



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

Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera
en Contabilidad y Auditoría CPA

TEMA:

**“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS Y LA TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA DE CALZADO SFORZO DE LA CIUDAD
DE AