionado retrasos en la producción y conflictos laborales.

Tabla N° 17: Capacitación
11. ¿Con que frecuencia recibe usted capacitación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mensualmente	5	4,4	4,4	4,4
	Trimestralmente	6	5,3	5,3	9,7
	Semestralmente	7	6,2	6,2	15,9
	Anualmente	43	38,1	38,1	54,0
	Nunca	52	46,0	46,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 19: Capacitación



Fuente: Encuesta a clientes internos
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

De la mayoría de los encuestados el 46,02 % manifiesta que nunca reciben capacitación, el 38,05% manifiesta que anualmente recibe capacitación, el 6,19% manifiesta que semestralmente reciben capacitación, además el 5,31% manifiesta que trimestralmente reciben capacitación y el 4,42% manifiesta que mensualmente reciben capacitación.

Interpretación:

Lo que nos permite concluir que más de la mitad del talento humano los conocimientos son ambiguos y el desempeño laboral es deficiente, esto se da en el nivel operativo, las personas que reciben las capacitaciones mensual y trimestral son los socios y jefes administrativos, los programas de capacitación promueven el crecimiento personal e incrementa los índices de productividad, calidad y excelencia, es decir la empresa limita el crecimiento profesional del personal.

Tabla N° 18: Creatividad e Innovación

12. ¿La creatividad e innovación del personal se debe fomentar para un mejor desarrollo de la empresa?

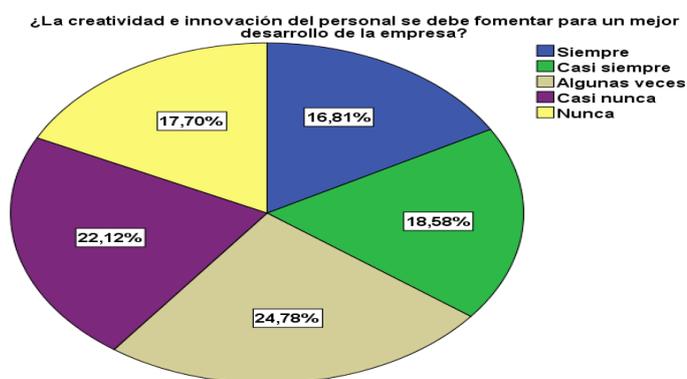
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	16,8	16,8	16,8
	Casi siempre	21	18,6	18,6	35,4
	Algunas veces	28	24,8	24,8	60,2
	Casi nunca	25	22,1	22,1	82,3
	Nunca	20	17,7	17,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 20:
Innovación

Creatividad e



Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Análisis:

Del 100% de encuestados el 24,78% del personal manifiesta que algunas veces la creatividad e innovación del personal se debe fomentar para un mejor desarrollo de la empresa, el 22,12% del personal manifiesta que casi nunca, mientras el 18,58% del personal manifiesta que casi siempre, además el 17,70% del personal manifiesta que nunca, y por último el 16,81% manifiesta que siempre la creatividad e innovación del personal se debe fomentar para un mejor desarrollo de la empresa.

Interpretación:

La creatividad e innovación que se aplica en la empresa no es la más adecuada para el personal ya que no se fomenta o se impulsa el desarrollo de las habilidades y destrezas del talento humano y por ende no se tiene un mejor desarrollo en la organización.

4.2 Verificación de la hipótesis

Para hacer más exactos verificamos la hipótesis con los resultados y se utilizó las siguientes preguntas de la encuesta:

- **Pregunta N° 1.-** ¿Las habilidades estratégicas que aplica el gerente permite desarrollar las competencias del talento humano?
- **Pregunta N° 10.-** ¿La coordinación de equipos de trabajo permite desarrollar de una manera efectiva las actividades laborales?

Análisis de Chi Cuadrado

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

- Planteo de hipótesis
- Modelo Lógico
- Hipótesis alternativa

Hipótesis nula

Ho: La aplicación de las habilidades directivas no inciden significativamente en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos”

Hipótesis Alternativa

Hi: La aplicación de las habilidades directivas si inciden significativamente en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos”

Modelo Matemático

Ho; O = E

H1; $O \neq E$

Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Calculo de grados de libertad

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

$$Gl = (5 - 1)(3 - 1)$$

$$Gl = (4)(2)$$

$$Gl = 8$$

Distribución Chi Cuadrado

- P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Ji-Cuadrado tabulado.
- α = Grados de Libertad

Se encontró el grado de libertad correspondiente: **GL = 8**

El valor tabulado de X_{α}^2 con 16 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 15,507

Gráfico N° 21: Distribución del chi- cuadrado

g.d.l	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	Fuente: Tabla de distribución (estadística inferencial)
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

4.2.2.1 Frecuencias Observadas

Tabla N° 19: Frecuencias Observadas

HABILIDADES DIRECTIVAS	DESARROLLO EMPRESARIAL						
	10) ¿La coordinación de equipos de trabajo permite desarrollar de una manera efectiva las habilidades laborales?						
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
1) ¿Las habilidades estratégicas que aplica el gerente permite desarrollar las competencias del talento humano?	Siempre	7	4	0	0	19	30
	Casi siempre	5	0	0	0	8	13
	Frecuentemente	13	0	0	0	9	22
	A veces	9	3	0	0	12	24
	Nunca	17	0	0	0	7	24
TOTAL	51	7	0	0	55	113	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

4.2.2.2 Frecuencias esperadas

Tabla N° 20 : Frecuencia esperada

HABILIDADES DIRECTIVAS	DESARROLLO EMPRESARIAL						
	10) ¿La coordinación de equipos de trabajo permite desarrollar de una manera efectiva las habilidades laborales?						
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
1) ¿Las habilidades estratégicas que aplica el gerente permite desarrollar las competencias del talento humano?	Siempre	13,54	1,86	0,00	0,00	14,60	30
	Casi siempre	5,87	0,81	0,00	0,00	6,33	13
	Frecuentemente	9,93	1,36	0,00	0,00	10,71	22
	A veces	10,83	1,49	0,00	0,00	11,68	24
	Nunca	10,83	1,49	0,00	0,00	11,68	24
TOTAL	51,00	7,00	0,00	0,00	55,00	113	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Tabla N° 21: Tabla de frecuencias

	$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$				
	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
Siempre/Totalmente de acuerdo	7	13,54	-6,54	42,77	3,16
Siempre/De acuerdo	4	1,86	2,14	4,59	2,47
Siempre/Totalmente desacuerdo	19	14,60	4,40	19,34	1,32
Casi siempre/Totalmente de acuerdo	5	5,87	-0,87	0,75	0,13
Casi siempre/De acuerdo	0	0,81	-0,81	0,65	0,81
Casi siempre/totalmente desacuerdo	8	6,33	1,67	2,80	0,44
Frecuentemente/Totalmente de acuerdo	13	9,93	3,07	9,43	0,95
Frecuentemente/De acuerdo	0	1,36	-1,36	1,86	1,36
Frecuentemente/Totalmente desacuerdo	9	10,71	-1,71	2,92	0,27
A veces/Totalmente de acuerdo	9	11	-1,83	3,36	0,31
A veces/De acuerdo	3	1	1,51	2,29	1,54
A veces/Totalmente desacuerdo	12	11,68	0,32	0,10	0,01
Nunca/Totalmente de acuerdo	17	10,83	6,17	38,05	3,51
Nunca/De acuerdo	0	1,49	-1,49	2,21	1,49
Nunca/Totalmente desacuerdo	7	11,68	-4,68	21,92	1,88
TOTAL				$\chi^2 =$	19,646

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

El valor de X_c^2 para los valores observados es de 19,646

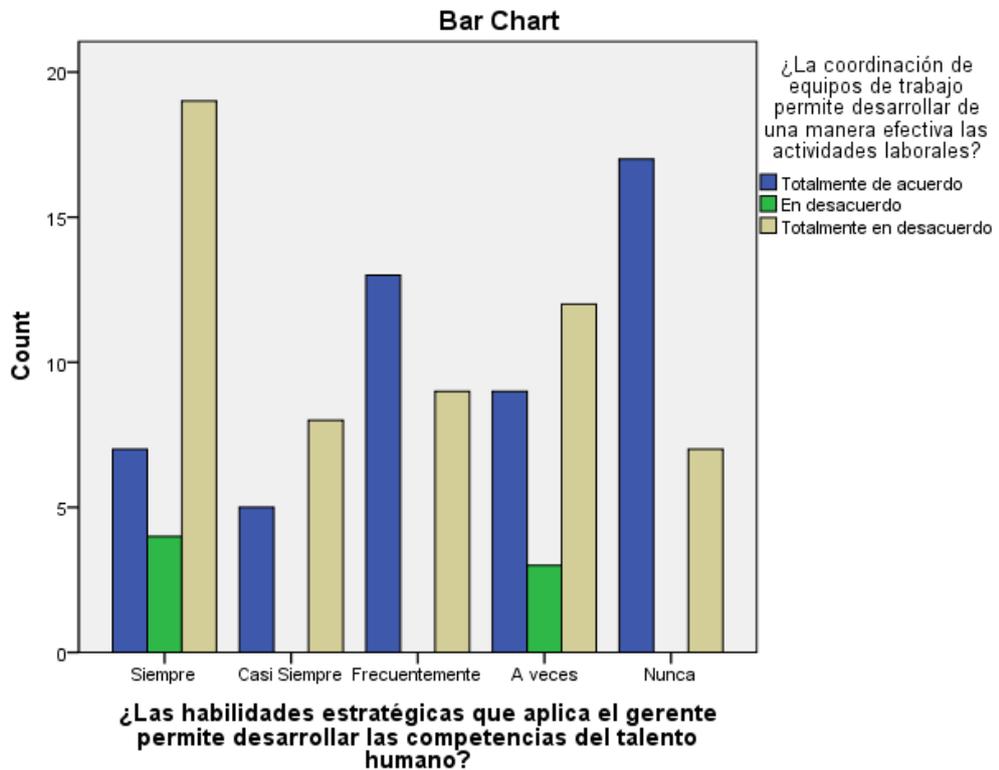
Tabla N° 22: Prueba de chi- cuadrado

	Valor	GL	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,646 ^a	8	,012
Razón de verosimilitudes	22,612	8	,004
N de casos válidos	113		

Fuente: Cálculo del Chi- Cuadrado versión SPSS vs 18

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 22: Cruce de Variables



Fuente: Investigación de campo

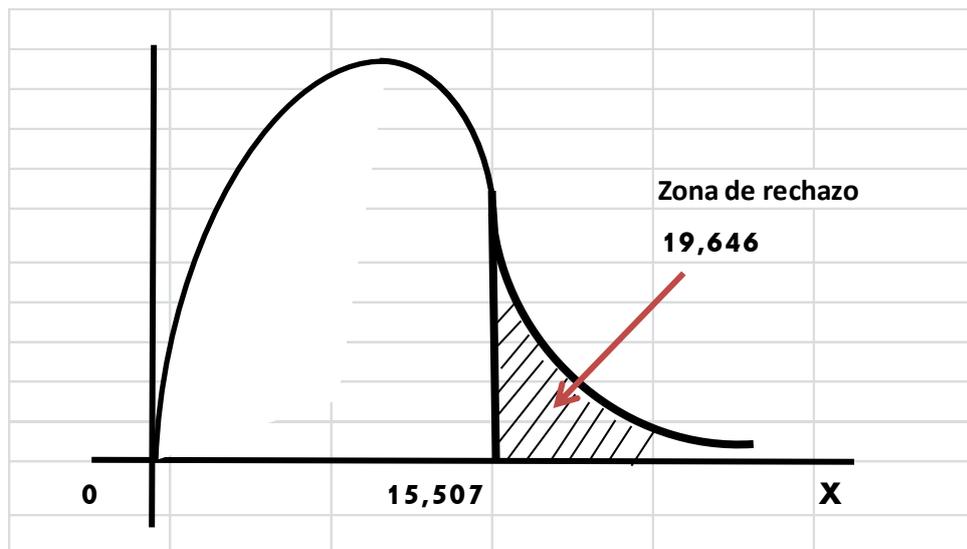
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Decisión final

El valor de $X^2_t = 15,507 < X^2_c = 19,646$

Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa.

Gráfico N° 22: Grafico del chi-cuadrado



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

El valor $x^2C=19,646 > x^2t= 15,507$; por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se estima que: La aplicación de las habilidades directivas indican significativamente en el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos” de la ciudad de Ambato

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Las habilidades estratégicas que aplica el gerente en la empresa no se están desarrollando de una manera eficaz, esto no permite que el talento humano pueda desempeñarse de una manera eficiente y efectiva en las funciones asignadas por la organización.
- La delegación de funciones que se aplica en la empresa no permite a la mayor parte del talento humano a desarrolle sus capacidades ya que solo se involucra a una pequeña parte del personal para conocer sus opiniones y no se les da importancia al resto de la organización.
- El liderazgo que aplica el gerente en la empresa no permite al talento humano a desarrollar sus capacidades de una manera eficiente y efectiva en la organización por ende su desempeño es deficiente en el desarrollo de sus actividades laborales.

- El desarrollo de estrategias que se aplica en la organización no son las más adecuadas ya que solo están direccionadas a mejorar ciertos procesos de la organización.
- El personal de la empresa en un gran porcentaje no conoce cuales son las funciones que tiene que realizar en la organización ocasionando una descoordinación en los procesos y retrasos en los departamentos de la organización.
- Las herramientas de control y evaluación que existen en la empresa son ambiguos y cumplen con sus funciones de una manera limitada pero no dan resultados fidedignos para que la organización controle y evalúe el desempeño del talento humano.
- La comunicación que se aplica en la empresa es deficiente para la actividad empresarial ya que existe una inadecuada comunicación con el personal ocasionado conflictos y una deficiente desempeño en el área de trabajo.
- En la empresa no existe trabajo en equipo al momento de desarrollar actividades grupales en cada uno los departamentos ocasionando retrasos en la producción y conflictos laborales y un deficiente desempeño laboral.
- La mayor parte del personal no recibe capacitación por ende los conocimientos son ambiguos y no ayudan a mejorar el desempeño laboral ocasionando malestar en la organización al no desempeñar de una manera efectiva sus actividades dentro de la empresa.
- La creatividad e innovación dentro de la organización es deficiente ya que no se impulsa al talento humano a desarrollar sus capacidades una manera eficiente y eficaz permitiendo que la organización no se desarrolle empresarialmente.

5.2 Recomendaciones

- Fortalecer las habilidades estratégicas del gerente para guiar al talento humano al desarrollo de las capacidades individuales y colectivas permitiendo obtener un efectivo rendimiento en el desempeño de sus actividades.

- Desarrollar las capacidades del talento humano brindando seguridad para que puedan asumir responsabilidades y desempeñar las funciones eficazmente en su área de trabajo.
- Fomentar un liderazgo participativo para que el talento humano contribuya con sus conocimientos o ideas para cumplir con los objetivos planteados en la organización.
- Desarrollar estrategias corporativas para aplicar la organización brindando oportunidad al talento humano de dar ideas y obtener mayores alternativas para mejorar los procesos de la organización.
- Implementar programas de inducción al personal para dar a conocer las funciones que tiene que realizar en su puesto de trabajo y por ende obtener un buen desempeño en las funciones asignadas.
- Implementar nuevos mecanismos de control en la empresa para tener resultados más efectivos permitiendo controlar y evaluar el desempeño del talento humano en el desarrollo de sus funciones.
- Crear una cultura organizacional la cual permita promover una comunicación eficaz en los departamentos de la organización permitiendo el desarrollo de las actividades y el trabajo en equipo.
- Crear una cultura de trabajo en la que el valor principal sea la colaboración esto ayudara a fortalecer las relaciones laborales y mejorar la comunicación entre el talento humano permitiendo desarrollar de una manera eficiente y efectiva las actividades laborales.
- Planificar capacitaciones para actualizar los conocimientos del talento humano para aplicarlos en la empresa y por ende generar mayores beneficios a la organización.
- Impulsar la creatividad e innovación del personal para mejorar los procesos de la organización, permitiendo tener mayores alternativas de solución a los problemas que se detecten en los departamentos de la organización.
- Diseñar un modelo de gestión de procesos administrativos, el cual permitirá mejorar el desempeño del talento humano en la organización y sobre todo contribuirá al fortalecimiento de las capacidades del personal, para mejorar los procesos internos y alcanzar los objetivos planteados.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título de la propuesta:

MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE CALZADO “GAMOS”.

Institución ejecutora:

Empresa de calzado “GAMOS”.

Beneficiarios:

- Dueños de la empresa
- Clientes internos
- Clientes externos

Localización Geográfica: Ambato – Tungurahua – Ecuador

Tiempo estimado para la ejecución

Fecha de inicio: Julio 2014

Fecha estimada de finalización del proyecto: Diciembre 2014

Equipo técnico responsable:

- Gerencia
- Talento humano
- Producción
- Contabilidad

Costo total: \$1830

6.2 Antecedentes de la propuesta

En la empresa de calzado “Gamos” no se realizó una investigación referente a la implementación de un modelo de gestión de procesos para mejorar el desempeño del talento humano, desarrollar estrategias para mejorar los procesos internos, y el desarrollo empresarial y la competitividad de la organización.

En la actualidad mucho de los clientes internos solo se encargan de realizar sus actividades solo por cumplir con su trabajo, sin darse cuenta que del desempeño que ellos realizan, beneficiando a la organización para ofertar un bien y servicio en el mercado. Por tal motivo se implementará un modelo de gestión de procesos para mejorar el desempeño del talento humano y por ende un eficaz desarrollo empresarial.

La investigación realizada dentro de la empresa de muestra que los procesos internos en la organización son normales, dando como resultado un desempeño tradicional sin ningún valor agregado que se adecuen a las necesidades y expectativas de los clientes internos, se demostró también con este estudio la importancia de mejorar el desempeño

del talento humano para involucrar al talento humano a trabajar en equipo para que la organización obtenga mayores beneficios, es por eso que se hace indispensable desarrollar un modelo de gestión de procesos para mejorar el desarrollo empresarial de la empresa.

Como en todo establecimiento comercial, en la empresa de calzado “Gamos” debemos procurar obtener el máximo rendimiento organizacional, mejorando la comunicación entre el talento humano, promoviendo el compañerismo y el trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades laborales y por ende el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, siempre tratando de interactuar con el personal para promover un buen desempeño en sus actividades.

La implementación de un modelo de gestión de procesos mejorara y fortalecerá el desarrollo empresarial de la organización y esto ayudara a obtener un mejor desempeño del talento humano en sus actividades y a la vez promoverá un liderazgo participativo en la organización lo cual permitirá tener un eficiente y eficaz desarrollo empresarial, mejorando la comunicación del talento humano y fortaleciendo las capacidades del talento humano e incrementando la productividad de la organización.

6.3 Justificación

En la empresa de calzado “Gamos” las habilidades estratégicas que aplica el gerente no se están desarrollando de una manera eficaz y esto a la vez no permite que el talento humano pueda desempeñarse de una manera eficiente y efectiva en su puesto de trabajo. Para ello es importante fortalecer las habilidades estratégicas que el gerente posee para encaminar al talento humano al desarrollo de las habilidades y destrezas que el personal posee.

El liderazgo que aplica el gerente en la empresa no permite que el talento humano desarrolle sus capacidades de una manera eficiente y efectiva en la organización y por ende su desempeño es deficiente en el desarrollo de sus actividades. Para ello es

necesario fomentar un liderazgo participativo el cual permitirá que el talento humano contribuya con sus conocimientos o ideas para cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Las estrategias que se aplican en la organización no son las más adecuadas ya que solo están enfocadas a mejorar ciertos procesos de la organización para ello es necesario desarrollar estrategias corporativas para aplicarlas en la organización lo cual permitirá mejorar no solo procesos operativos y ciertos departamentos sino también los procesos administrativos que son parte esencial en una organización para tener un eficaz desarrollo empresarial.

También la mayor parte del personal no conoce cuales son las funciones que tiene que realizar en la organización ocasionando una descoordinación en los procesos y retrasos en el área de producción. Para ello es necesario implantar programas de inducción al personal para dar a conocer las funciones que tiene que realizar en su puesto de trabajo y por ende obtener un buen desempeño en las funciones asignadas.

Las herramientas de control y evaluación que existen en la empresa son ambiguas y cumplen con sus funciones de una manera limitada para ello es necesario implementar nuevos mecanismos de control en la empresa para tener resultados más efectivos lo cual permitirá tener una mayor efectividad al momento de evaluar el desempeño del talento humano en el desarrollo de sus funciones.

La comunicación que se aplica en la empresa es deficiente ocasionando conflictos en los departamentos y un deficiente desempeño del personal, Para ello es necesario crear una cultura organizacional la cual permita fomentar una comunicación eficaz entre los departamentos y esto a la vez permitirá desarrollar actividades individuales y colectivas con el personal.

Además en la empresa no existe trabajo en equipo al momento de desarrollar actividades en grupo ocasionando retrasos en la producción y conflictos en la

organización. Para ello es necesario crear una cultura de trabajo en la que el valor principal sea la colaboración esto permitirá que el personal fortalezca las relaciones laborales y a la vez se mejore la comunicación entre el personal que forma parte de la empresa.

La creatividad e innovación dentro de la organización es deficiente ya que no se impulsa al talento humano a desarrollar sus capacidades de una manera eficaz permitiendo que la organización no tenga un desarrollo empresarial adecuado. Para ello es necesario impulsar la creatividad e innovación del personal para mejorar los procesos de una forma creativa e innovadora.

El diseño de un modelo de gestión de procesos permitirá mejorar el desempeño del talento humano en la organización y además contribuirá a fortalecer las capacidades del personal, para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Los beneficiarios directos de la implementación de un modelo de gestión de procesos serán los clientes internos y externos de la empresa pues los dos están vinculados ya que las dos partes se beneficiaran el uno para mejorar los procesos y obtener un eficaz desarrollo empresarial y el otro al momento de recibir un producto y servicio de calidad.

La propuesta tiene un impacto positivo en la organización ya que al momento de diseñar e implementar el modelo no solo se mejorara ciertos procesos de ciertas áreas sino también se mejorara el direccionamiento de la organización y además se mejorara eficiencia de los factor tecnológico, financiero y sobre todo el factor humano que es el más importante dentro de una organización ya que dé el desempeño del talento humano dependerá el crecimiento y desarrollo empresarial de la organización.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de gestión de procesos para mejorar el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos”

6.4.2 Objetivos Específicos

- Direccionar al talento humano al cumplimiento de objetivos.
- Organizar los procesos de cada departamento de la empresa.
- Planificar programas de capacitación para el talento humano.
- Evaluar las actividades que se realiza en cada departamento.

6.5 Análisis de factibilidad

Con el propósito de conocer si la ejecución de la propuesta es factible se ha realizado el siguiente análisis:

6.5.1 Factibilidad organizacional:

La empresa de calzado “Gamos”, es una empresa de tipo familiar, actualmente se encuentra dirigida por el Sr miguel Ángel Gutiérrez, cuenta con 155 empleados operativos, y 20 administrativos, está conformado por un total de 185 personas, mismas que trabajan orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos, ya que están conscientes de que si a la empresa le va a bien tanto la organización como el talento humano se beneficiaran. En base a estos factores se determinan que la propuesta puede ser ejecutada sin ningún problema.

6.5.2 Política parámetros

La propuesta es viable debido a que cada vez siguen incrementando las necesidades de las personas, por ende siempre se va a necesitar que las organización se desarrollen empresarialmente y oferten los bienes o servicios en nuevos mercados.

6.5.3 Socio-Cultural

Es importante reconocer que la diferencia de las organizaciones depende de la actitud de las personas ya que si se cambia de actitud el funcionamiento de la organización será muy beneficioso no solo para las personas sino también en el campo empresarial, el tema de propuesta se basa en el cambio organizacional y el compromiso del personal para cumplir con los objetivos planteados con la ayuda de un modelo negocios y a la vez permitirá mejorar el desarrollo empresarial de las empresas.

El diseño y la implementación de este modelo de negocios ayudaran a la organización a mejorar sus procesos internos y a la vez el desarrollo empresarial en el sector del calzado lo cual permitirá cumplir con los objetivos planteados por la organización.

6.5.4 Factibilidad económica:

La empresa de calzado “Gamos” cuenta con los recursos necesarios para ejecutar la propuesta presentada ya que después de haber con el dueño y el personal administrativo de la empresa estos no lo toman como un gasto sino como una inversión a mediana plazo la cual permitirá mejorar la productividad de la organización y también un eficaz desarrollo empresarial.

6.5.5 Factibilidad tecnológica

Es viable e importante la implementación de nuevas tecnologías en la organización ya que se beneficiara no solo a la organización sino también facilitara el desempeño del talento humano permitiendo obtener mayores y mejores beneficios a la organización.

6.6 Fundamentación científico técnica

Clasificación de Procesos

Proceso

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, págs. 843,844) “Un proceso es un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso. En esta línea, Oakland (1989) completa el concepto de proceso como la transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.

Por tanto, tenemos que darnos cuenta de que una organización puede ser definida como un conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados, lo cual dará lugar, a la posibilidad de la gestión por procesos.

Por otro lado, la inclusión del término cliente nos lleva a la siguiente reflexión: todos los miembros de la organización sirven a los clientes o indirectamente sirven a alguien que está sirviendo a un cliente. Esto nos conduce a la distinción entre clientes internos y clientes externos. En definitiva, siempre se es proveedor directo de un cliente y, en algunos casos, indirecto de un cliente externo”.

El proceso es un conjunto de actividades realizadas por una persona o un grupo de personas cuyo objetivo es transformar entradas en salidas mediante el desarrollo de procesos o conjunto de procesos que se realizan simultáneamente y están interrelacionados, lo cual dará lugar a la posibilidad de la gestión por procesos.

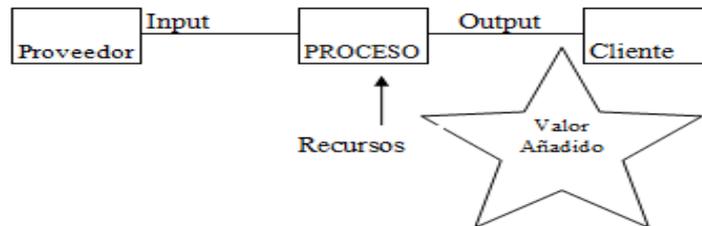
Siguiendo con la definición de proceso, (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 844) podemos añadir que “cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad.

De manera simplificada, la norma ISO 9000:2000 define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso. Por otra parte, el modelo EFQM añade a esto la «generación del valor para los clientes y otros grupos de interés» y «el apoyo a la política y estrategia».

Por tanto, encontramos un nuevo elemento que no podemos obviar: «el valor añadido» que proporcionan los diferentes procesos que tienen lugar en la organización. Con esta consideración, el Club Excelencia en Gestión proporciona la siguiente definición de proceso: «conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente».

Podemos afirmar que un proceso es la secuencia de actividades lógicas diseñadas para generar un salida “outputs” para los clientes, identificadas a partir de un conjunto de inputs “inputs” necesarios que van añadiendo valor, el cual satisface al cliente a través de la generación de valor agregado en cada actividad.

Gráfico N° 23: Tipo de proceso



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado Por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Características de un proceso

Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 845) “Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

- a) Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
- b) Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
- c) Posibilidad de ser representado gráficamente.
- d) Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
- e) Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Aparte de estas características, todo proceso consta de los siguientes elementos:

- Un input o entrada, suministrado por un proveedor, ya sea externo o interno, que cumple unas determinadas características preestablecidas.
- El proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos

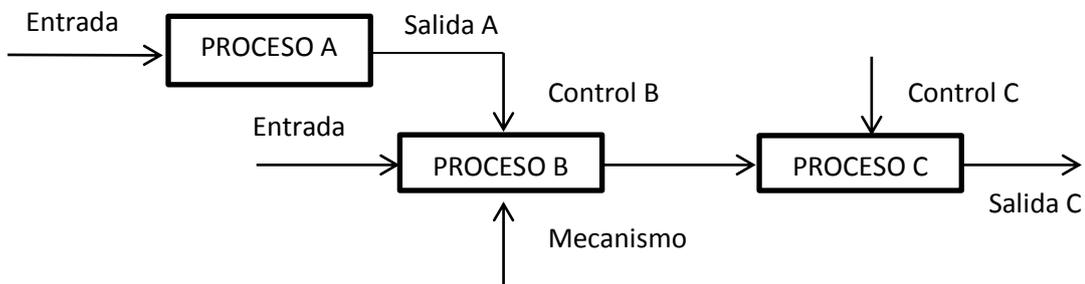
factores, tales como las personas, métodos y recursos.

- Output o salida, que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno, y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para éste.

Los principales elementos de un proceso son los inputs y los outputs que constituyen las salidas y entradas de otros procesos respectivamente. Los distintos procesos de una organización están interrelacionados, de tal manera que la salida de un proceso constituye

directamente la entrada del siguiente proceso, este debe cumplir varias características para ser considerado como proceso por lo que se hace imprescindible identificarlos bien y conocer los límites de cada uno para gestionarlos de manera efectiva.

Gráfico N° 24: Características del proceso



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Asimismo, como muestra la figura los procesos pueden combinarse en una cadena de procesos, denominada como cadena de suministro, donde la salida del proceso del suministrador es la entrada para el proceso de la organización, y la salida del proceso de la organización es la entrada para el proceso del cliente.

Respecto a los límites de los procesos se ha de procurar que determinen una unidad adecuada para su gestión en sus diferentes niveles de responsabilidad.

Por factores de un proceso entendemos a las personas, materiales, recursos humanos y los métodos empleados en él. El control de estos factores permite tener el proceso bajo control de manera que si surge algún resultado no deseado o funcionamiento incorrecto, saber qué factor lo ha provocado es fundamental para orientar las acciones correctoras o de mejora.

Se recogen los límites, elementos y factores de un proceso, y los proveedores y los clientes que anticipamos, que pueden ser de dos tipos: internos o externos.

Gráfico N° 25: Concatenación de procesos



Fuente: ISO 9001:2000

Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Tabla N° 23: Límites, elementos y factores de un proceso

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALID/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
características objetivas		PERSONAS Responsable del proceso Miembros del equipo	características objetivas	satisfacción
		MATERIALES Materia prima información		
criterios de evaluación		RECURSOS FISICOS Maquinaria y utillaje Hardware y Software	criterios de evaluación	EFECTOS
		MÉTODO CAUSAS DE Operación Medición/evaluación: funcionamiento del proceso producto satisfacción del cliente		
MEDIDAS DE		EFICIENCIA Y EFICACIA	CUMPLIMIENTO	SATISFACCION

Fuente: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Elaborado por: Gonzales

El modelo de relación cliente-proveedor interno

Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 848) “En todo proceso, el responsable del mismo tiene como misión apoyar y coordinar a las distintas funciones que intervienen en él para conseguir la satisfacción del cliente. De modo que se puede afirmar que uno de los objetivos de la gestión por procesos es la orientación al cliente, entendiendo el concepto de cliente en su sentido más amplio: «todas las personas sobre quienes repercuten los procesos o productos de la empresa». Por tanto, conviene diferenciar los distintos tipos de clientes que pueden verse afectados por uno o más procesos. Así, consideramos dos tipos de clientes: los clientes externos y los clientes internos. Cliente externo es toda persona que no forma parte de la empresa y adquiere los productos y/o servicios de ésta. Sin embargo, el cliente interno es toda persona que forma parte de la empresa y «compra documentos, información, procedimientos, materiales o piezas, para agregarles su propio trabajo y volver a vender a otro cliente». Este concepto nace de la consideración de todos los empleados como miembros involucrados en una relación cliente-proveedor interno. Dentro de la empresa, todos sus miembros son alternativamente clientes y proveedores de otros en la misma empresa. El propósito de considerar a los empleados como clientes internos no es otro que conseguir la satisfacción de todos, de manera que cuando las relaciones lleguen al cliente externo se obtenga la máxima satisfacción de este último (véase el Cuadro Calidad en acción 13.1).”

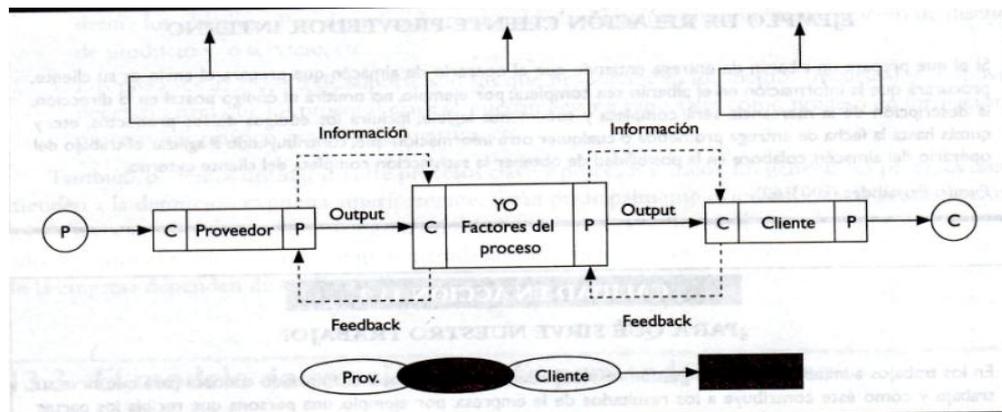
El modelo de relación interno cliente-proveedor en una gestión de empresa tradicional, cada persona concentra su esfuerzo en las tareas que tiene asignadas, tratando de realizarlas conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas, todo un proceso fomentado para a buena atención al cliente, pero desconoce o tiene poca información sobre cómo repercute su trabajo en el resultado final de la empresa.

En este modelo de cliente-proveedor interno la base de un sistema operativo basado en equipos de trabajo con el fin de que la empresa muestre su profesionalidad al cliente y agrade su atención, su implantación ha de comenzar desde fuera hacia dentro, es decir,

comenzar por el proveedor interno-cliente externo e ir desplegando sus necesidades a lo largo de todo el proceso.

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 850) “El modelo «cliente-proveedor interno» (Figura 13.5) permite mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización, fomentar el aprendizaje, hacer más fluida la información, incrementar la cohesión interna, y a nivel personal, facilita una «visión del conjunto» formado por su proveedor y su cliente (Pérez, 2004). Aquí, los proveedores y los clientes internos interactúan y proporcionan realimentación”.

Gráfico N° 26: Modelo cliente proveedor interno



Fue

nte: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Representación gráfica de los procesos

Todos los procesos se pueden representar gráficamente. La forma más usual de representación gráfica es la utilización de diagramas. El uso de éstos facilita la comprensión global del proceso por la presentación visual que facilita la comunicación, ejecución y análisis de los procesos.

Comentan (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013) “ante la diversidad de herramientas con esta finalidad, lo importante no es qué método de representación se utilice, sino que la forma de representar los procesos, funciones, operaciones y

actividades que deben realizarse resulte fácilmente comprensible por la claridad (Fernández, 2003).

Nosotros, entre las distintas formas de representación existentes, hemos seleccionado el Qualigramme, por ser un método muy reciente y por las numerosas ventajas que posee su utilización.

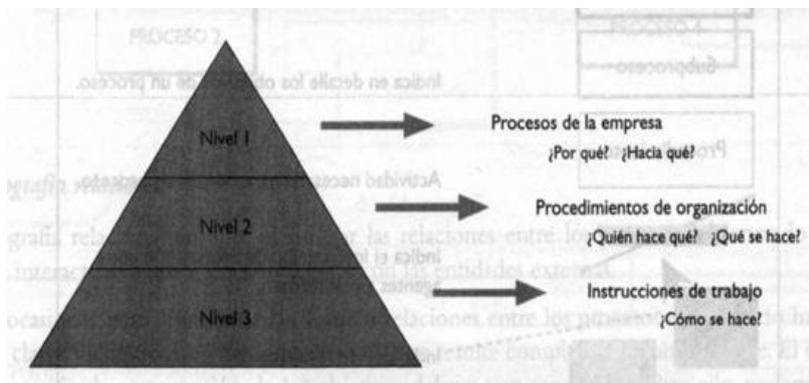
La representación gráfica Qualigramme se basa en una estructura piramidal que distingue tres niveles de modelización:

- Nivel 1 (procesos de la empresa)
- Nivel 2 (procedimientos de organización)
- Nivel 3 (instrucciones de trabajo)

Se explicara mejor con un gráfico, que muestra la pirámide Qualigramme con sus tres niveles y las preguntas que debe responder la empresa en cada uno de ellos.

- El primer nivel lo constituyen los procesos de la empresa. Recoge el enfoque estratégico de la organización como: la misión, políticas a emprender, objetivos a alcanzar e interrelaciones entre los distintos objetivos. Estos elementos se encuentran, normalmente, en el manual de calidad de la empresa.
- El segundo nivel son los procedimientos de la organización y representa el enfoque organizativo de la empresa. Se trata de definir las relaciones clientes-proveedores internas, indicando no sólo las acciones a realizar, sino también las distintas informaciones a intercambiar y las herramientas a utilizar.
- El tercer nivel está formado por las instrucciones de trabajo y constituyen el enfoque de campo. Permite identificar las operaciones elementales que hay que llevar a cabo para desarrollar una tarea, así como los controles y las acciones correctoras adecuadas.

Gráfico N° 27: Pirámide Qualigramme



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

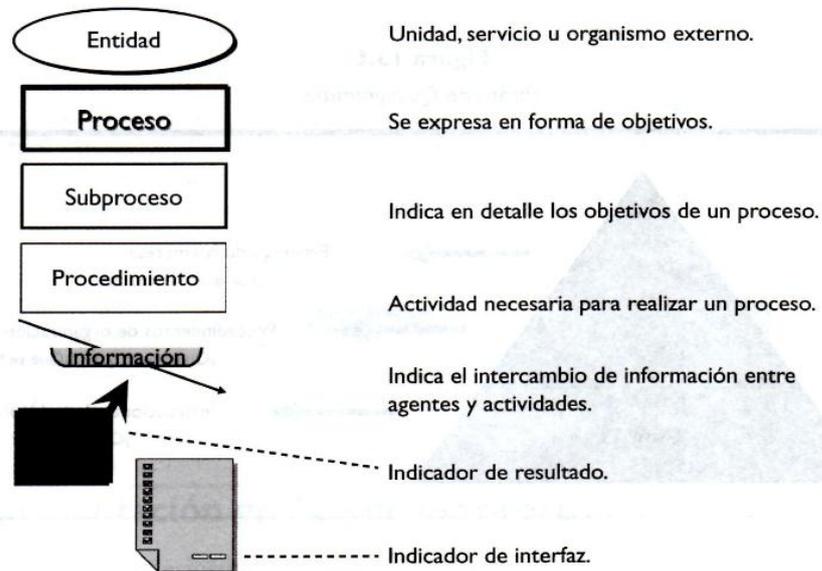
Descripción de procesos

Enuncian (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 852) “Mediante el método de descripción gráfica Qualigramme, existen varias formas posibles de representar los procesos, con distinto grado de detalle cada una (Berger y Guillard, 20013):

- 1 Cartografía macroscópica. Presenta el conjunto de procesos de la empresa.
2. Cartografía relacional. Identifica relaciones entre procesos.
3. Cartografía detallada. Muestra los subprocessos y procedimientos que integran un proceso, así como sus relaciones.

Antes de proceder a explicarlas detalladamente, el Gráfico presenta los símbolos básicos que permiten representar todas las situaciones relacionadas con los procesos”.

Gráfico N° 28: Símbolos básicos para la descripción de procesos (nivel 1)

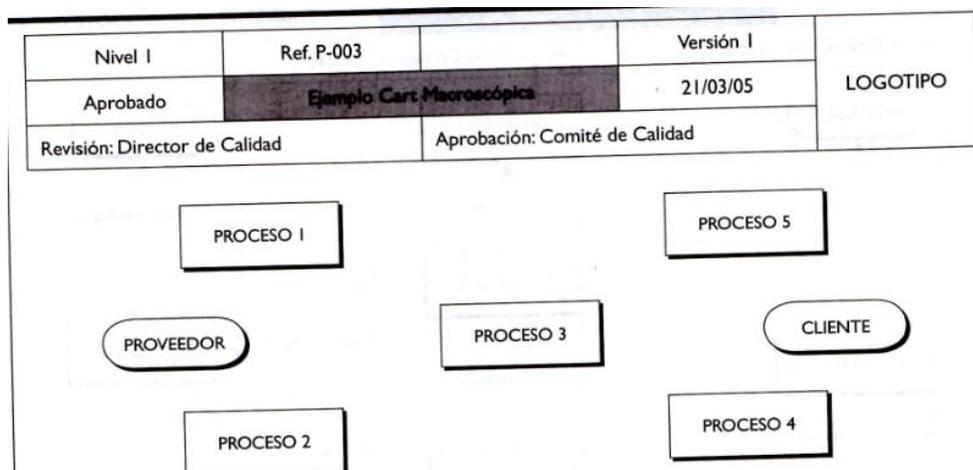


Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Cartografía macroscópica

Es un modo de representación muy global, donde se recogen los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización, así como las entidades externas importantes con las que se mantienen relaciones.

Gráfico N° 29: Cartografía Macroscópica



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Cartografía relacional

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 854) “La cartografía relacional permite identificar las relaciones entre los procesos, observando cómo los procesos interactúan entre sí y sus relaciones con las entidades externas.

En ocasiones, para representar las distintas relaciones entre los procesos es necesario hacer varios gráficos, claros y sintéticos, en lugar de uno solo que resulte complejo e incomprensible.

El objetivo es facilitar una rápida comprensión de los objetivos del proceso examinado. Para ello, podemos realizar dos gráficos diferentes examinando las relaciones desde dos perspectivas: «visión proveedor» y «visión cliente».

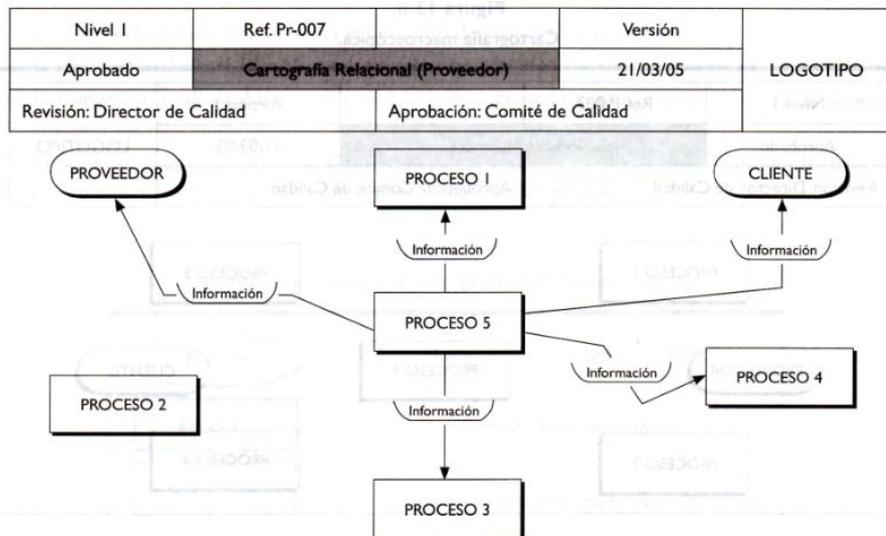
Desde una «visión proveedor», el proceso examinado es el proveedor (productor) de los demás procesos y entidades externas (obsérvese que todas las flechas salen de él).

Por otro lado, una «visión cliente» muestra al proceso examinado como cliente (destinatario) de los demás procesos y entidades externas (obsérvese que todas las flechas se dirigen a él)”.

Cartografía detallada

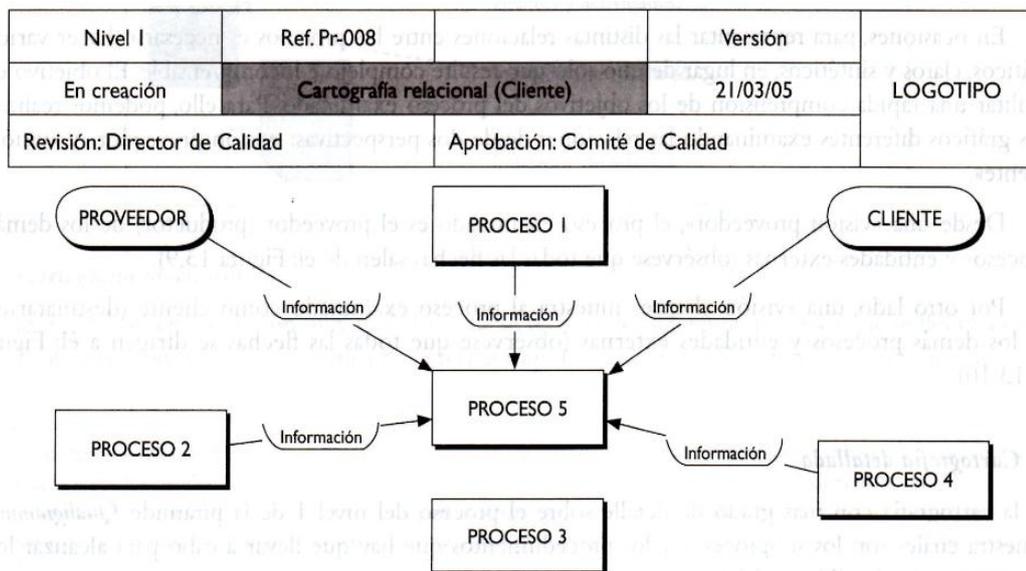
Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 855) “Es la cartografía con más grado de detalle sobre el proceso del nivel 1 de la pirámide Qualigramme. Muestra cuáles son los subprocesos y los procedimientos que hay que llevar a cabo para alcanzar los objetivos asignados”.

Gráfico N° 30: Cartografía Relacional (Proveedor)



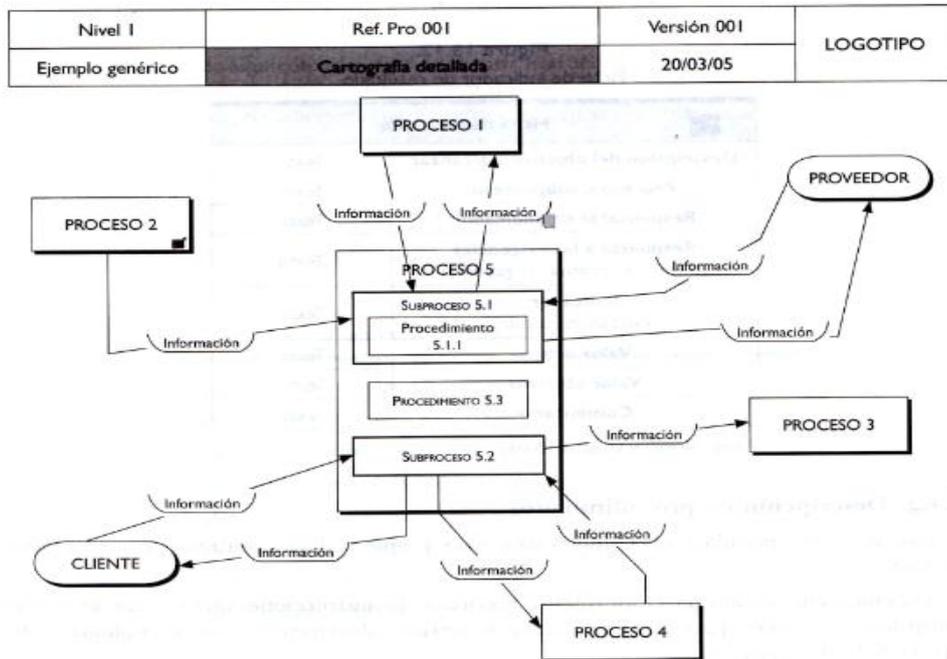
Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Gráfico N° 32: Cartografía Relacional (Cliente)



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Gráfico N° 31: Cartografía Detallada



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 856) “En este tipo de cartografía se representan flechas de entrada y salida que indican los flujos de información que se intercambian entre los procesos, subprocesos y procedimientos representados.

Por último, la representación gráfica en Qualigramme incluye dos símbolos que diferencian dos tipos de indicadores:

- Indicador de resultado, vinculado a procesos, subprocesos, procedimientos o instrucciones se coloca en las formas rectangulares del gráfico y mide la consecución de un objetivo asignado. Cuando aparece este símbolo siempre existe una ficha descriptiva de indicador como la que muestra el gráfico.
- Indicador de interfaz, vinculado con las relaciones cliente-proveedor. Este símbolo que llamamos «contrato» se coloca siempre sobre flechas, e indica que una parte del contrato se compromete a poner a disposición de la otra parte unas informaciones adecuadas, según condiciones preestablecidas. Se puede crear una

ficha de indicador para seguir el cumplimiento del contrato, aunque lo habitual es redactar un texto con los detalles: naturaleza del suministro, criterios de aceptación (conformidad), plazos de puesta a disposición y forma o soporte de transmisión”.

Tabla N° 24: Indicador de resultados

Ficha de indicador	
Descripción del objetivo a alcanzar	Texto
Proceso o subproceso	Texto
Responsable del indicador	Texto
Respuesta a las exigencias (cliente / normativa / organismo)	Texto
Indicador (método de cálculo)	Texto
Valor actual	Texto
Valor objetivo	Texto
Comentario	Texto

Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: CAMISÒN, César; CRUZ, Sonia; GONZÀLEZ, Tomás

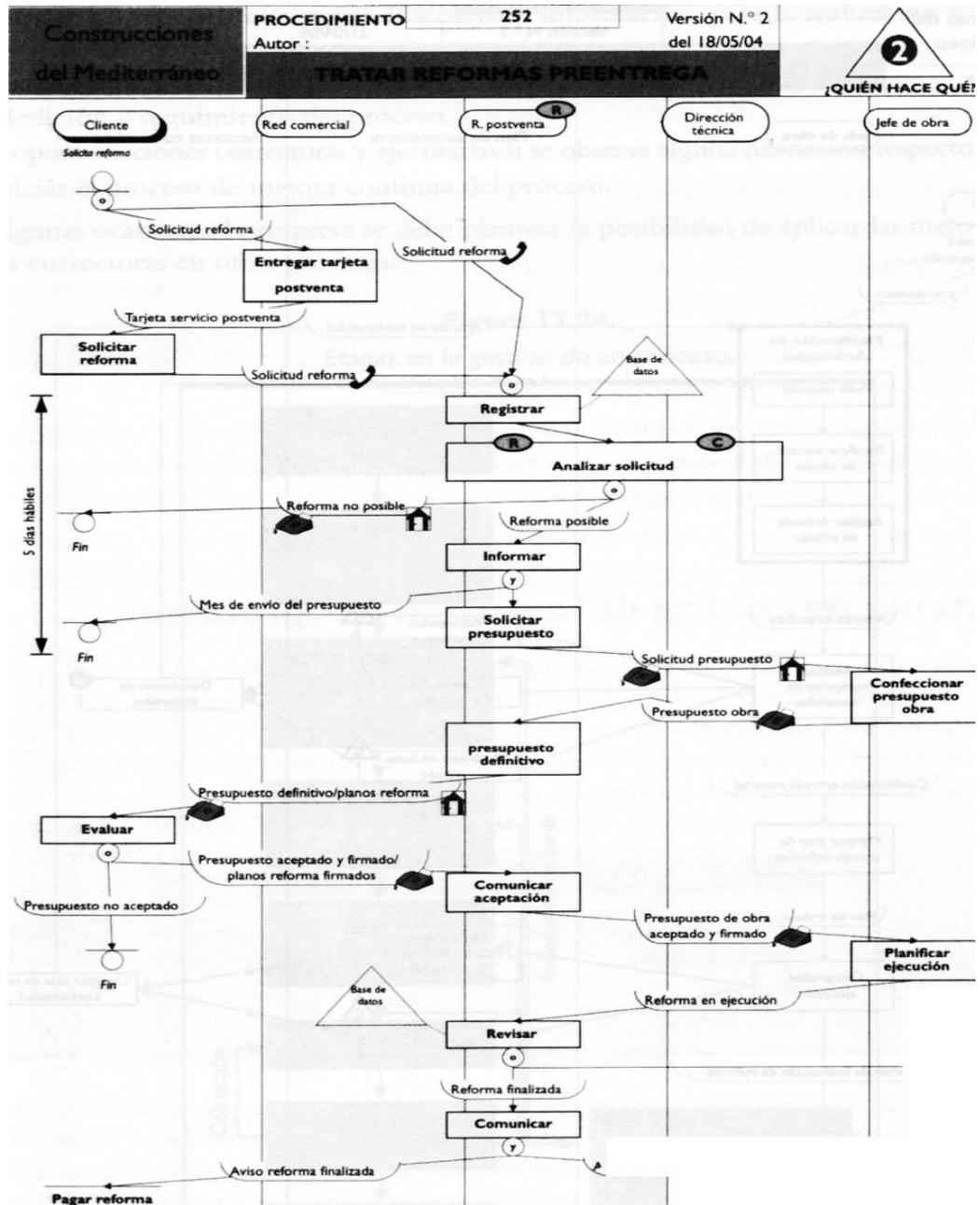
Etapas de la gestión de un proceso

Para gestionar cualquier proceso resulta imprescindible comprender el concepto de gestión y el concepto de procesos definidos con anterioridad. Posteriormente, los pasos a seguir son los que muestra la Figura 13.24 (Pérez, 2004) y consisten en:

- Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo / servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.
- Fijar los límites del proceso”.

La gestión por procesos contribuye conjuntamente al incremento de satisfacción del cliente, la estructura mediante departamentos se reconoce como procesos y con una buena orientación de estos procesos se logra a identificación y gestión sistemática de toda la organización; las etapas consisten en asignar, comunicar la misión del procesos u objetivos, fijar los límites del proceso entre otros.

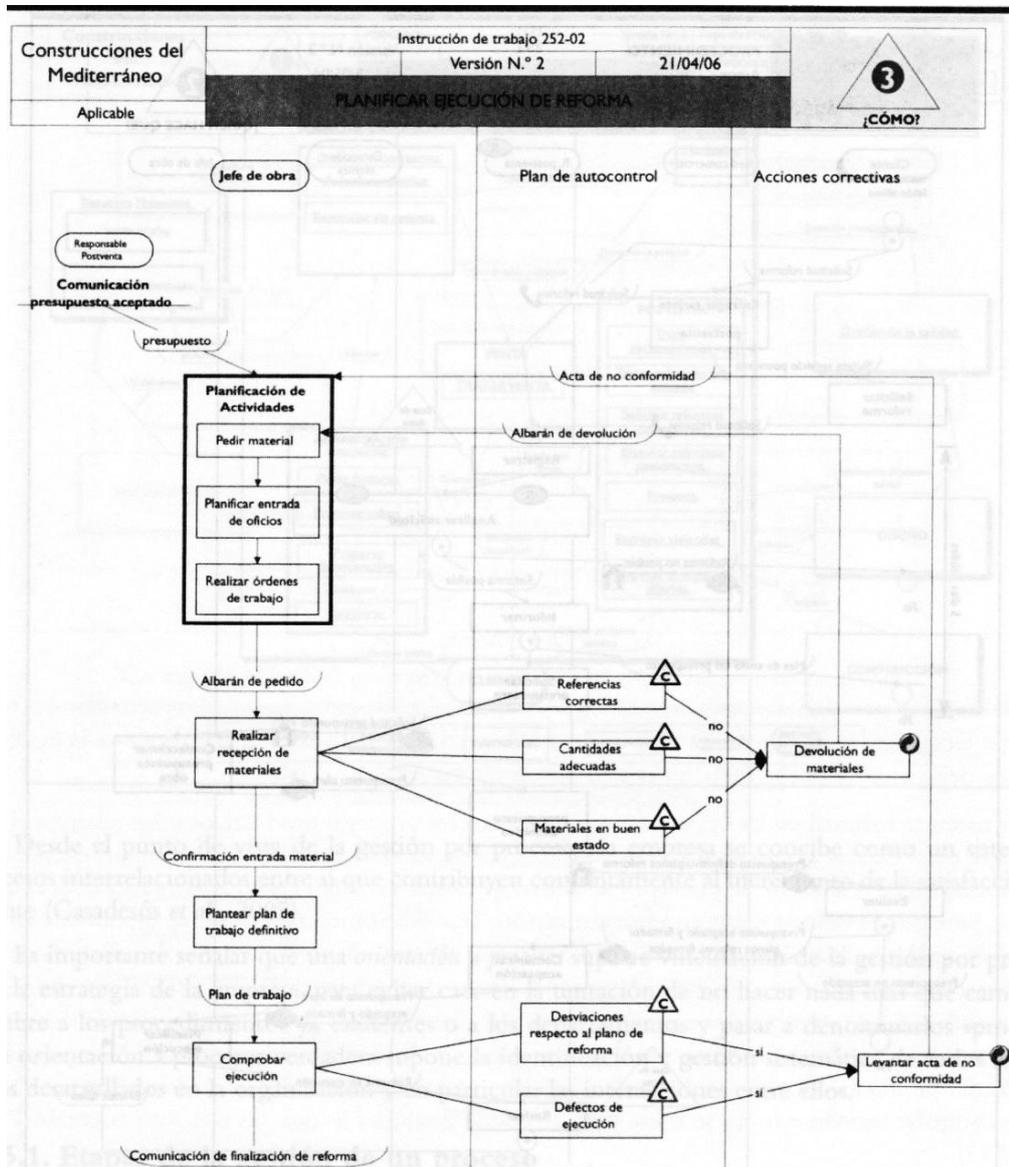
Gráfico N° 32: Etapas en la gestión de un proceso



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Gráfico N° 1: Descripción de la instrucción “planificar ejecución de reforma”



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

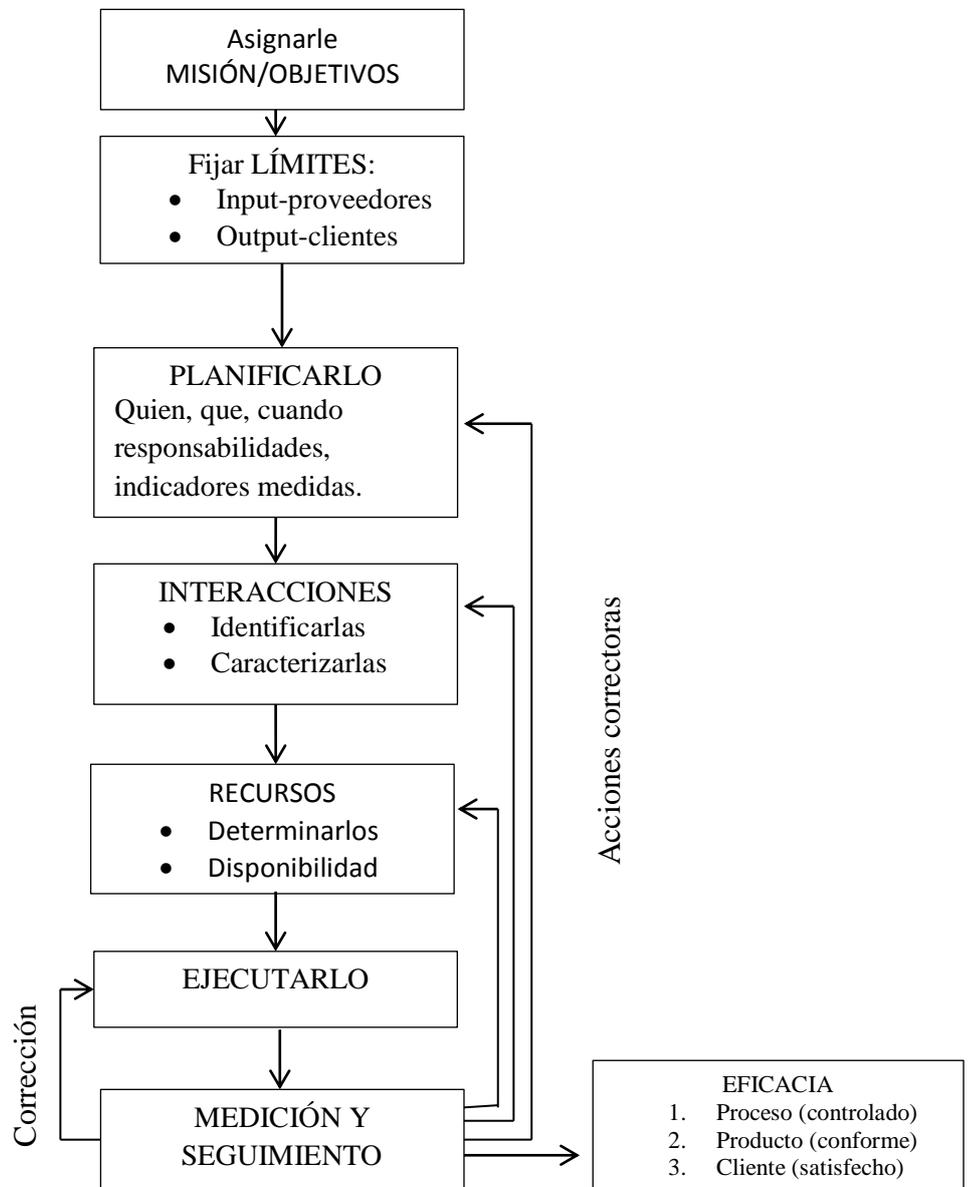
De igual manera continua (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 967), determinando las etapas de gestión:

- “Planificar el proceso, realizar la representación gráfica del proceso y señalar los indicadores y medidas del proceso y del producto.

- Establecer la secuencia de los procesos y las distintas interacciones entre ellos.
- Asignar los recursos necesarios, físicos y de información, para la realización y el seguimiento (control) del proceso.
- Ejecutar el proceso.
- Medición y seguimiento del proceso.
- Proponer acciones correctoras y ejecutarlas si se observa alguna desviación respecto a los objetivos.
- Iniciar el proceso de mejora continua del proceso”.

En algunas ocasiones, la empresa se debe plantear la posibilidad de aplicar las mejoras encontradas medidas correctoras en otros procesos, buscar la manera más eficiente para que la gestión de cualquier proceso pueda ser la mejor en la empresa y en este caso Cooperativa.

Gráfico N° 33: Etapas en la gestión de un proceso



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

Características de un proceso bien gestionado

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 867) Las características de un proceso bien gestionado son las siguientes (Pérez, 2004):

- Tener bien identificados a los clientes y a los proveedores del proceso.
- Tener una misión claramente definida.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos, así como indicadores que midan el grado de cumplimiento.
- Tener una persona responsable del proceso, por tanto, que lo controle.
- Tener límites concretos de principio y fin.
- Disponer de recursos y de la tecnología de la información necesaria para poder realizarse.
- Incorporar un sistema de medidas de control.
- Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- Estar «bajo control estadístico», es decir, sin variabilidad debida a causas especiales.
- Estar normalizado y documentado.
- Mostrar las interrelaciones con otros procesos internos y del cliente.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible.

El sistema de control de la gestión por procesos

Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 871) “Un mal sistema de control o un sistema que no se cumple, es peor que la no existencia del control sistematizado. Si sabemos que una puerta no tiene llave, no dejamos objetos valiosos, pero si creemos que la cerradura es buena y no lo es, el riesgo es extraordinariamente alto.

A nivel de control tradicional, a los resultados, se deberían añadir otros dos: procesos y riesgos. ¡A nadie se le ocurre conducir su coche mirando exclusivamente por el espejo

retrovisor. Cuando una empresa ha identificado todos sus procesos debe «definir unos criterios que permitan seguir y medir el dinamismo del proceso y la mejora constante de los resultados» (Berger y Guillard, 2001)».

En el sistema de control de la gestión por procesos encontramos motivos fundamentales para medir los diferentes procesos como mantenerlos bajo control, de forma que se evite la variabilidad no deseada o planificada, recoger información para gestionarlos correctamente, de manera que se consigan los objetivos previstos y se puedan mejorar para así tener un control en la empresa y que los procesos

Características objetivas del producto del proceso

En la gestión por procesos, lo primero que hay que hacer es formalizar el producto/s de los procesos para poder llevar a cabo las mediciones. Posteriormente, hay que responder a cuatro preguntas: ¿qué medir?, ¿con qué medir?, ¿cuándo? y ¿dónde? Por último, se ha de evidenciar el cumplimiento de la medición formalizada.

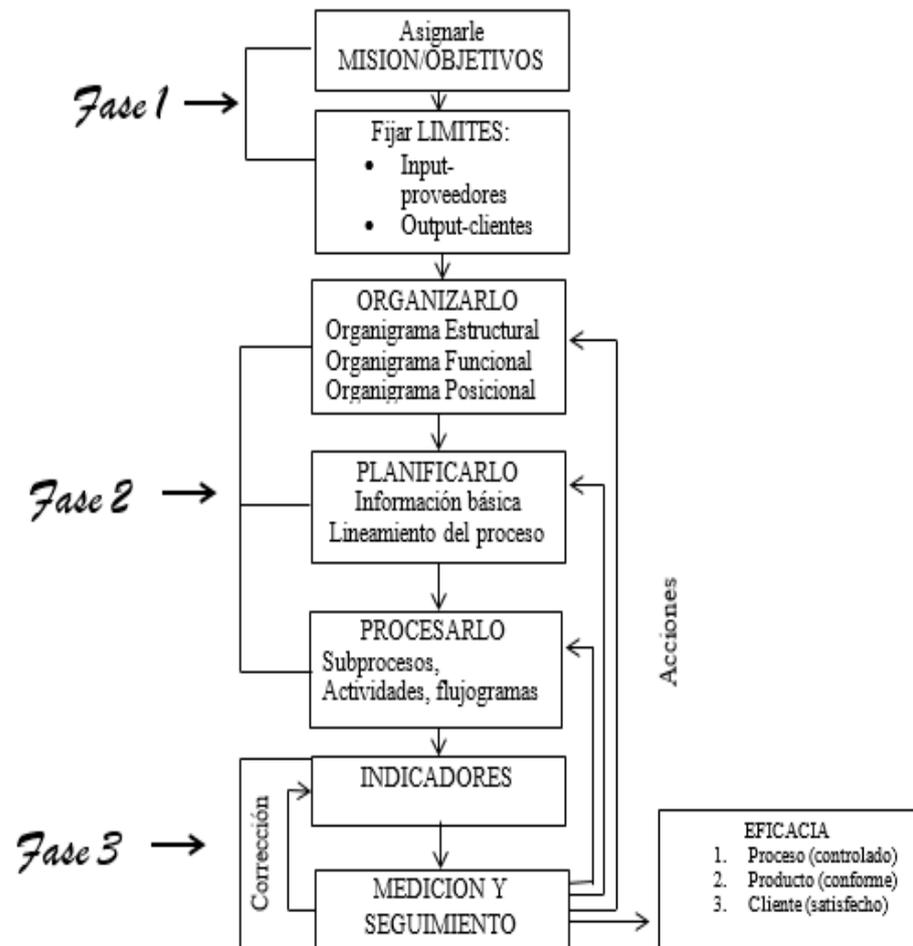
Tabla N° 25: Ficha Indicador

FICHA DE INDICADOR	
Descripción del objetivo a alcanzar	Fidelizar a los clientes
Proceso o subproceso	Proceso <i>Relación con los clientes</i>
Responsable del indicador	Responsable comercial
Respuesta a las exigencias (cliente / normativa / organismo)	Responder a las peticiones de los clientes en 24 horas
Indicador (método de cálculo)	Indicador = número de clientes que pasan al menos un pedido al mes
Valor actual	39%
Valor objetivo	60%
Comentario	El indicador se actualiza mensualmente. Se presenta en forma de histograma. El valor objetivo se presenta en forma de línea horizontal roja colocada en el 60 %.

Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas
Elaborado por: (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013)

6.7 Metodología – Modelo Operativo

Gráfico N° 34: Etapas en la gestión de un proceso



Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

6.7.1 Análisis situacional de la empresa de calzado “Gamos”

ADMINISTRACION BASADA EN SCORECARDS DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LOS CUATRO ELEMENTOS CLAVES
<p>Introducción: Para explicar el origen de las causas de los problemas de una Organización, los expertos, recomiendan el uso de "Diagnóstico Situacional". Para identificar ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la Administración basada en BSC, están ocasionando problemas y para determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas, utilizamos el Diagnóstico Situacional. A continuación se presentan 10 enunciados (los cuales representan prácticas de excelencia) o áreas claves de evaluación, para cada uno los elementos de la Excelencia Organizacional, para los cuales se encuentra una escala de evaluación de la situación actual, del tipo "bipolar semántica", la cual consta de dos extremos de contraste, desde "totalmente en desacuerdo" con el enunciado, hasta "totalmente de acuerdo" con el mismo.</p> <p>Instrucciones de Completado: Por favor, indique su opinión para cada uno de los enunciados presentados, colocando en la escala provista, el número que mejor represente el "estado actual" de su organización en cada uno de los impulsores o bloqueadores claves enunciados, desde "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10". Posteriormente, analice la gráfica de los resultados totales de cada uno de los cuatro elementos críticos de la Administración basada en BSC, y así determinar el diagrama de la situacional actual (línea base) de donde parte su viaje, hacia convertirse en una compañía de Excelencia Organizacional .</p>

1. ENFOQUE ESTRATEGICO										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?										10
2. ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?								8		
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?						6				
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?						6				
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, accionistas y la comunidad?								8		
6. ¿Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencias, comparaciones, benchmarking, etc.?									9	
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?							7			
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión (meta madre), misión y valores centrales de la organización?										10
9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?							7			
10. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), gráficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano. etc.?								8		
TOTAL										79

2. TRASLADO HACIA EL BSC										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño (KPIs)?						6				
12. ¿Para cada uno de los KPIs, contamos con una clara definición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?						6				
13. ¿Contamos con la información sobre los niveles base (desempeño actual) de cada uno de los KPIs y en algunos casos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?						6				
14. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño (KPIs), describimos metas de corto (mensual ó trimestral), mediano (anual) y largo plazo (tres años)?								8		
15. ¿Para cada una de las metas, contamos con variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a las personas de la organización, analizar rápidamente el desempeño de cada Objetivo y KPI, para tomar acciones al respecto?						6				
16. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando en cuenta, los niveles actuales, el potencial de la organización, la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc, de manera de que sean retadoras, pero alcanzables?							7			
17. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indican cómo vamos a conseguir dichas metas?							7			
18. ¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas, tenemos descritos "programas de implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas, responsables, recursos, controles, etc.?					5					
19. ¿ Cada uno de las Iniciativas estratégicas y/o proyectos, tiene identificado claramente los responsables de su implementación y los diferentes esquemas de seguimiento para garantizar su ejecución en tiempo?					5					
20. ¿Expresamos las principales metas y las inversiones requeridas en un presupuesto flexible conectado a la estrategia ?								8		
20. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?							7			
TOTAL										71

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en						Totalmente de			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?							7			
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?									9	
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?							7			
24. ¿Para cada uno de los áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?								8		
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?									9	
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?							7			
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?								8		
28. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde el nivel gerencial?							7			
29. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?										10
30. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?								8		
TOTAL										80

4. CULTURA DE EJECUCION										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en					Totalmente de				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?						6				
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?						6				
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?									9	
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?									9	
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?							7			
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes, para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?								8		
37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, principalmente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?									9	
38. ¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?									9	
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?								8		
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?								8		
TOTAL										79

PROCESO CLAVE	Total
2. Traslado hacia el BSC	71
3. Sincronización y Despliegue	80
4. Cultura de Ejecución	79
1. Enfoque	79



Conclusiones:

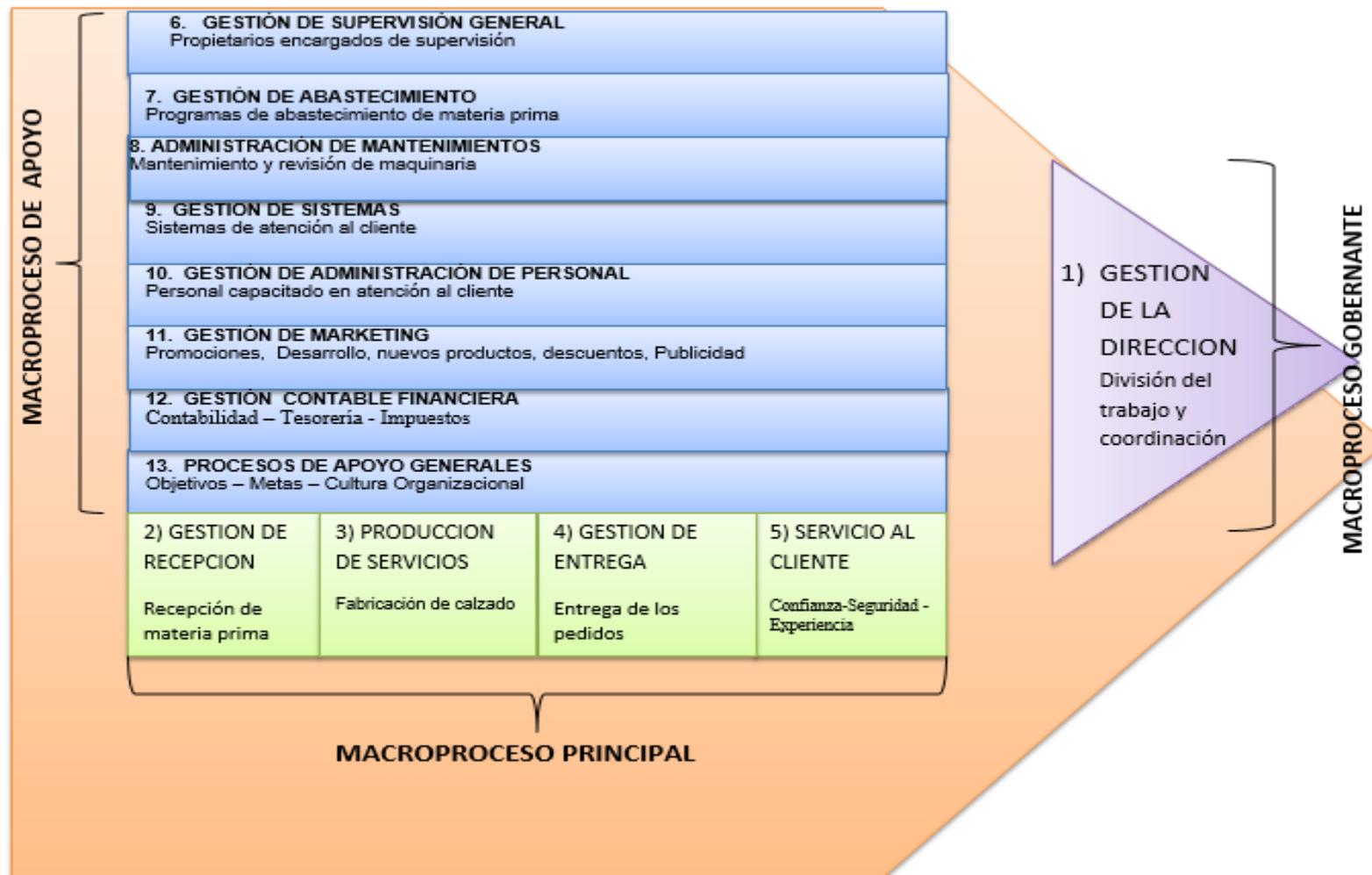
- **Enfoque:** La empresa cuenta con inadecuado direccionamiento para alcanzar con los objetivos a largo plazo de la organización, sin embargo hay que buscar alternativas para mejorar, ya que se obtiene una puntuación del 79% además la organización cuenta con una misión, visión, valores corporativos, pero para ello se debe implementar nuevas estrategias corporativas para tener un mejor desarrollo y darle una mayor participación al talento humano dentro de la organización.
- **Traslado hacia el BSC:** Para lograr un desarrollo sostenible y balanceado hay que cambiar de mentalidad y adaptarse a las nuevas tendencias de los

consumidores, y también implementar o mejorar herramientas gerenciales que permitan alcanzar los objetivos que se propone la organización para de esta manera evaluar si las actividades que se están ejecutando de una manera correcta además se obtuvo un porcentaje de 79%.

- **Sincronización y despliegue:** se requieren adicionar proyectos estratégicos que permitan involucrar a los diferentes jefes departamentales en conjunto con el personal operativo lo cual permitirá sociales los objetivos estratégicos, involucrando a todo el talento humano se transforme en capital humano para mejor una puntuación del 80%.

- **Cultura de ejecución:** Se alcanza una puntuación del 79% ya que la empresa cuenta con adecuado proceso de seguimiento en la entrega de los productos ya que los controles se realizan desde las instalaciones de la organización y además existe una cultura organización cuyo elemento cuyo recurso más importante es el talento humano.

6.7.2 Cadena De Valor



MACROPROCESO DE APOYO

Se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal

MACROPROCESO DE APOYO

- Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto direccionamiento.
- Desarrollar programas de abastecimiento permitirá contar con los suficientes implementos para ofrecer un buen servicio superando así el desenvolvimiento de los competidores.
- Controlar y mejorar los procesos de mantenimiento de maquinarias y equipos, los cuales generan valor agregado para nuestros clientes.
- Desarrollar nuevos sistemas de atención al cliente, los mismos que permiten mejorar la calidad del servicio prestado por la empresa de calzado “Gamos”.
- Capacitar al personal de atención al cliente es primordial para fortalecer la imagen del producto y la imagen corporativa de la empresa.
- La publicidad juega un papel muy importante en el desarrollo de la empresa de calzado “Gamos”. El eslogan ha logrado posicionar a la compañía como una empresa innovadora, ágil, eficiente y de calidad.
- Estructurar los presupuestos anuales con la participación de un mayor número de integrantes de la empresa, además cuenta con un sistema contable automatizado denominado MONICA, el cual es utilizado por el área de contable, la misma que proporcionó el reporte de entorno laboral
- Alineación de todo el personal de la empresa, de forma que el apoyo a los objetivos y metas de cada área de la organización sea total por cada miembro

de la organización, además impulsar el desarrollo de una cultura organizacional a través de la difusión de principios y valores corporativos.

MACROPROCESO PRINCIPAL

- Cuenta con una persona adecuada la cual se encarga de establecer un estándar de revisión de prendas que permita verificar y registrar adecuadamente las diferentes anomalías del calzado.
- Dedicada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes en lo referente fabricación de calzado, para lo cual se ampara en una gran infraestructura, equipo de punta y sobre todo un gran equipo humano.
- Valor fundamental de la empresa de calzado “Gamos” es la confianza que los clientes tienen al utilizar el calzado ofertado en el mercado. Esto es el resultado del compromiso construido durante más de 50 años en la ciudad de Ambato. Basados en la calidad de sus procesos y un continuo esfuerzo en mejorar el direccionamiento y los procesos internos de la organización, la empresa de calzado “Gamos” se ha convertido en el referente de calidad, servicio, garantía en la fabricación de calzado en la provincia de Tungurahua.

6.7.3 Identificación de procesos en la empresa

La empresa de calzado “Gamos” se encarga de la fabricación de calzado de cuero, en sus inicios la empresa empieza produciendo zapatos de futbol y microfútbol. Actualmente tiene 5 líneas de productos. Trekking, seguridad industrial, zapato de calle, línea deportiva y de trote. Además son proveedores para Pronaca, Holcin, Interagua y de muchas empresas importantes. Para ello la empresa cuenta con procesos, subproceso y actividades las cuales permiten que el desarrollo empresarial de la organización mejore continuamente.

Para ello la empresa mejorar los procesos de:

Tabla N° 26: Matriz de identificación de procesos

NO	PROCESO	ÁREA	NIVELES JERÁRQUICOS
01	Gestión del proceso administrativa	Gerencia	Ejecutivo
02	Gestión del proceso de talento humano	Talento humano	Administrativo
03	Gestión del proceso de diseño	Diseño	Administrativo
04	Gestión del proceso de producción	Producción	Operativo
05	Gestión del proceso de ventas	Ventas	Operativo
06	Gestión del proceso de comercio exterior	Comercio exterior	Auxiliar y apoyo

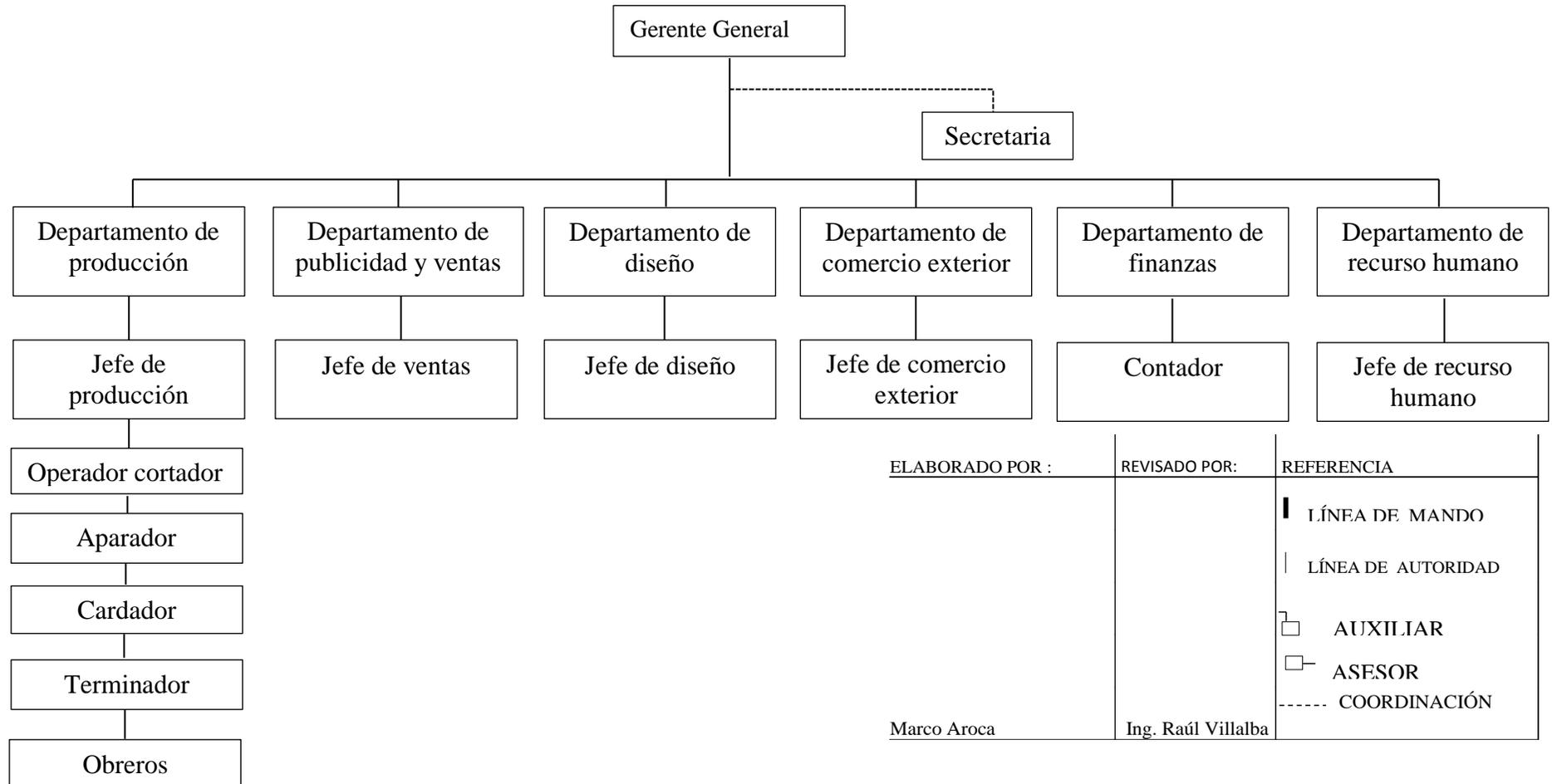
Fuente: empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Cada uno de los procesos cuenta con subprocesos y actividades las cuales permitirán mejorar el desarrollo empresarial de la empresa de calzado “Gamos” pero para ello debemos comenzar examinando la estructura de la organización la cual se encuentra representada en el:

- Organigrama Estructural
- Organigrama Funcional
- Organigrama Posicional

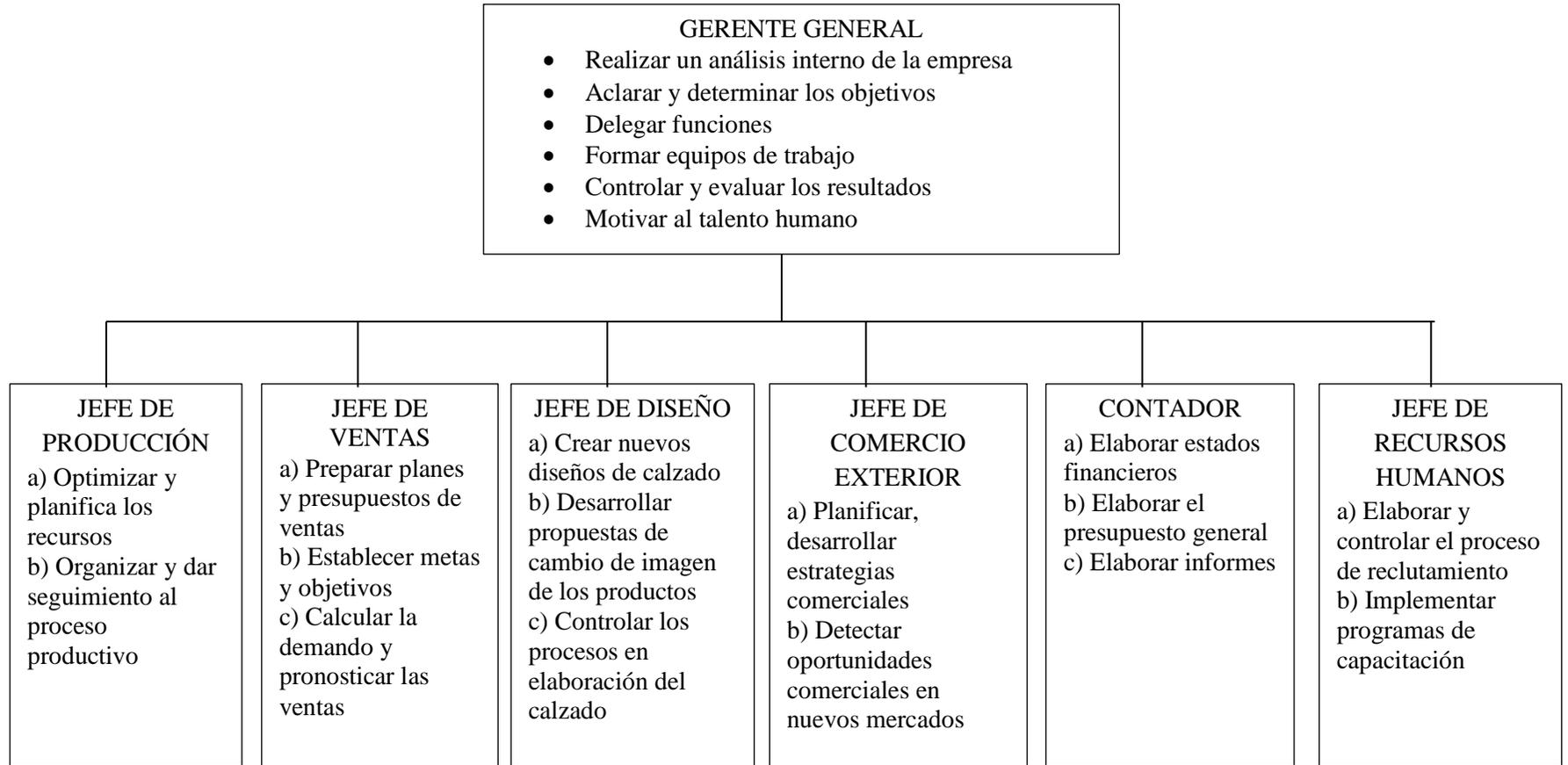
Gráfico N° 35: Organigrama Estructural



ELABORADO POR :	REVISADO POR:	REFERENCIA
Marco Aroca	Ing. Raúl Villalba	<ul style="list-style-type: none"> █ LÍNEA DE MANDO LÍNEA DE AUTORIDAD □ AUXILIAR □- ASESOR ----- COORDINACIÓN

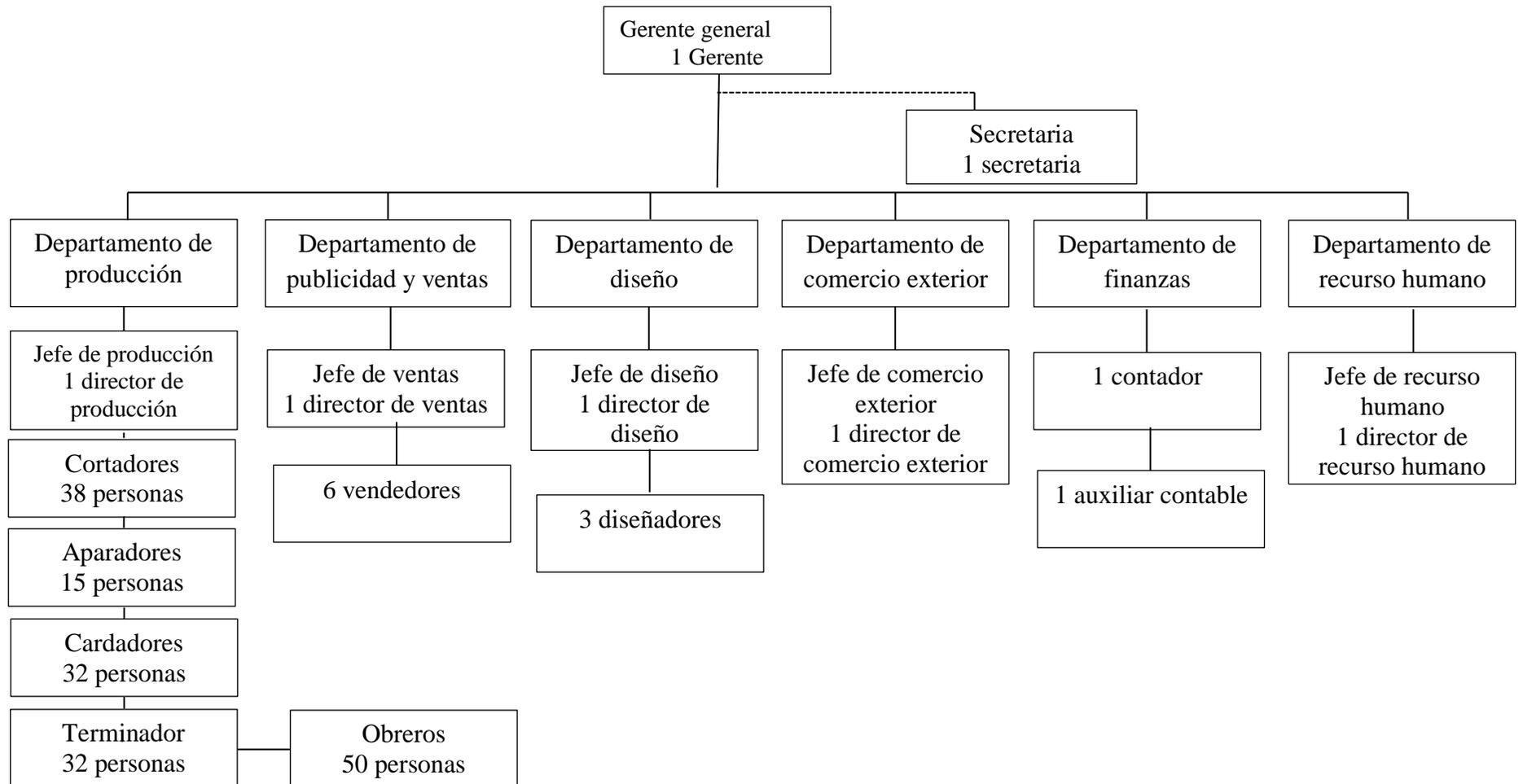
Fuente: Empresa de calzado “Gamos”
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Gráfico N° 36: Organigrama Funcional



Fuente: **Empresa de calzado “Gamos”**
Elaborado por: **Marco Aroca Llerena**

Gráfico N° 37: Organigrama Posicional



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

6.7.4 GESTIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación se presenta una matriz que indica el código del proceso, descripción, tipo de proceso, responsables, código que está relacionado en el proceso administrativo:

6.7.4. Información Básica

Tabla N° 27: Gerencia general

Proceso :	Administrativo
Código del proceso:	G.P.A. 001
Descripción:	Misión: Aprovechar de una manera efectiva las capacidades del personal para cumplir con los objetivos planteados. Inputs: Análisis de la situación actual de empresa Outputs: Toma de decisiones Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Planificar los objetivos de la empresa.• Organizar los equipos de trabajo dentro de cada departamento.• Controlar y evaluar el desempeño del talento humano.
Productos/ servicios del proceso:	Administrar y garantizar la gerencia general
Tipo del proceso:	Proceso administrativo
Responsable del proceso:	Unidad de gerencia general
Tipo de cliente:	Interno

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

6.7.4. Lineamiento del proceso

El proceso de gerencia requiere considerar los siguientes procesos:

6.7.4.1 Planeación

En el área administrativa encontramos el primer subproceso que es la planeación el cual contribuye a la organización al planteamiento de formular una misión, visión, FODA, estrategias y objetivos y de la organización los cuales se deben cumplir, además cabe indicar que este subproceso cuenta con 5 actividades las cuales permitirán mejorar los proceso internos y por ende el desarrollo empresarial de la organización.

Tabla N° 28: Planeación

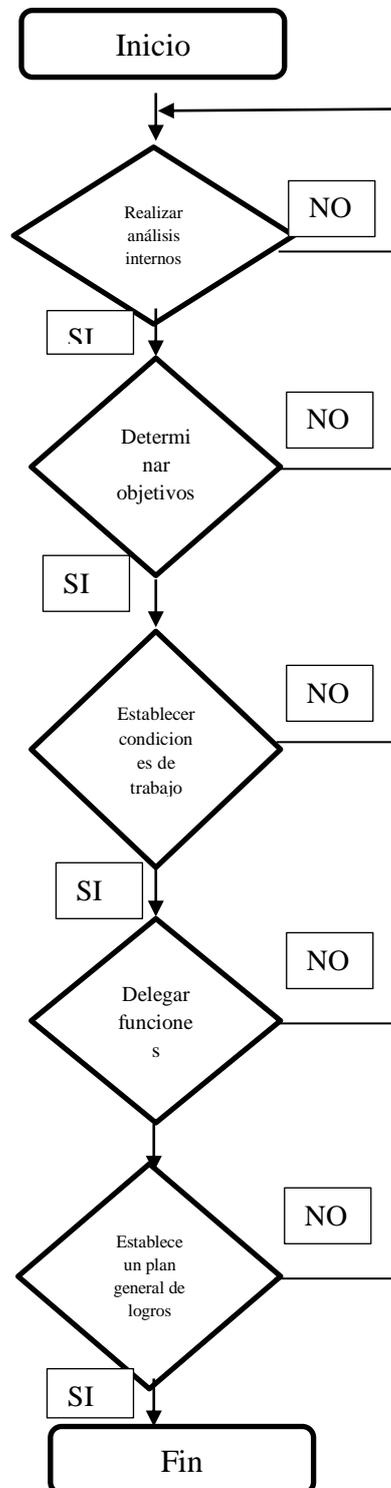
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Realizar un análisis interno de la empresa	Unidad de gerencia
02	Aclarar y determinar los objetivos	Unidad de gerencia
03	Establecer las condiciones bajo las cuales se hará la tarea	Unidad de gerencia
04	Delegar funciones para cumplir los objetivos de cada departamento	Unidad de gerencia
05	Establecer un plan general de logros	Unidad de gerencia

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de planeación

Gráfico N° 38: Flujograma del proceso de planeación



Fuente: Empresa de calzado "Gamos"

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el proceso administrativa en el subproceso de planeación cuenta con 5 actividades como realizar un análisis interno situación actual de la empresa, aclarar y determinar los objetivos, establecer parámetros para la realización de las tareas, la delegación de funciones y por último establecer un plan general de logros los cuales permitirán que la organización tenga un eficiente y eficaz desarrollo en el direccionamiento de la organización las cuales se evaluarán la primera semana de cada mes.

6.7.4.2 Organización

En el proceso administrativa encontramos el segundo subproceso que es la organización la cual se encarga de disponer y coordinar los recurso (materiales, humano, financiero) y actividades para alcanzar los objetivos designando autoridades y responsabilidades para cada departamento de la organización, además cabe indicar que este subproceso cuenta con 5 actividades las cuales permitirán mejorar el desarrollo de la organización.

Tabla N° 29: Organización

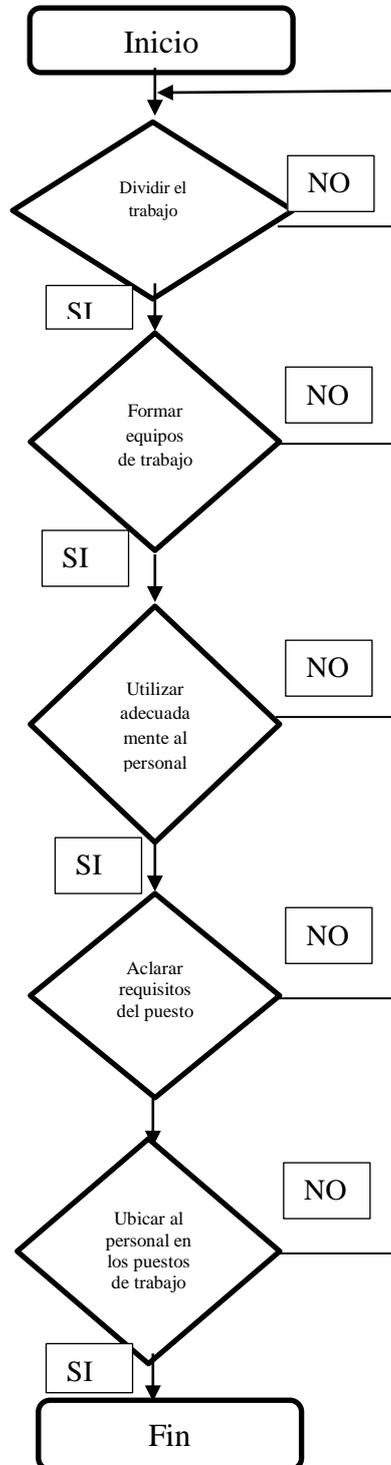
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Subdividir el trabajo en áreas departamentales	Unidad de gerencia
02	Agrupar las obligaciones operativas en puestos departamentales	Unidad de gerencia
03	Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas	Unidad de gerencia
04	Aclarar los requisitos del puesto	Unidad de gerencia
05	Seleccionar y ubicar al personal en el puesto adecuado.	Unidad de gerencia

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de organización

Gráfico N° 39: Flujograma de proceso de organización



Fuente: Empresa de calzado "Gamos"
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el proceso administrativa en el segundo subproceso que es la organización cuenta con 5 actividades como subdividir el trabajo en áreas las áreas departamentales de la empresa, agrupar las obligaciones operativas de acuerdo a cada departamento, agrupar a las áreas departamentales para que el manejo sea más eficaz, identificar los puestos de trabajo para ubicar de una manera correcta al personal y por último aprovechar los recurso disponibles de la organización para realizar en el primer día de cada mes.

6.7.4.3 Dirección

En el proceso administrativa encontramos el tercer subproceso que es la dirección la cual comprende la importancia del administrador en la realización de los planes, la manera de como direccionar al personal para que el talento humano mediante una buena comunicación, la supervisión y la motivación al personal realice eficiente y eficazmente su desempeño, para ello cabe indicar que este subproceso cuenta con 5 actividades las cuales permitirán mejorar el direccionamiento de la organización.

Tabla N° 30: Dirección

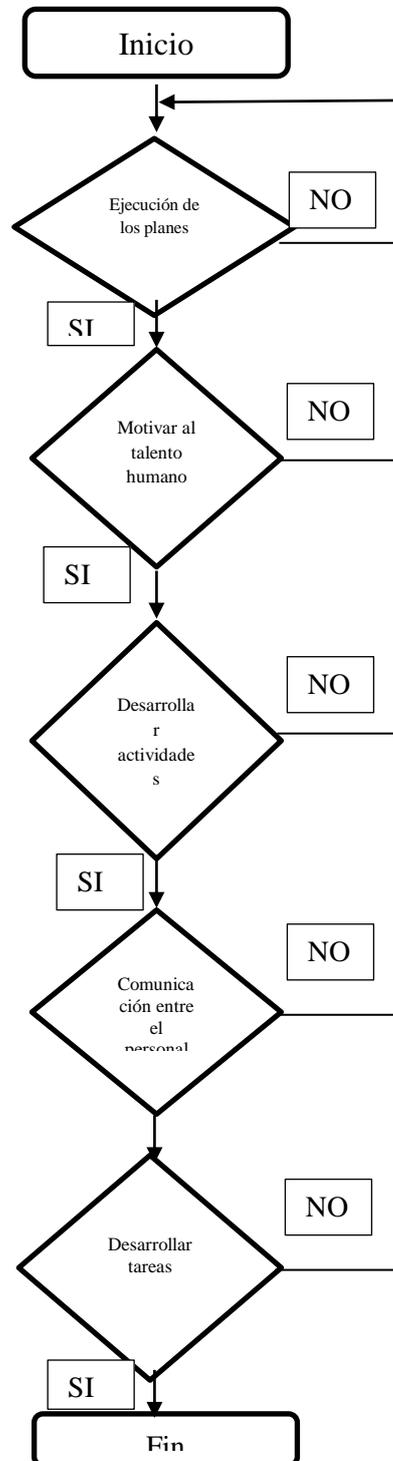
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Ejecución de los planes	Unidad de gerencia
02	Motivar al talento humano	Unidad de gerencia
03	Desarrollo de actividades	Unidad de gerencia
04	Comunicación entre el personal	Unidad de gerencia
05	Desarrollar las tareas	Unidad de gerencia

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma de proceso de dirección

Gráfico N° 40: Flujograma del proceso de dirección



Fuente: Empresa de calzado "Gamos"
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área administrativa en el tercer subproceso que es la dirección cuenta con 5 actividades como la ejecución de los planes, la motivación, guiar al talento humano hacia el desarrollo de sus actividades, la comunicación entre todo el personal operativo y administrativo, la supervisión de las tareas, lo cual permite alcanzar las metas de la organización comprobando cada semana

6.7.4.4 Control

En el proceso administrativa encontramos el cuarto subproceso que es el control el cual sirve para medir el desempeño y que se cumpla con la planeación de la organización para ello es necesario realizar un eficaz controlar de los procesos, subprocesos y las actividades para que la organización mejore su productibilidad.

Tabla N° 31: Control

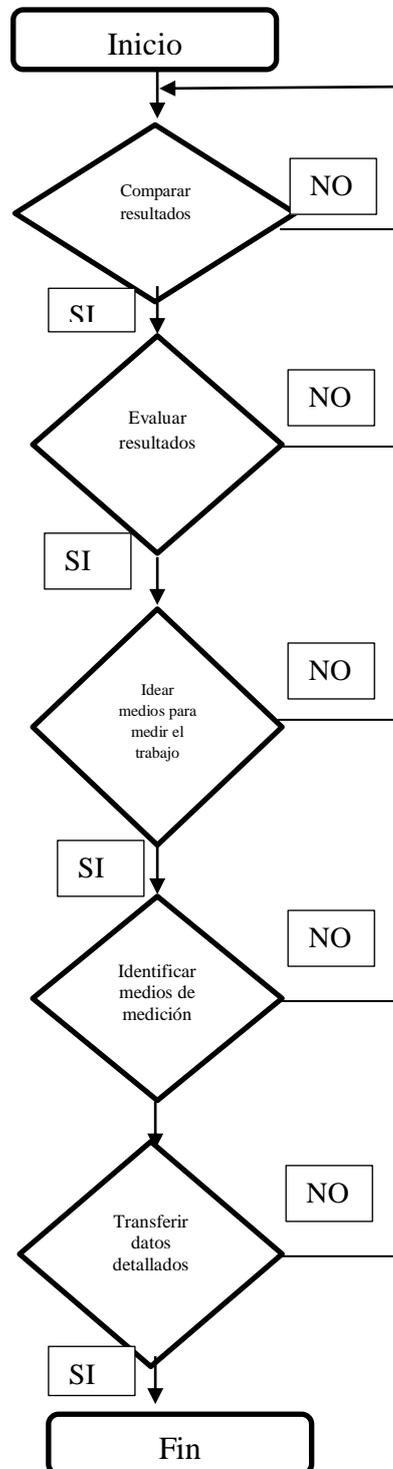
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Comparar los resultados con los planes generales	Unidad de gerencia
02	Evaluar los resultados con los estándares de desempeño	Unidad de gerencia
03	Idear medios efectivos para mediar las operaciones	Unidad de gerencia
04	Comunicar cuales son los medios de medición	Unidad de gerencia
05	Transferir datos detallados de manera que muestren las operaciones y variaciones	Unidad de gerencia

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de control

Gráfico N° 41: Flujograma del proceso de control



Fuente: Empresa de calzado "Gamos"
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión:

Las actividades que se realizan en el proceso administrativa en el cuarto subproceso que es el control cuanta con 5 actividades como la de comparar los resultados con los planes generales, evaluar el nivel de desempeño del talento humano e identificar los medios efectivos los cuales permitirán medir las operaciones realizadas por el personal, además dar a conocer cuáles son los medios por los cuales se evaluara al talento humano y por ultimo permitirá transferir datos los cuales servirán para controlar los proceso y las actividades que el personal realiza en la organización esto se revisara cada semana.

6.7.5 GESTION DEL TALENTO HUMANO

A continuación se presenta una matriz que indica el código del proceso, descripción, tipo de proceso, responsables, código que está relacionado en el proceso administrativo:

6.7.5. Información básica

Tabla N° 32: Gestión del Talento Humano

Proceso :	Gestión del talento humano
Código del proceso:	G.P.T.H. 002
Descripción:	Misión: Estandarizar el proceso de reclutamiento y selección del personal. Inputs: Solicitud de requerimiento de talento humano Outputs: Capacitación al personal Objetivos específicos: Reclutar a personal capacitado. Evaluar las actividades del personal. Capacitar de acuerdo a las necesidades del puesto.
Productos/ servicios del proceso:	Administrar y garantizar la gestión del talento humano
Tipo del proceso:	Proceso de talento humano
Responsable del proceso:	Unidad de talento humano
Tipo de cliente:	Interno

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

6.7.5. Lineamiento del proceso

El proceso de gestión del talento humano requiere considerar los siguientes procesos:

6.7.5.1 Reclutamiento

En el área de talento humano encontramos el primer subproceso que es el reclutamiento el cual es un procedimiento orientado a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargas dentro de la organización, además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 11 actividades las cuales permiten que el reclutamiento del personal sea el más apto para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Tabla N° 33: Reclutamiento

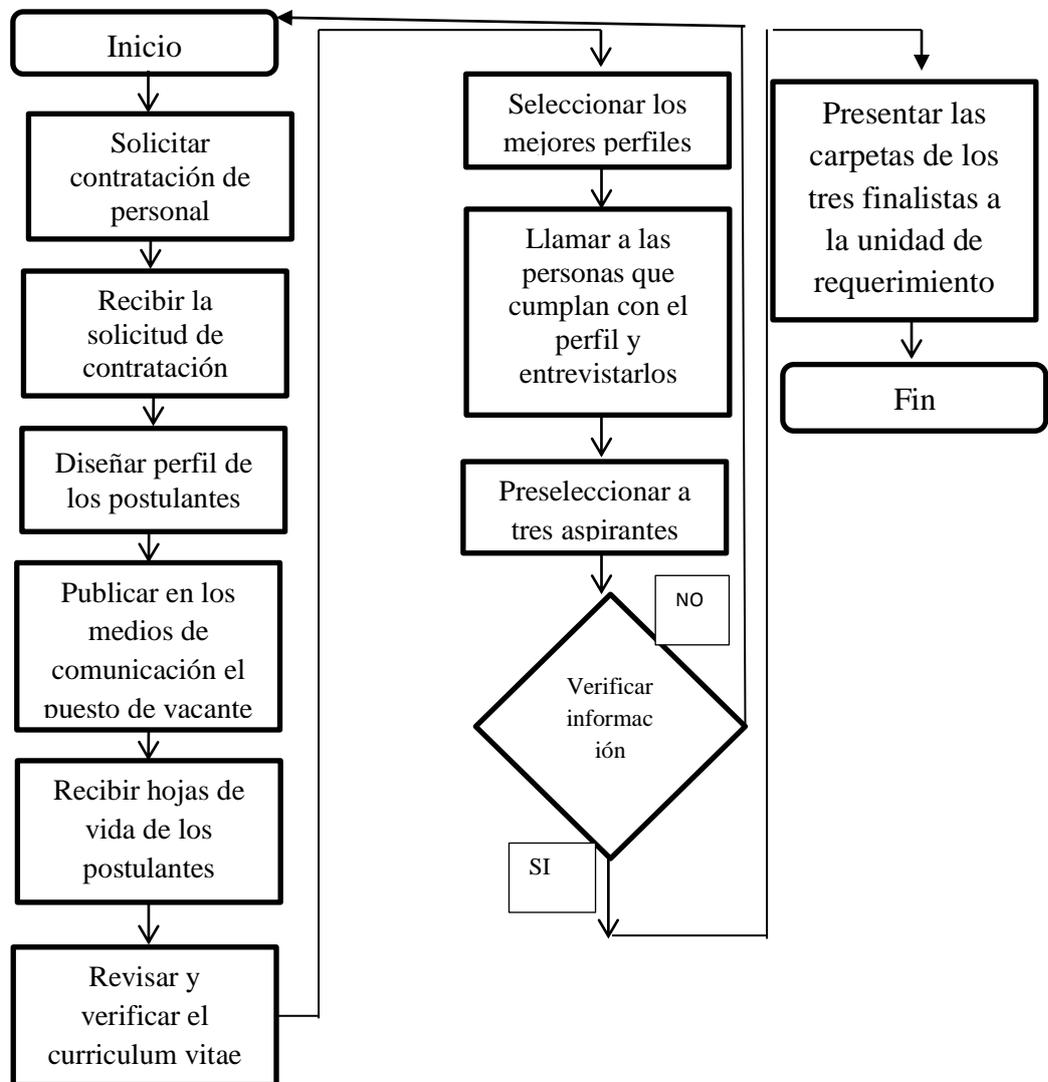
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Solicitar contratación del personal	Unidad requirente
02	Recibir la solicitud de contratación	Unidad de talento humano
03	Diseñar perfil de los postulantes	Unidad de talento humano
04	Publicar en los medios de comunicación el puesto de vacante(radio, prensa, internet)	Unidad de talento humano
05	Recibir hojas de vida de los postulantes mediante mail o presentar carpeta	Unidad de talento humano
06	Revisar y verificar el curriculum vitae	Unidad de talento humano
07	Seleccionar los mejores perfiles	Unidad de talento humano
08	Llamar a las personas que cumplan con el perfil y entrevistarlos	Unidad de talento humano
09	Preseleccionar a 3 aspirantes finalistas y solicitar documentos de soporte	Unidad de talento humano
10	Verificar información	Unidad de talento humano
11	Presentar las carpetas de los tres finalistas a la unidad requirente	Unidad de talento humano

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de reclutamiento

Gráfico N° 42: Flujograma del proceso de reclutamiento



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de talento humano en el primer subproceso de reclutamiento cuenta con 11 actividades como la de solicitar la contratación del personal, diseñar un perfil de los postulantes, publicar en los medios de comunicación de los puestos vacantes, recibir hojas de vida, revisar y verifica el curriculum vitae, seleccionar los mejores perfiles, llamar a las personas que cumplan

con el perfil y entrevistarlos, preseleccionar a 3 finalistas, comprobar la información y por último presentar las carpetas de los tres finalistas a la unidad requirente los cuales permitirán que la organización tenga el mejor talento humano para desempeñar sus funciones.

6.7.5.2 Selección

En el área de talento humano encontramos el segundo subproceso que es la selección el cual es un proceso de previsión que procura prever cuál de los solicitantes tendrá éxito al momento de centrarlo en el desempeño de sus funciones, además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 5 actividades las cuales permiten seleccionar a un buen profesional que se encuentre apto para realizar un buen desempeño en su puesto de trabajo.

Tabla N° 34: Selección

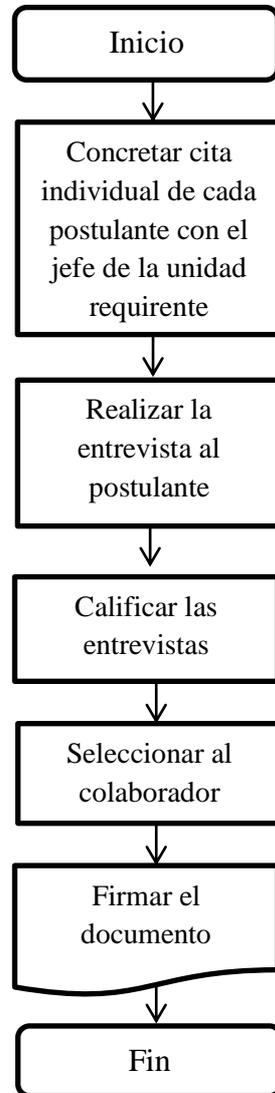
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Concretar cita individual de cada postulante con el jefe de la unidad requirente	Unidad de talento humano
02	Realizar la entrevista al postulante	Unidad requirente
03	Calificar las entrevistas	Unidad requirente
04	Seleccionar al colaborador	Unidad requirente
05	Firmar el contrato	Unidad de talento humano

Fuente: Empresa de calzado “Gamos

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de selección

Gráfico N° 43: Flujograma del proceso de selección



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de talento humano en el segundo subproceso que es la selección cuenta con 5 actividades como la de concretar un cita individual con cada postulante, realizar la entrevista al postulante, calificar las entrevistas, seleccionar al colaborador y por último, firmar el contrato con el mejor

personal esto contribuirá a que la organización tenga un personal calificado el cual pueda desempeñarse de una manera eficaz sus funciones en su área de trabajo.

6.7.5.3 Evaluación

En el área de talento humano encontramos el tercer subproceso que es la evaluación el cual es un proceso que permite a la gestión del talento humano evaluar sus procedimientos a lo largo de un periodo de tiempo determinado, además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 2 actividades las cuales permiten que la evaluación del desempeño sea la más efectiva para beneficios de la organización.

Tabla N° 35: Evaluación

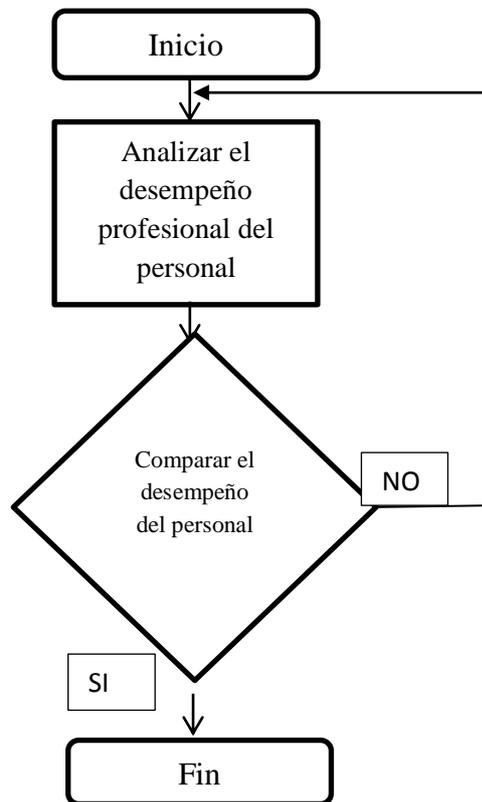
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Analizar el desempeño profesional del personal	Unidad de talento humano
02	Comparar el desempeño del personal capacitado con el nuevo personal	Unidad de talento humano

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de evaluación

Gráfico N° 44: Flujograma del proceso de evaluación



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de talento humano en el tercer subproceso que es la evaluación cuenta con 2 actividades como la de analizar el desempeño profesional del personal, y por último comparar el desempeño del personal capacitado con el nuevo personal esto contribuirá para que la organización evalúe mensualmente al personal sus funciones y conozca cuales son las áreas que se deben capacitar al personal.

6.7.5.4 Capacitación

En el área de talento humano encontramos el cuarto subproceso que es la capacitación la cual es una actividad que realiza una organización, respondiendo a las necesidades de la organización para mejorar la actitud, conocimiento y las habilidades del personal además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 5 actividades las cuales permiten que personal desarrolle sus capacidades y pueda desempeñarse eficiente y eficazmente sus funciones.

Tabla N° 36: Capacitación

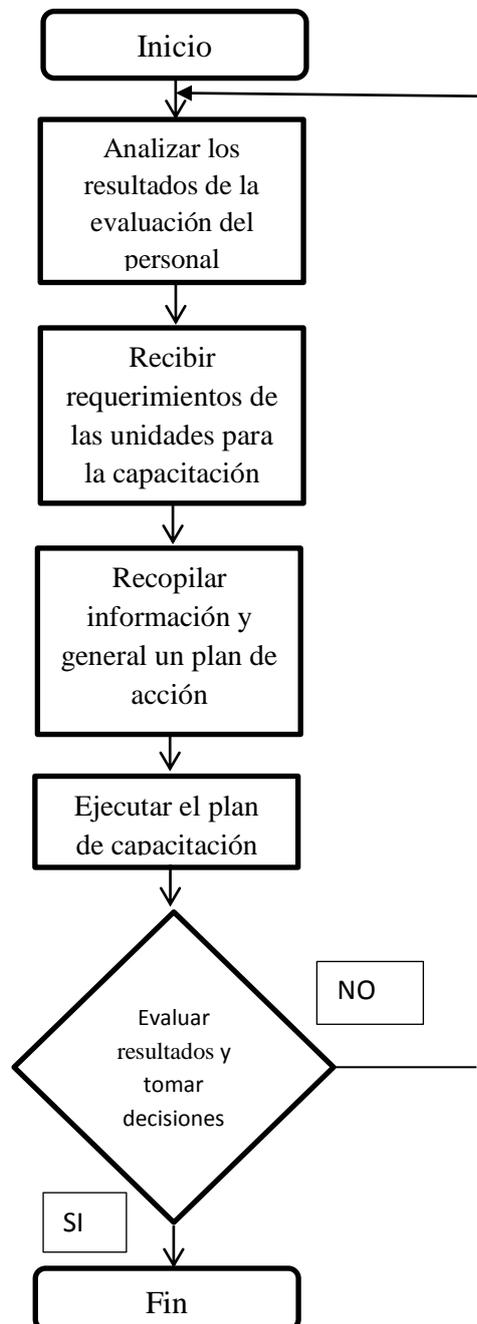
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Analizar los resultados de la evaluación de personal	Unidad de talento humano
02	Recibir requerimientos de las unidades para la capacitación	Unidad de talento humano
03	Recopilar información y generar un plan de capacitación	Unidad de talento humano
04	Ejecutar el plan de capacitación	Unidad de talento humano
05	Evaluar los resultados de la capacitación, tomar decisiones y acciones	Unidad de talento humano

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de capacitación

Gráfico N° 45: Flujograma del proceso de evaluación



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de talento humano en el cuarto subproceso que es la capacitación cuenta con 5 actividades como la de analizar los resultados de la evaluación de personal, recibir los requerimientos de las unidades para la capacitación, recopilar información para generar un plan de capacitación, ejecutar el plan de capacitación y por último evaluar los resultados de la capacitación para tomar decisiones y acciones esto contribuirá para que la organización obtenga mayores beneficios con el personal capacitado además esto se evaluara semestralmente.

6.7.6 PROCESO CONTABLE

A continuación se presenta una matriz que indica el código del proceso, descripción, tipo de proceso, responsables, código que está relacionado en el proceso de comercio:

6.7.6. Información básica

Proceso :	Gestión del proceso contable
Código del proceso:	G.P.C. 003
Descripción:	Misión: Controlar y evaluar los estados financieros de la organización. Inputs: Elaboración de estados financieros Outputs: Elaboración de informes de la situación económica de la empresa Objetivos específicos: Registrar las transacciones del periodo contable Realizar estados financieros Realizar un control de las existencias del producto terminado y de la materia prima.
Productos/ servicios del proceso:	Administrar y garantizar la gestión del proceso contable
Tipo del proceso:	Proceso contable
Responsable del proceso:	Unidad de contabilidad
Tipo de cliente:	Interno

En el departamento contable encontramos que la organización se encuentra muy bien establecida y direccionada a para controlar y evaluar todos los balances, estados financieros lo cual en la organización no es necesario cambiar los procesos internos que se desarrollan en el departamento financiero.

6.7.7. PROCESO DE DISEÑO

A continuación se presenta una matriz que indica el código del proceso, descripción, tipo de proceso, responsables, código que está relacionado en el proceso de diseño:

6.7.7 Información básica

Proceso :	Gestión del proceso de diseño de calzado
Código del proceso:	G.P.D. 004
Descripción:	<p>Misión: Diseñar modelos de calzado de acuerdo a las necesidades de los consumidores.</p> <p>Inputs: Nuevos diseños de calzado</p> <p>Outputs: Elaboración de nuevos productos</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar modelos de calzado innovadores • Seleccionar la mejor materia prima para la elaboración del calzado • Controlar los procesos en la elaboración del calzado.
Productos/ servicios del proceso:	Administrar y garantizar la gestión del proceso de diseño de calzado
Tipo del proceso:	Proceso operativo
Responsable del proceso:	Unidad de diseño
Tipo de cliente:	Interno

6.7.7 Lineamiento del proceso

El proceso de diseño de calzado requiere considerar los siguientes subprocesos:

6.7.7.1. Diseño de productos de calzado

En el área de diseño encontramos el primer subproceso que es el diseño de producto de calzado que es la actividad que realiza el departamento de diseño para crear nuevos modelos de calzado además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 4 actividades las cuales permiten para que el diseño de nuevos modelos sean los más adecuados para el mercado ofertado.

Tabla N° 37: diseño del producto de calzado

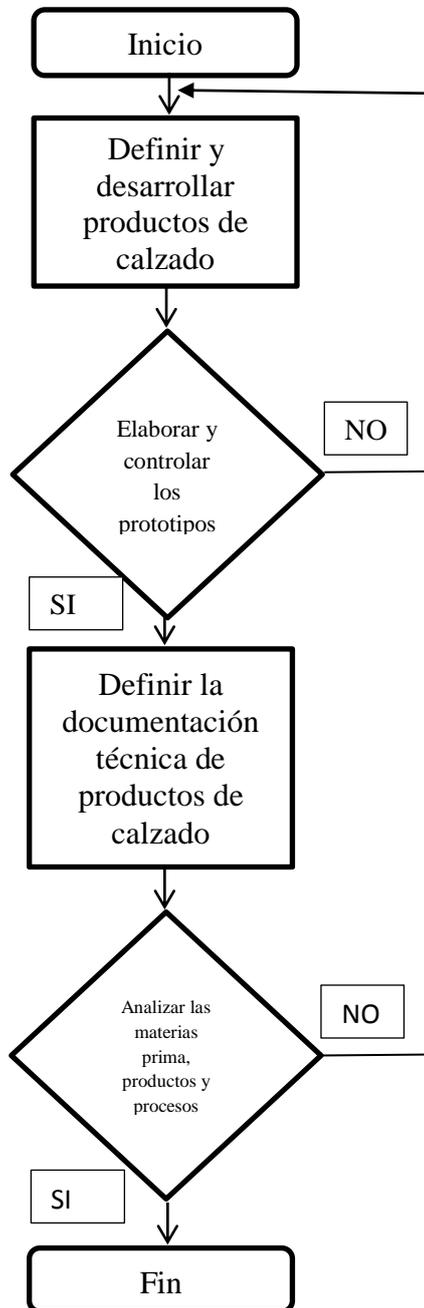
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Definir y desarrollar productos de calzado	Unidad de diseño
02	Elaborar y controlar los prototipos de calzado	Unidad de diseño
03	Definir la documentación técnica de productos de calzado	Unidad de diseño
04	Analizar materias primas, productos y proceso de confecciones del calzado	Unidad de diseño

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de diseño de producto de calzado

Gráfico N° 46: Flujograma del proceso de diseño de producto de calzado



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de diseño en el primer subproceso que es realizar el diseño cuenta con 4 actividades como la de definir y desarrollar productos, elaborar y controlar los prototipos, definir la documentación técnica del producto y por último analizar la materia prima, productos y proceso de confección del calzado esto contribuirá para que la organización oferte un producto de calidad en el mercado además esto se evaluara cada 5 días.

6.7.8. PROCESO DE PRODUCCIÓN

A continuación se presenta una matriz que indica el código del proceso, descripción, tipo de proceso, responsables, código que está relacionado en el proceso productivo:

6.7.8 Información básica

Proceso :	Gestión del proceso de producción de cazado
Código del proceso:	G.P.P. 005
Descripción:	Misión: Utilizar de una manera eficiente los recursos disponibles de la empresa para la elaboración de un producto de calidad. Inputs: Ingreso de materia prima y maquinaria de calidad Outputs: Productos de calidad Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Seleccionar la mejor materia prima• Diseñar modelos de calzado.• Pigmentar de colores llamativos.
Productos/ servicios del proceso:	Administrar y garantizar la gestión del proceso de producción de calzado
Tipo del proceso:	Proceso productivo
Responsable del proceso:	Unidad de producción
Tipo de cliente:	Interno

6.7.8. Lineamiento del proceso

El proceso de producción de calzado requiere considerar los siguientes subprocesos:

6.7.8.1. Materia Prima

En el área de producción encontramos el primer subproceso que es la selección de la materia prima que es la actividad la cual se encarga de seleccionar a los mejores proveedores los cuales oferten una materia prima de calidad además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 3 actividades las cuales permiten al departamento de producción tener la mejor calidad para la elaboración de un producto.

Tabla N° 38: Selección de materia prima

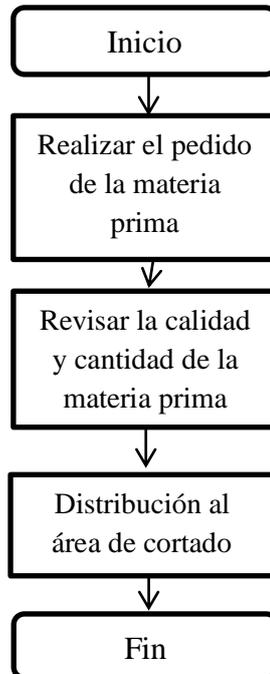
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Realizar el pedido de la materia prima	Unidad de materia prima
02	Revisar la calidad y cantidad de la materia prima	Unidad de materia prima
03	Distribución al área de cortado	Unidad de materia prima

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de recepción de materia prima

Gráfico N° 47: Flujograma del proceso de recepción de materia prima



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de producción en el primer subproceso que es la selección de materia prima cuenta con 3 actividades como realizar el pedido de la materia prima, revisar la calidad y cantidad de la materia prima y por último la distribución al área de cortado esto contribuirá a la elaboración de un producto de calidad además se evaluara cada 8 días.

6.7.8.2 Cortado

En el área de producción encontramos el segundo subproceso que es el cortado que es la actividad en la cual se corta mediante la moldura de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma a la piel sintética, según el modelo diseñado además cabe

reiterar que este subproceso cuenta con 1 actividad los cuales permiten a la sección de cortado darle forma a como a los bocetos del calzado.

Tabla N° 39: Cortado

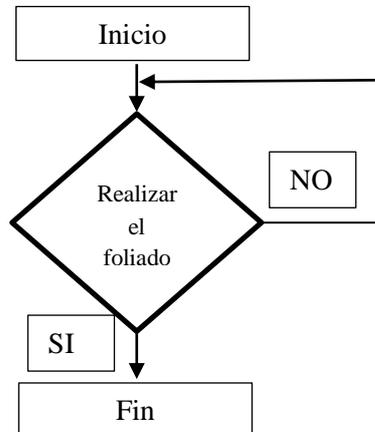
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción	Nombre de la maquinaria
01	Se corta manualmente las muestras	Unidad de cortado	Troqueladora

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de cortado

Gráfico N° 48: Flujograma del proceso de cortado



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

La actividad que se realizan en el área de producción en el segundo subproceso que es el cortado el cual cuenta con 1 actividad como cortar manualmente las muestras o prototipos esto contribuirá a la elaboración de un producto de calidad además se

evaluara cada día para utilizar de una manera eficiente los recursos materiales de la organización.

6.7.8.3 Maquinado

En el área de producción encontramos el tercer subproceso que es el maquinado que es la actividad la cual se encarga de dar una alta presión al corte y a la vez mejorar el aprovechamiento de los materiales además cabe reiterar que este subproceso cuenta con 3 actividades los cuales permiten al departamento de producción utilizar de una manera eficiente los recursos materiales.

Tabla N°40: Maquinado

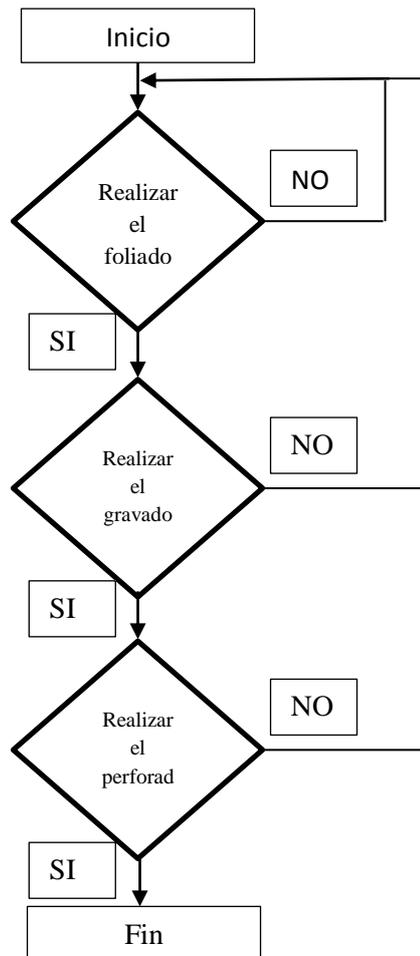
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción	Nombre de la maquina
01	Realizar el foliado	Unidad de maquinado	Maquina con láser COMELZ
02	Realizar el gravado	Unidad de maquinado	Maquina con láser COMELZ
03	Realizar el perforado	Unidad de maquinado	Maquina con láser COMELZ

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de maquinado

Gráfico N° 49: Flujograma del proceso de maquinado



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de producción en el tercer subproceso que es el maquinado cuenta con 3 actividades como imprimir el número de modelo, imprimir la marca y por último se realiza el perforado de acuerdo al diseño además se evaluara diariamente para controlar la optimización de recursos.

6.7.8.4 Montado

En el área de producción encontramos el cuarto subproceso que es el montado que es la actividad en la cual se selecciona la horma del zapato de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la planta a base de clavos y cemento lo cual se realiza manualmente y se utiliza una maquina especial para presionar y que quede bien conformado el zapato además cabe reiterar que este subproceso cuenta con 4 actividades las cuales permiten al departamento de producción optimizar los recursos materiales.

Tabla N° 41: Montado

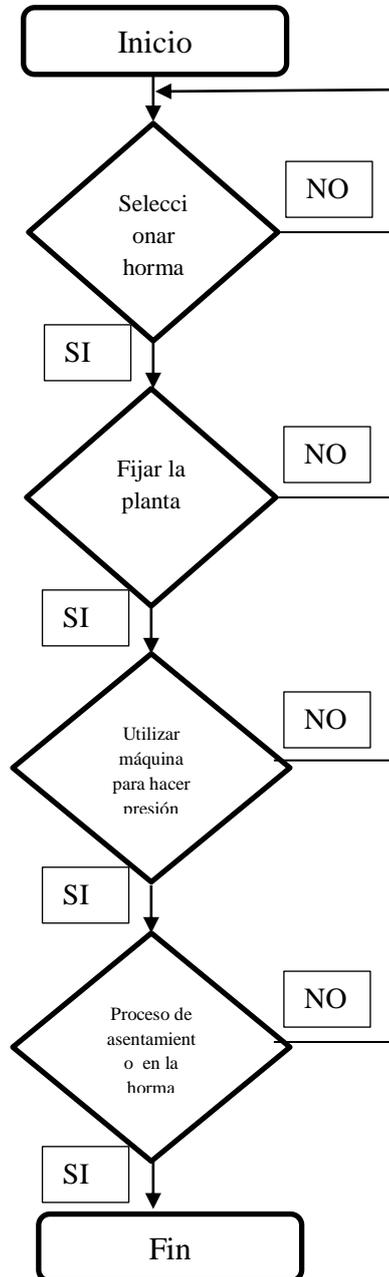
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción	Nombre de la maquinaria
01	Seleccionar la horma de acuerdo a la numeración	Unidad de montado	Reformadora de talones
02	Fijar la planta a base de clavos y cemento	Unidad de montado	Reformadora de latex
03	Utilizar la máquina para presionar y que se forme de una manera correcta el calzado	Unidad de montado	Armadora de puntas cortadas latex
04	Realizar el proceso de asentamiento para que se una correctamente en la horma	Unidad de montado	Armadora de puntas cortadas latex

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de montaje

Gráfico N° 50: Flujograma del proceso de montaje



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de producción en el cuarto subproceso que es el montado el cual cuenta con 4 actividades como seleccionar la horma de acuerdo a la numeración, fijar la planta con clavos y cemento, utilizar la máquina para presionar y darle forma al calzado y por último realizar el proceso de asentar el cual consiste en hacer en que el corte se fije correctamente lo cual contribuye a la elaboración de un calzado de calidad además se evaluara diariamente para controlar el proceso de producción.

6.7.8.5 Ensuelado

En el área de producción encontramos el quinto subproceso que es el ensuelado que es el proceso en el cual se utiliza las suelas que se compran hechas para darle la forma, además se hacen unas hendiduras para que el pegamento se impregne correctamente y posteriormente se realiza el pegado de la suela además cabe reiterar que este subproceso cuenta con 5 actividades las cuales permiten al área de ensuelado cumplir con los objetivos de esta área.

Tabla N° 42: Ensuelado

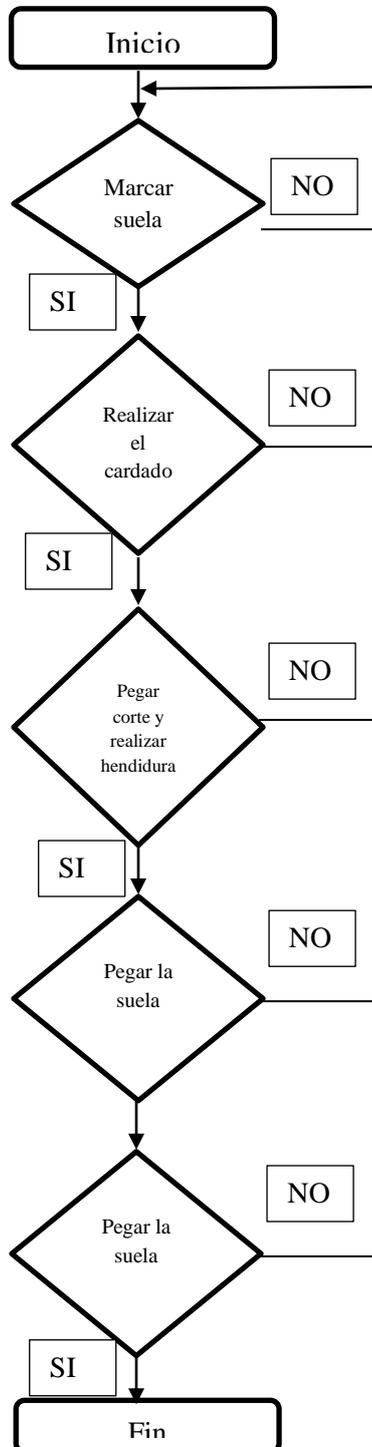
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción	Nombre de la maquinaria
01	Marcar la suela	Unidad de ensuelado	Catadora de suela
02	Realizar el cardado	Unidad de ensuelado	Catadora de suela
03	Pegar el corte en una máquina, realizar una hendidura para que el corte se pegue mejor	Unidad de ensuelado	Catadora de suela
04	Pegar la suela y poner en la máquina para que se pegue mejor la suela	Unidad de ensuelado	Catadora de suela
05	Desmontar de la horma	Unidad de ensuelado	Catadora de suela

Fuente: Empresa de calzado "Gamos"

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de ensuelado

Gráfico N° 51: Flujograma del proceso de ensuelado



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de producción en el quinto subproceso que es el ensuelado cuenta con 5 actividades como marcar la suela, realizar el cardado, pegar el corte en una maquina realizando una hendidura, pegar la suela y poner en la máquina para que se pegue mejor la suela y por último desmontar de la horma para tener un producto prácticamente terminado, además se evaluara diariamente para controlar el proceso de producción.

6.7.8.6 Acabado

En el área de producción encontramos el sexto subproceso que es el acabado que es la actividad en la cual se pegan las plantillas, se pintan los cantos de las suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial además cabe reiterar que este subproceso cuenta con 2 actividades las cuales permiten al área de acabado cumplir con la elaboración del producto.

Tabla N° 43: Acabado

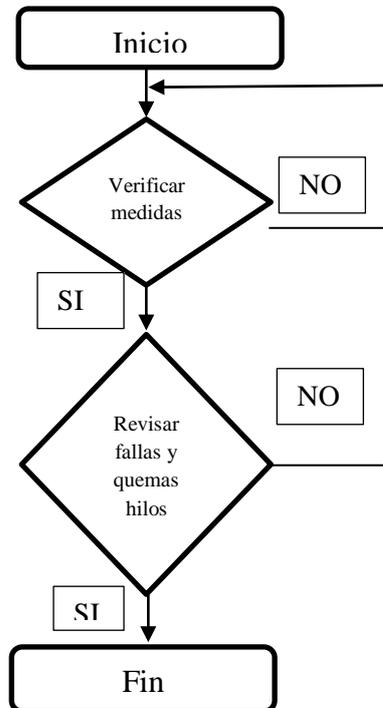
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Verificar medidas	Unidad de acabado
02	Revisar fallas y quemar los hilos	Unidad de acabado

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de acabado

Gráfico N° 52: Flujograma del proceso de acabado



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de producción en el quinto subproceso que es el acabado cuenta con 2 actividades como verificar las medidas y por último revisar fallas y quemar hilos además se evaluara diariamente para controlar el proceso de la elaboración del calzado.

6.7.8.7 Pigmentado

En el área de producción encontramos el séptimo subproceso que es el pigmentado que es la actividad en la cual el principal objetivo es uniformizar el color, además se da brillo con unos cepillos giratorios, además cabe reiterar que este subproceso cuenta con 1 actividad las cuales permiten tener la presentación del producto.

Tabla N° 44: Pigmentado

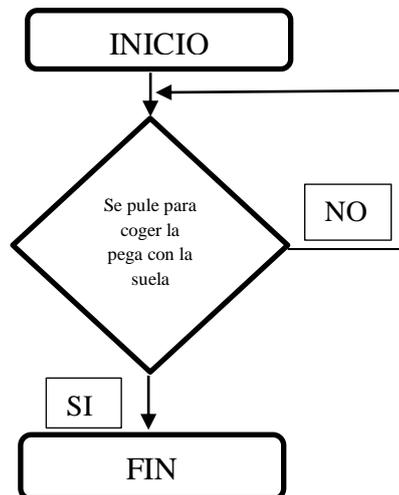
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción	Nombre de la maquina
01	Se pule para coger la pega con la suela	Unidad de pigmentado	Pulidora

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de pigmentado

Gráfico N° 53: Flujograma del proceso de pigmentado



Fue nte:
Emp
resa

de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

La actividad que se realizan en el área de producción en el séptimo subproceso que es el pigmentado él cuenta con 1 actividad como pulir para coger la pega con la suela y por último se evaluara cada día que ingresa a la bodega.

6.7.8.8 Empaque

En el área de producción encontramos el octavo subproceso que es el empaque que es la actividad en la cual se impregna el número y se guarda el producto en cajas además cabe reiterar que este subproceso cuenta con 3 actividades las cuales permiten tener la presentación del producto final.

Tabla N°45: Empaque

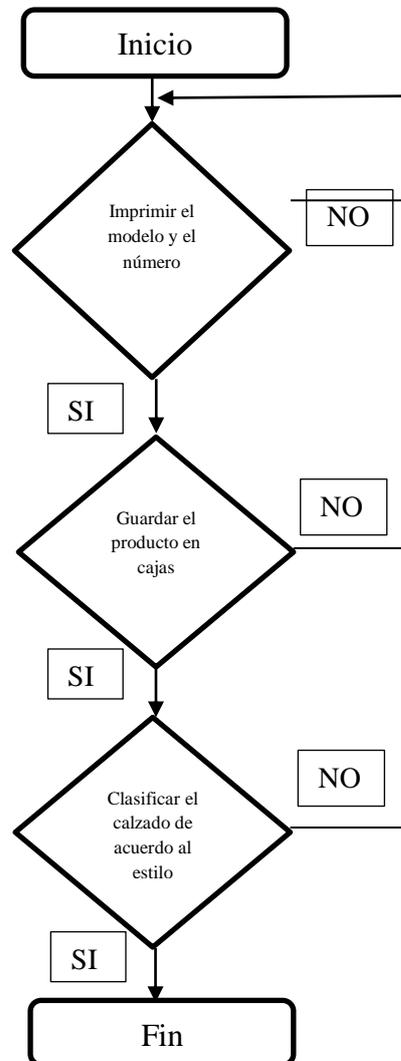
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Imprimir el número de modelo , numero de calzado	Unidad de empaque
02	Guardar el producto en cajas	Unidad de empaque
03	Clasificar el calzado de acuerdo al estilo	Unidad de empaque

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de empaque

Gráfico N° 54: Flujograma del proceso de empaque



Fuente: Empresa de calzado "Gamos"

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de producción en el octavo subproceso que es el empaque el cual cuenta con 3 actividades como imprimir el número y el modelo, guardar el producto en cajas y por último clasificar de acuerdo al estilo además se evaluara cada día en el cual ingresa los nuevos productos a la bodega.

6.7.8.9 Almacenamiento del producto terminado

En el área de producción encontramos el noveno subproceso que es el almacenamiento del producto que es la actividad en la cual se procede a clasificar el calzado además cabe reiterar que este subproceso cuenta con una actividad la cual permite tener la presentación del producto final.

Tabla N°46: Almacenamiento del producto terminado

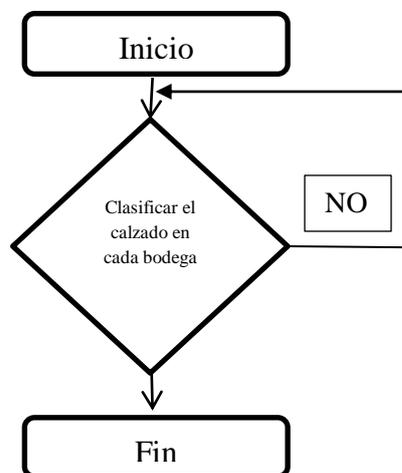
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Clasificar el calzado terminado en cada bodega	Unidad de almacenamiento

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de almacenamiento

Gráfico N° 55: Flujograma del proceso de almacenamiento



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

La actividad que se realiza en el área de producción en el noveno subproceso que es el almacenamiento del producto cuenta con una actividad que es la de clasificar el calzado en cada bodega además se evaluara cada día en el cual los nuevos productos ingresen a la bodega.

6.7.9. PROCESO DE COMERCIO EXTERIOR

A continuación se presenta una matriz que indica el código del proceso, descripción, tipo de proceso, responsables, código que está relacionado en el proceso de comercio:

6.7.9.. Información básica

Proceso :	Gestión del proceso de comercio exterior
Código del proceso:	G.P.C.E. 006
Descripción:	Misión: Gestionar los proceso de importación y exportación de materia prima y productos terminados hacia nuevos mercados. Inputs: Ingreso a nuevo mercados Outputs: Posicionamiento de la marca Objetivos específicos: Identificar los mercados más adecuados para la adquisición de materia prima y maquinaria. Seleccionar los mejores medios para el transporte de la materia prima o maquinaria.
Productos/ servicios del proceso:	Administrar y garantizar la gestión del proceso de comercio exterior
Tipo del proceso:	Proceso de comercio
Responsable del proceso:	Unidad de comercio exterior
Tipo de cliente:	Interno

6.7.9. Lineamiento del proceso

El proceso de comercio exterior requiere considerar los siguientes subprocesos:

6.7.9.1. Operaciones de compraventa de mercancías

En el área de comercio exterior encontramos el primer subproceso que es las operaciones de compraventa la cual es una actividad que se verifica los requisitos que se debe tener para realizar las operaciones comerciales para ello cabe recalcar que este subproceso cuenta con 2 actividades las cuales permiten para que las relaciones comerciales con otros países beneficien a la organización.

A continuación presentamos 2 actividades que se dan en el presente operativo:

Tabla N° 47: Operaciones de compraventa

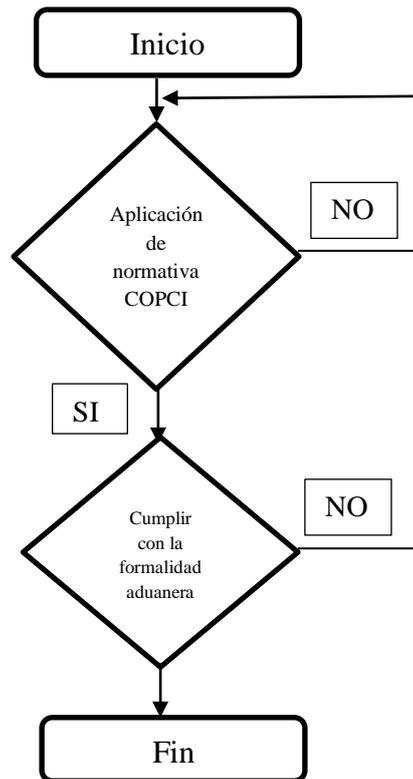
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Aplicación de la normativa COPSI: código orgánico de producción comercio e inversión	Unidad de comercio exterior
02	Fin de dar cumplimiento a la formalidad aduanera	Unidad de comercio exterior

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de operaciones de compra-venta

Gráfico N° 56: Flujograma del proceso de operaciones de compra-venta



Fuente: Empresa de calzado "Gamos"

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de comercio exterior en el primer subproceso cuenta operaciones de compraventa con 2 actividades como aplicar la normativa COPCI y por ultimo dar cumplimiento a la formalidad aduanera esto contribuirá para que la organización crezca en sus relacionales comerciales y a la vez se desarrolle empresarialmente como organización además esto se evaluara semestralmente en la empresa.

6.7.9.2. Gestionar operaciones de logística, almacenamiento y distribución

En el área de comercio exterior encontramos el segundo subproceso que es gestionar operaciones de logística, almacenamiento y distribución la cual es una actividad que se encarga de buscar los mejores proceso para la importación de equipos o lo que la organización traiga de otros países para ello cabe recalcar que este subproceso cuenta con 1 actividad la cual permiten que proceso que se realizan al momento de importar o exportar bienes estos lleguen en buenas condiciones.

Tabla N°48: Gestionar operaciones de logística, almacenamiento y distribución

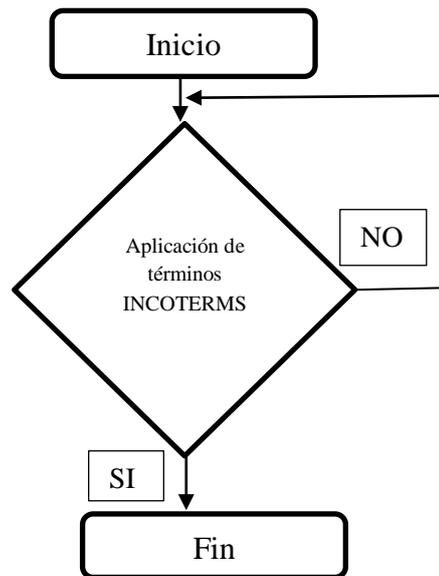
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Aplicación de términos INCOTERMS la empresa utiliza el termino CIF que significa “COST, INSURANCE AND FREIGHT” que significa costo, seguro y flete.	Unidad de comercio exterior

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma de Gestionar operaciones de logística, almacenamiento y distribución

Gráfico N° 57: Flujograma del proceso de Gestionar operaciones



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de comercio exterior en el segundo subproceso que es gestionar operaciones de logística, almacenamiento y distribución cuenta con 1 actividad como la aplicación de términos INCOTERMS y para ello la empresa utiliza el termino CIF que significa “COST, INSURANCE AND FREIGHT” que significa costo, seguro y flete. El cual garantiza a la llegada del producto, un seguro en caso de daños por el medio de transporte esto contribuirá para que la organización tenga una mayor competitividad en el mercado, además esto se evaluará trimestralmente en la empresa.

6.7.9.3 Garantizar la fiabilidad de las operaciones

En el área de comercio exterior encontramos el tercer subproceso que es garantizar la fiabilidad de las operaciones la cual consiste en una actividad que se encarga de controlar y supervisar la entrega de mercancía en los nuevos mercados para ello cabe recalcar que este subproceso cuenta con 2 actividades la cual permiten que proceso que se realizan al momento de importar o exportar mercancía lleguen en buenas condiciones.

Tabla N° 49: Garantizar la fiabilidad de las operaciones

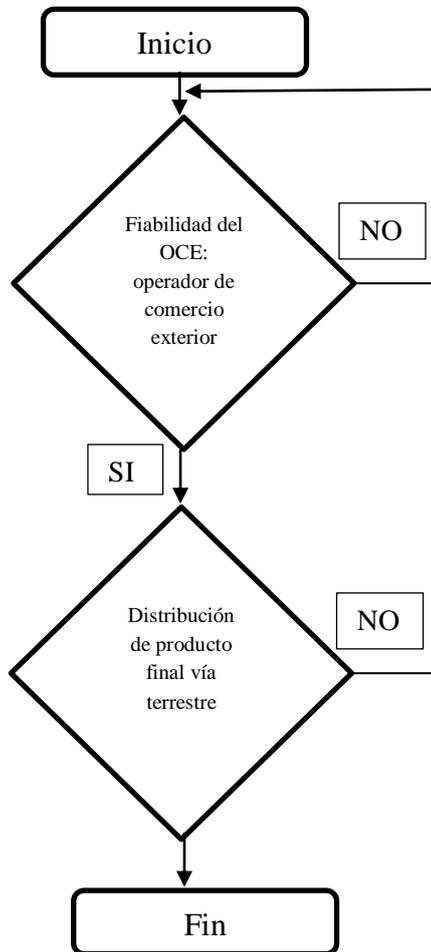
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Fiabilidad del OSE: operador de comercio exterior el cual la organización cuenta con un agente afianzado de aduanas para tener un mayor control de lo importado o exportado.	Unidad de comercio exterior
02	Distribución del producto final vía terrestre o marítima	Unidad de comercio exterior

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma de gestión de proceso de garantizar la fiabilidad de las operaciones

Gráfico N° 58: Flujograma de gestión de proceso de fiabilidad



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de comercio exterior en el tercer subproceso que es garantizar la fiabilidad de las operaciones cuenta con 2 actividades como Fiabilidad del OSE: operador de comercio exterior el cual la organización cuenta con un agente afianzado de aduanas para tener un mayor control de lo importado o exportado y por ultimo distribuir el producto final vía terrestre y esto a la vez contribuirá para que la organización tenga una mayor fiabilidad en los nuevos mercados, además esto se evaluara trimestralmente en la empresa.

6.7.9.4. Planificar la financiación de las transacciones

En el área de comercio exterior encontramos el cuarto subproceso que es planificar la financiación de las transacciones la cual consiste de una actividad que se encarga de controlar y supervisar la entrega de mercancía en los nuevos mercados para ello cabe recalcar que este subproceso cuenta con la actividad la cual permiten que la organización cuenten con una estabilidad económica para exportar mercancía.

Tabla N° 50: Planificar la financiación de las transacciones

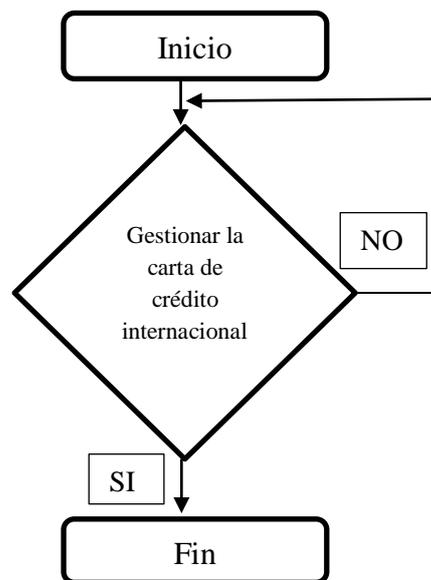
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Gestionar la carta de crédito internacional en base a las relaciones financieras con los bancos corresponsales	Unidad de comercio exterior

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de gestión de planificar la financiación de las transacciones

Gráfico N° 59: Flujograma del proceso de financiación



Fuente: Empresa de calzado "Gamos"
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

La actividad que se realiza en el área de comercio exterior en el cuarto subproceso que es planificar la financiación de las transacciones la cual cuenta con 1 actividad como Gestionar la carta de crédito internacional en base a las relaciones financieras con los bancos corresponsales los cuales tengan convenios con la aduana y esto a la vez contribuirá para que la organización maneje una mayor presupuesto para importancia o exportación de mercancía además esto se evaluara trimestralmente en la empresa.

6.7.10. PROCESO DE VENTAS

A continuación se presenta una matriz que indica el código del proceso, descripción, tipo de proceso, responsables, código que está relacionado en el proceso de ventas:

6.7.10. Información básica

Proceso :	Gestión del proceso de ventas
Código del proceso:	G.P. V. 007
Descripción:	Misión: Aumentar la calidad en el servicio de ventas para satisfacer las necesidades de los consumidores. Inputs: Mayor participación en el mercado Outputs: Mayores beneficios económicos Objetivos específicos: Identificar a los clientes Elaborar planes de venta. Elaborar un mensaje claro para los consumidores.
Productos/ servicios del proceso:	Administrar y garantizar la gestión del proceso de venta de calzado
Tipo del proceso:	proceso ventas
Responsable del proceso:	Unidad de ventas
Tipo de cliente:	Interno

6.7.10. Lineamiento del proceso

El proceso de ventas de calzado requiere considerar los siguientes subprocesos:

6.7.10.1 Prospección

En el área de ventas encontramos el primer subproceso que es la prospección que es la actividad la cual se encarga de buscar clientes es decir aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tiene grandes posibilidades de serlo además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 3 actividades las cuales permiten al departamento de ventas incrementar los cliente.

Tabla N° 51: Prospección

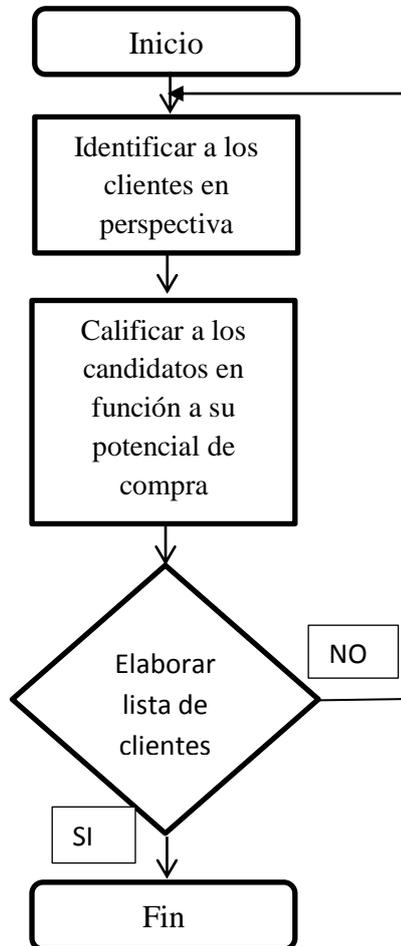
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Identificar a los clientes en perspectiva	Unidad de ventas
02	Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra	Unidad de ventas
03	Elaborar una lista de clientes en perspectiva	Unidad de ventas

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de prospección

Gráfico N° 60: Flujograma del proceso de prospección



Fuente

: Empresa de calzado "Gamos"

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de ventas en el primer subproceso que es la prospección el cual cuenta con 3 actividades como identificar a los clientes, calificar los candidatos en función a su potencial de compra y por último la elaboración de una lista de clientes en perspectiva lo cual contribuirá a la expansión hacia nuevos segmentos de mercado además se evaluara cada 21 días.

6.7.10.2 Acercamiento previo o “pre-entrada”

En el área de ventas encontramos el segundo subproceso que es acercamiento o “pre-entrada” que es la actividad que se encarga de obtener mayor información y más detallada de cada cliente además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 3 actividades las cuales permiten tener un acercamiento con los clientes.

Tabla N° 52: Acercamiento previo o “pre-entrada”

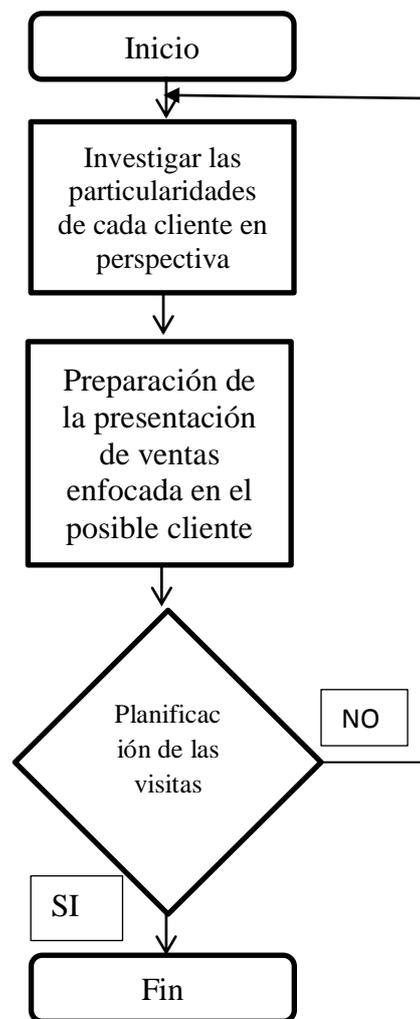
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva	Unidad de ventas
02	Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente	Unidad de ventas
03	Obtención de la cita o planificación de las visitas	Unidad de ventas

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de acercamiento previo o “pre-entrada”

Gráfico N° 61: Flujograma del proceso de acercamiento



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de ventas en el segundo subproceso que es acercamiento o “pre-entrada” cuenta con 3 actividades como investigación de las particularidades de cada cliente, preparación de la presentación de ventas enfocada al

posible cliente y por último obtención de la cita lo cual contribuirá a tener una mayor cantidad de clientes y además se evaluara cada 30 días.

6.7.10.3 Presentación de mensajes de ventas

En el área de ventas encontramos el tercer subproceso que es la presentación del mensaje que es la actividad en la cual el mensaje se adapta a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 3 actividades las cuales permiten tener una gran aceptación en el mercado.

Tabla N° 53: Presentación de mensaje de ventas

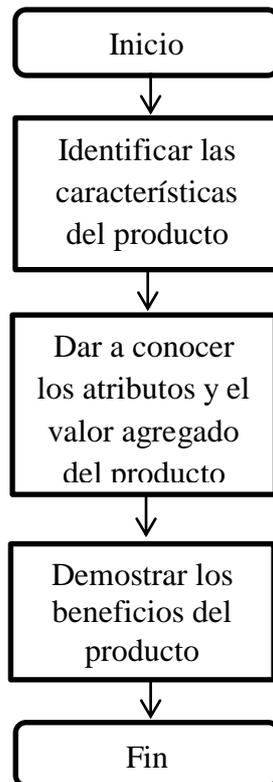
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Identificar las características del producto	Unidad de ventas
02	Dar a conocer los atributos y el valor agregado del producto	Unidad de ventas
03	demostrar los beneficios del producto	Unidad de ventas

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de presentación de mensaje de ventas

Gráfico N° 62: Flujograma del proceso de presentación de mensaje de ventas



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de ventas en el tercer subproceso que es presentación del mensaje de ventas el cual cuenta con 3 actividades como identificar las características del producto, dar a conocer los atributos el valor agregado del producto y por último demostrar los beneficios del producto lo cual contribuirá a tener una mayor de clientes potenciales y clientes habituales para la organización y esto además se evaluara cada 30 días.

6.7.10.4. Servicio post-venta

En el área de ventas encontramos el cuarto subproceso que es el servicio pos-venta que es la actividad en la cual se da un valor agregado que no espera el cliente lo cual puede ocasionar la lealtad hacia la empresa y además cabe recalcar que este subproceso cuenta con 5 actividades los cuales permiten tener una mayor participación en el mercado.

Tabla N°54: Servicio Post-ventas

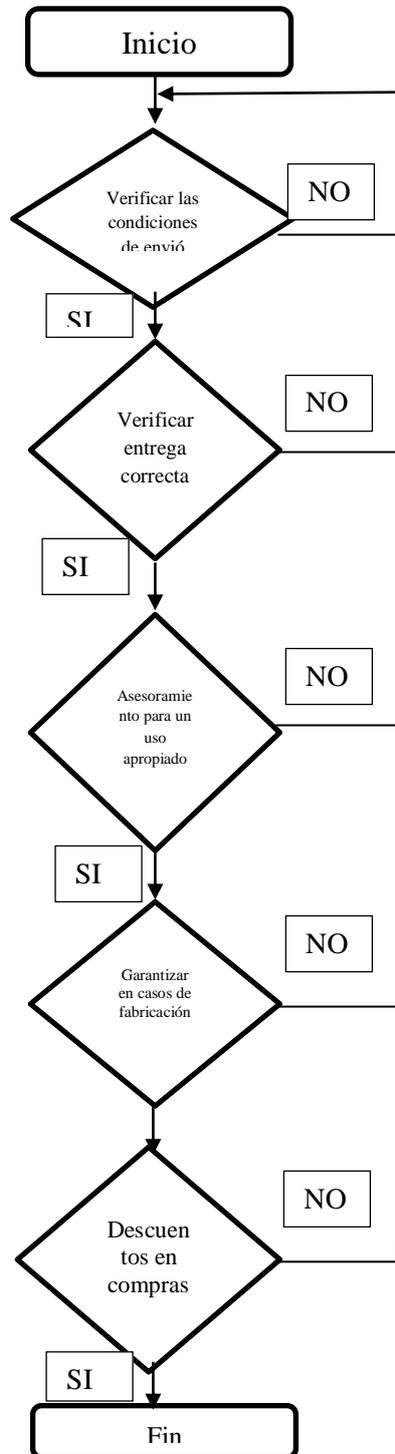
No.	Actividades	Unidad orgánica que ejecuta la acción
01	Verificar que se cumplan los tiempos y las condiciones de envío	Unidad de ventas
02	Verificar la entrega correcta	Unidad de ventas
03	Asesoramiento para un uso apropiado	Unidad de ventas
04	Garantías en caso de fallas de fabricación	Unidad de ventas
05	Descuentos especiales para compras futuras	Unidad de ventas

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Flujograma del proceso de post-venta

Gráfico N° 63: Flujograma del proceso de post-venta



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Conclusión

Las actividades que se realizan en el área de ventas en el cuarto subproceso que es servicio pos-venta cuenta con 5 actividades como verificar que se cumplan los tiempos y las condiciones de envío, verificar la entrega correcta, brindar asesoramiento para un uso apropiado, brindar garantías en caso de fallas de fabricación y por último ofrecer descuentos especiales para compras futuras lo cual contribuirá a tener una mayor fidelidad de los clientes hacia la empresa y esto además se evaluará cada 30 días.

Tabla N°55: Tabla de referencia

Código	SIGLAS	Definición
001	G.P.A.	Gestión del Proceso Administrativo
002	G.P.T.H.	Gestión del proceso de Talento Humano
003	G.P.C.	Gestión del proceso del Contable
004	G.P.D.	Gestión del proceso de Diseño
005	G.P.P.	Gestión del proceso de Producción
006	G.P.C.E.	Gestión del proceso Comercio Exterior
007	G.P.V.	Gestión del proceso de Ventas

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

6.8 Administración de la propuesta

La administración directa estará a cargo del Sr Miguel Ángel Gutiérrez Gerente de la empresa de calzado “Gamos”, en coordinación con los jefes de cada departamento quienes serán los encargados de dirigir, controlar el modelo de gestión de procesos, a través del tiempo este será ajustado a las necesidades de la empresa de calzado “Gamos” y su revisión constante y permanente.

6.8.1 Matriz de la administración de la propuesta

Tabla N°56: Matriz de administración de Gerencia y Talento Humano

DEPARTAMENTO DE GERENCIA Y TALENTO HUMANO					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cundo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Implementar programas de Liderazgo, Trabajo en Equipo, Evaluación y capacitación al personal	Desarrollar programas de Liderazgo, Trabajo en Equipo, Evaluación y Control y Toma de Decisiones.	Mejorar los procesos internos. Mejorar los procesos de control y evaluación. Mejorar el desempeño del talento humano. Mejorar el desarrollo empresarial de la empresa.	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	Del 01 de Julio al 30 de Septiembre del 2014	Jefe del departamento de Gerencia y Talento Humano

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Tabla N°57: Matriz de administración Financiera

DEPARTAMENTO FINANCIERO					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cundo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Implementar programas contables para tener un mayor control de los estados financieros de la empresa	Capacitación de programas contables entre ellos(SAFI, MONICA, T-MAX y nuevos software contables)	Identificar los mejores centros de capacitación para capacitar al personal Establecer costos financieros	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	Del 01 de Octubre al 31 de Octubre del 2014	Jefe del departamento financiero

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”
Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Tabla N°58: Matriz de administración de Diseño y Producción

DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cundo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Implementar programas de creatividad e innovación de productos de calzado	Capacitación sobre creación de nuevos productos y mejoramiento de procesos de producción	Identificar las necesidades y deseos de los consumidores para ofertar un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores. Identificar y mejorar los proceso internos	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	Del 01 de Noviembre al 5 de Diciembre del 2014	Jefe del departamento de Diseño y Producción

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Tabla N°59: Matriz de administración de Comercio Exterior y Ventas

DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR Y VENTAS					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cundo?	¿Quién?
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo (Fecha de inicio y finalización)	Responsable
Implementar programas de marketing para posicionarse en el mercado nacional e internacional	Capacitación sobre marketing internacional y segmentación de mercados	Determinar las necesidades del personal para identificar las necesidades y tomar las decisiones necesarias. Establecer costos financieros	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	Del 06 de Diciembre al 30 de Diciembre del 2014	Jefe del departamento de Comercio Exterior y Ventas

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

6.8.2 Matriz de evaluación y control

Tabla N° 60: Matriz de Evaluación y Control

Matriz para la Evaluación y Compensación del Talento Humano													
Nº	PROCESO	SUBPROCESO	PONDERACIÓN	ADMINISTRACION PROCESOS	INICIO	FIN	ACTIVIDAD	PESO	FECHA DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	RESPONSABLES	ACTIVIDAD EVALUADA
1	PROCESO ADMINISTRATIVO	PLANEACION	10	A1	01/07/2014	11/07/2014	DETERMINAR OBJETIVOS	2,50		0,8	90,00	ADMINISTRADOR	
							REALIZAR UN ANALISIS INTERNO	2,50		0,8			
							DELEGAR FUNCIONES	2,50		2			
		ORGANIZACIÓN	10	A1	12/07/2014	19/07/2014	ORGANIZAR LOS PUESTOS DE TRABAJO	2,50		1			
							SELECCIONAR Y UBICAR AL PERSONAL	2,50		1			
		DIRECCION	10	A1	21/07/2014	31/07/2014	EJECUCION DE LOS PLANES	2,50		1			
							DESARROLLAR ACTIVIDADES	2,50		1,5			
							COMPARAR LOS RESULTADOS	2,50		0,5			
CONTROL	10	A1	01/08/2014	15/08/2014	EVALUAR LOS RESULTADOS DEL DESEMPEÑO	2,50		0,4					
2	TALENTO HUMANO	RECLUTAMIENTO	10	A2	16/08/2014	26/08/2014	DISEÑAR PERFIL DEL POSTULANTE	2,5		1	70	ADMINISTRADOR	
							SELECCIONAR LOS MEJORES POSTULANTES			1,5			
		SELECCIÓN	10	A2	27/08/2014	05/09/2014	REALIZAR ENTREVISTA AL POSTULANTE	2,5		1			
							CALIFICAR LAS ENTREVISTAS			0,5			
		EVALUACION	10	A2	06/09/2014	18/09/2014	ANALIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	2,5		0			
							COMPARAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL			1			
		CAPACITACION	10	A2	19/09/2014	30/09/2014	RECIBIR REQUERIMIENTOS DE LAS UNIDADES PARA CAPACITACION	2,5		2			
							EJECUTAR PLANES DE CAPACITACION						
3	FINANCIERO	REGISTRO DE TRANSACCIONES	10	A3	01/10/2014	08/10/2014	REGISTRAR ASIENTOS CONTABLES	2,50		1	70	ADMY JEFE DPTO	
		BALANCE DE COMPROBACION	10	A3	09/10/2014	16/10/2014	PASAR LOS SALLDOS	2,50		2			
		ESTADOS FINANCIEROS	10	A3	17/10/2014	24/10/2014	REALIZAR ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2,50		2			
		ASIENTOS DE CIERRE	10	A3	25/10/2014	31/10/2014	CERRAR CUENTAS	2,50		2			
4	DISEÑO	DISEÑO DE PRODUCTO	10	A4	01/11/2014	03/11/2014	DESARROLLAR PRODUCTOS	2,50		2	80	ADMY JEFE DPTO	
							ELABORAR LOS PROTOTIPOS	2,50		2			
		DE CALZADO	10	A4	08/11/2014	09/11/2014	DOCUMENTACION TENCIA DEL PRODUCTO	2,50		2			
							ANALIZAR LOS PROCESOS DE CONFECCION	2,50		2			
5	PRODUCCION	MATERIA PRIMA	10	A5	10/11/2014	16/11/2014	SELECCIÓN DE LA MATERIA PRIMA	2,5		1	70	ADMY JEFE DPTO	
		MONTADO	10	A5	17/11/2014	23/11/2014	SELECCIÓN DE LA HORNA	2,5		1			
		ACABADO	10	A5	24/11/2014	30/11/2014	DESMANCHAR EL ZAPATO DE LOS RESIDUOS	2,5		2,5			
		ALMACENAMIENTO	10	A5	01/12/2014	05/12/2014	CLASIFICAR EL CALZADO	2,5		2,5			
6	COMERCIO EXTERIOR	OPERACIÓN DE COMPRA	10	A6	06/12/2014	10/12/2014	LLEVAR A CABO NEGOCIACIONES	2,5		2	50	ADMY JEFE DPTO	
		GESTIONAR OPERACIONES	10	A6	11/12/2014	14/12/2014	DAR SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS	2,5		1			
		FIABILIDAD DE OPERACIONES	10	A6	15/12/2014	16/12/2014	APROVECHAR LOS MEDIOS Y ESPACIOS	2,5		1			
		PLANIFICAR TRANSACCIONES	10	A6	17/12/2014	20/12/2014	BUSCAR SISTEMAS DE FINANCIACION	2,5		1			
7	VENTAS	PROSPECCION	10	A7	21/12/2014	22/12/2014	CLASIFICAR A LOS CANDIDATOS	2,5		2	45	ADMY JEFE DPTO	
		PRE-ENTRADA	10	A7	23/12/2014	24/12/2014	OBTENCION DE LA CITA	2,5		2			
		MENSAJE DE VENTA	10	A7	25/12/2014	26/12/2014	DEMOSTRAR BENEFICIOS DEL PRODUCTO	2,5		0,5			
		SERVICIO POST-VENTA	10	A7	27/12/2014	30/12/2014	VERIFICAR Y DAR SEGUIMIENTO A LA ENTREGA	2,5		0			

Fuente: balance Scored Card

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Interpretación:

El programa de B.S.C “balance scord card” nos es una herramienta la cual nos ayuda a evaluar los procesos, subprocesos y las actividades de cada una de las áreas de la organización. Para ello es necesario dar una ponderación la cual me permita valor que sucede en cada uno de los departamentos de la organización, me ayuda

identificar donde se encuentran nuestras debilidades para después buscar alternativas de solución para que la organización mejore su direccionamiento y su desarrollo empresarial.

6.8.3. Presupuesto

Tabla N° 61: Presupuesto de la propuesta

No	Modelo de gestión de procesos:	Valor Unitario	Valor Total
01	Gestión del proceso de gerencia	\$400	\$400
02	Gestión del proceso de Talento Humano	\$350	\$350
03	Gestión del proceso de Producción	\$450	\$450
04	Gestión del proceso de Diseño	\$100	\$100
05	Gestión del proceso de Ventas	\$150	\$150
06	Gestión del proceso de Comercio Exterior	\$180	\$180
07	Gestión del proceso de Financiero	\$200	\$200
	Total		\$1830

Fuente: Empresa de calzado "Gamos"

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

6.9 Previsión de la evaluación

Tabla N° 62: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	Evaluar la implementación del modelo de gestión de procesos
¿Por qué evaluar?	Para dar solución al problema presentado en la empresa
¿Para qué evaluar?	Para dar seguimiento a los procesos internos de cada departamento de la empresa
¿Con que criterios?	Eficiencia: utilizando de una manera eficiente los recursos disponibles de cada departamento Eficacia: cumpliendo con los objetivos planteados por la organización y de cada departamento
¿Indicadores?	Cuantitativo y cualitativos: alcanzando el 100% del desarrollo empresarial con el modelo de gestión de procesos propuestos para la empresa.
¿Quién evalúa?	El personal encarga de evaluar son los jefes de cada departamento
¿Cuándo evalúa?	Se realizó en un periodo 6 meses a partir de la propuesta del mes de Julio hasta diciembre del 2014
¿Cómo evaluar?	Mediante datos cualitativos y cuantitativos
¿Fuentes de información?	La información que se evaluara son los informes de los jefes de cada departamento.
¿Con que evaluar?	Con la técnica de observación al personal y a los informes mediante datos cualitativos y cuantitativos.

Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Bibliografía

- Administracion* (Primera ed.). (2007). McGrawHill.
- Aragon, L. G. (2009). *Diferenciación en Marketing*. Costa Rica: UCR.
- Arellano, R. (2008). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- ARROYO, R. (2012). *Habilidades Gerenciales "desarrollo de destrezas, competencias y actitud"* (1ra edicion ed.). Bogoa: Ecoe Editores.
- BARQUERO, D. (2003). *Marketing de Clientes*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Blank, P. F. (2008). *Tratado de defensa de la libre competencia*. Mexico DF: UNIDAS.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S., & GONZÁLES, T. (2013). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.,
- COBO, J. (2012). *El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y La Productividad de carrocieras perez en la ciudad de amabto*. Ambato.
- CUMMINGS, & WORLEY. (2008). *Desarrollo organizacional y cambio* (Vol. 8). Mexico, Mexico: Ixtapaluca edo.
- DAFT. (2008). *la experiencia del liderazgo* (Vol. 3ra). (THOMSON, Ed.) impreso y editora RODRIGUEZ.
- DRUCKER, P. (2011). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA un enfoque metodologico* (Segunda Edicion ed.). Mexico: Trillas.
- DUGARTE, W. (2009). *MODELO DE PLANIFICACIÓN* (Tercera Edición ed.). Argentina: ELCid Editor.
- FRITZ, M. M. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION* (Tercera Edicion ed.). Ecoe Ediciones.
- GARRIDO, J. (2009). *Tacticas Magistrales de ventas* . Bogota: Norma S.A.
- Gastélum, C. O. (2010). *Alcances y limitaciones competencia perfecta*. Madrid: ESIC.
- Gerencie.com. (2012). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>
- GOMEZ, I. (2007). *Administracion* (primera ed.). McGrawHill.
- GOMEZ, L. (2007). *administracion* (Primera ed.). España: McGrawHill.
- GOMEZ, I. r. (2003). *Administracion* (1ra edicion ed.). Madrid, arasca, mcgraw-hill.

- GUIZAR, R. (2008). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL Principios y aplicaciones* (Tercera edicion ed.). Mexico: McGraw- Hill.
- Holje, H. (2009). *Mercadotecnia*. México: Mc. Graw Hill.
- HUMBLE, J. (2000). *como implantar la direccion por objetivos* (2da edicion ed.).
McGRAW- HILL.
- Jaime Rivera, V. M. (2009). *Conducta del consumidor*. Madrid: Esic.
- KOONTZ, H. (2008). *ADMINISTRACION una perspectiva global y empresarial* (octava edicion ed., Vol. 8). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- LAZZATI, s. (2012). *Gestión. eckos negocios*.
- Marshall, G., & Johnston, M. (2009). *Administración de ventas* (Novena Edición ed.).
Distrito federal, México: McGraw hill Interamericas.
- MORETA, J. d. (2011). *La Gestion del Talento Humano y la eficiencia en las ventas de servicios de la empresa Lavanderias Centrales s.a. (martinizing) de la ciudad de ambato*. Ambato.
- MUNCH, L. (2011). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN* (Tercera Edicion ed.).
Mexico: Trillas.
- PALACIOS, L. C. (2010). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* (Cuaarta edicion ed.).
Colombia: Eco Ediciones.
- Papel. (2010). Comportamiento del consumidor en el punto de venta. *EL PAPEL*, 87.
- PRIETO, J. (2008). *ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE VENTAS* (tercera edicion ed.).
Argentina: equipo cultural.
- RAMIREZ, C. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION* (Tercera Edicion ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- RODRIGEZ, C. (2006). *Elaboracion de un manual de Control interno*. Ambato:
aquiles.
- Thompson, I. (Septiembre de 2007). *Promonegocios.Net*. Recuperado el 08 de Mayo de 2012, de Técnicas de Venta (Basadas en el Modelo Aida):
<http://www.promonegocios.net/venta/tecnicas-venta.html>
- TIBANTA, C. E. (2011). *las tecnicas gerenciales tradicionales y su incidencia en la gestion administrativa de la empresa plasticaucho ss.a. de la ciudad de amabato*. Ambato.

TORRES, S. (2009). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL* (Cuarta Edicion ed.).

Argentina: El Cid Editor.

VAN LAETHEN, N. (2012). *GERENCIA DE PRODUCTO* (Primera Edicion ed.).

Colombia: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A.

WENDELL, F. (2008). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL transformacion y*

administracion efectiva del cambio (Sexta Edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill

Interamericana.

YUKL. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (Vol. 6TA). Madrid: PERSON

EDUCACION S.A.

ANEXOS

Localización De La Empresa De Calzado Gamos

Anexo A Ubicación de la empresa de calzado “Gamos”



Fuente: Empresa de calzado “Gamos”

Elaborado por: Marco Aroca Llerena

Anexo B Encuesta a los Clientes Internos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN EMPRESAS



Encuesta a los empleados de la empresa de calzado “Gamos”

OBJETIVO: Analizar las habilidades directivas en el desarrollo empresarial que aplica la empresa de Calzado “Gamos”.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta y escoja la opción (una sola) que considere más conveniente. Sus respuestas son de gran importancia para el desarrollo de la empresa.

1. ¿Las habilidades estratégicas que aplica el gerente permite desarrollar las competencias del talento humano?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Frecuentemente
 - d) A veces
 - e) Nunca

2. ¿Considera usted que la delegación de funciones contribuye a mejorar la productividad?
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Rara vez
 - e) Nunca

3. ¿Considera usted que el liderazgo que aplica el gerente permite cumplir con los objetivos de la empresa?
 - a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Rara vez

e) Nunca

4. ¿El liderazgo que ejerce el gerente motiva al talento humano a mejorar su desempeño laboral?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Frecuentemente

d) A veces

e) Nunca

5. ¿Las estrategias que aplica la empresa permiten mejorar los procesos de la organización?

a) Definitivamente si

b) Probablemente si

c) Probablemente

d) Probablemente no

e) Definitivamente no

6. ¿Conoce usted cuáles son las funciones que tienen que realizar en su área de trabajo?

a) Definitivamente si

b) Probablemente si

c) Probablemente

d) Probablemente no

e) Definitivamente no

7. ¿Con que herramientas la empresa controla las funciones y evalúa el nivel de desempeño?

a) Tablero de control

b) Cuadro de mando integral

c) Hojas de control

d) Técnicas de PERT

8. ¿Considera usted que se debe mejorar el sistemas de control y evaluación?

a) Siempre

- b) Casi Siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

9. ¿Considera usted que la comunicación entre el personal administrativo y los directivos es?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

10. ¿La coordinación de equipos de trabajo permite desarrollar de una manera efectiva las actividades laborales?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

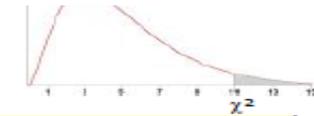
11. Con que frecuencia recibe usted capacitación?

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Semestralmente
- d) Anualmente
- e) Nunca

12. ¿La creatividad e innovación del personal se debe fomentar para un mejor desarrollo de la empresa?

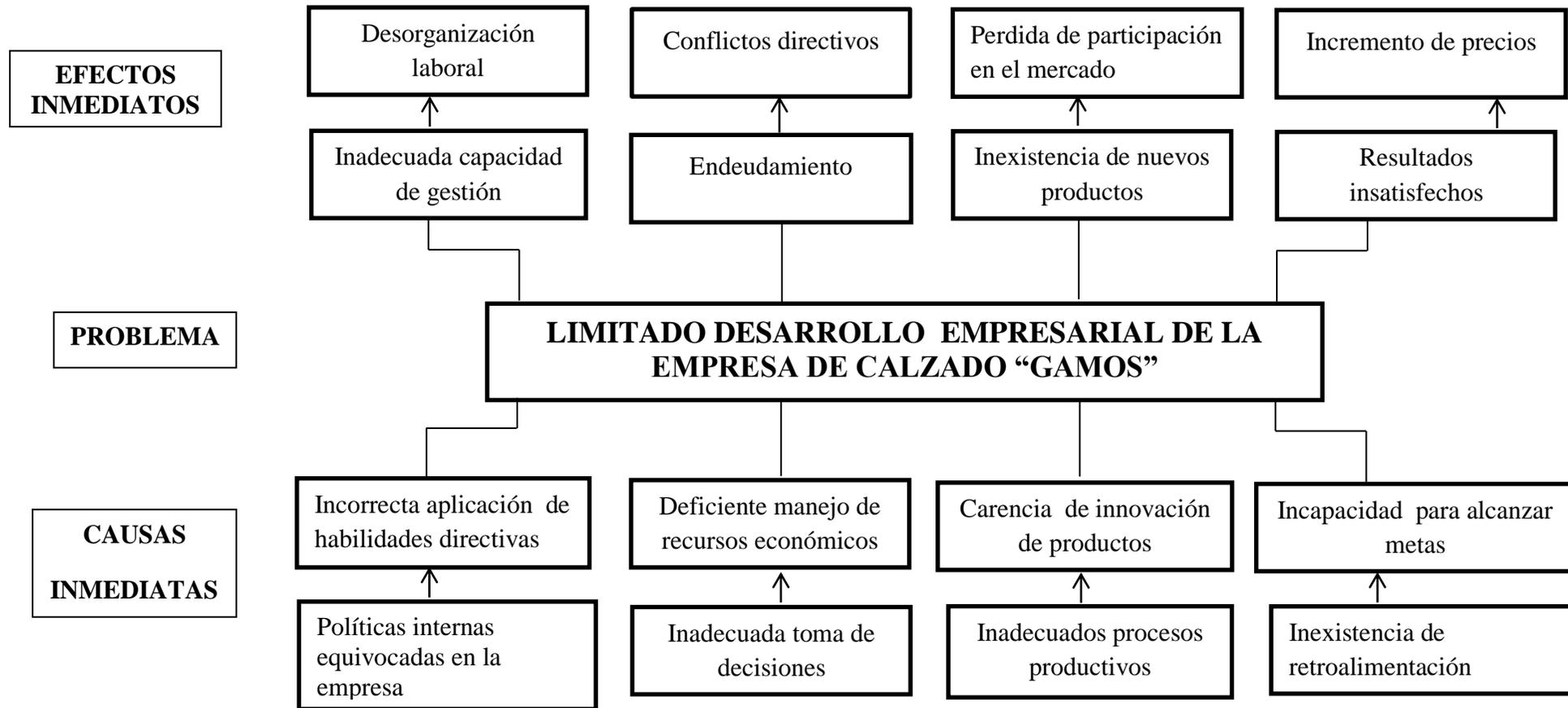
- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

Anexo C Tabla del Ji-Cuadrado



g.d.l	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	g.d.l
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,353	8
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15
16	39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542	21,793	20,465	19,369	18,418	17,565	16,780	16
17	40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769	22,977	21,615	20,489	19,511	18,633	17,824	17
18	42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989	24,155	22,760	21,605	20,601	19,699	18,868	18
19	43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204	25,329	23,900	22,718	21,689	20,764	19,910	19
20	45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412	26,498	25,038	23,828	22,775	21,826	20,951	20
21	46,797	41,401	38,932	36,343	35,479	34,759	33,597	32,671	29,615	27,662	26,171	24,935	23,858	22,888	21,991	21
22	48,268	42,796	40,289	37,659	36,781	36,049	34,867	33,924	30,813	28,822	27,301	26,039	24,939	23,947	23,031	22
23	49,728	44,181	41,638	38,968	38,076	37,332	36,131	35,172	32,007	29,979	28,429	27,141	26,018	25,006	24,069	23
24	51,179	45,559	42,980	40,270	39,364	38,609	37,389	36,415	33,196	31,132	29,553	28,241	27,096	26,063	25,106	24
25	52,620	46,928	44,314	41,566	40,646	39,880	38,642	37,652	34,382	32,282	30,675	29,339	28,172	27,118	26,143	25
26	54,052	48,290	45,642	42,856	41,923	41,146	39,889	38,885	35,563	33,429	31,795	30,435	29,246	28,173	27,179	26
27	55,475	49,645	46,963	44,140	43,195	42,407	41,132	40,113	36,741	34,574	32,912	31,528	30,319	29,227	28,214	27
28	56,892	50,993	48,278	45,419	44,461	43,662	42,370	41,337	37,916	35,715	34,027	32,620	31,391	30,279	29,249	28
29	58,301	52,336	49,588	46,693	45,722	44,913	43,604	42,557	39,087	36,854	35,139	33,711	32,461	31,331	30,283	29
30	59,703	53,672	50,892	47,962	46,979	46,160	44,834	43,773	40,256	37,990	36,250	34,800	33,530	32,382	31,316	30
31	61,098	55,003	52,191	49,226	48,232	47,402	46,059	44,985	41,422	39,124	37,359	35,887	34,598	33,431	32,349	31
32	62,487	56,328	53,486	50,487	49,480	48,641	47,282	46,194	42,585	40,256	38,466	36,973	35,665	34,480	33,381	32
33	63,870	57,648	54,776	51,743	50,725	49,876	48,500	47,400	43,745	41,386	39,572	38,058	36,731	35,529	34,413	33
34	65,247	58,964	56,061	52,995	51,966	51,107	49,716	48,602	44,903	42,514	40,676	39,141	37,795	36,576	35,444	34
35	66,619	60,275	57,342	54,244	53,203	52,335	50,928	49,802	46,059	43,640	41,778	40,223	38,859	37,623	36,475	35
40	73,402	66,766	63,691	60,436	59,342	58,428	56,946	55,758	51,805	49,244	47,269	45,616	44,165	42,848	41,622	40
60	99,607	91,952	88,379	84,580	83,298	82,225	80,482	79,082	74,397	71,341	68,972	66,981	65,227	63,628	62,135	60
80	124,839	116,321	112,329	108,069	106,629	105,422	103,459	101,879	96,578	93,106	90,405	88,130	86,120	84,284	82,566	80
90	137,208	128,299	124,116	119,648	118,136	116,869	114,806	113,145	107,565	103,904	101,054	98,650	96,524	94,581	92,761	90
100	149,449	140,169	135,807	131,142	129,561	128,237	126,079	124,342	118,498	114,659	111,667	109,141	106,906	104,862	102,946	100
120	173,617	163,648	158,950	153,918	152,211	150,780	148,447	146,567	140,233	136,062	132,806	130,055	127,616	125,383	123,289	120
140	197,451	186,847	181,840	176,471	174,648	173,118	170,624	168,613	161,827	157,352	153,854	150,894	148,269	145,863	143,604	140

Anexo D Árbol de Problemas



Fuente: Empresa de calzado "Gamos"
Elaborado por: Marco Aroca Llerena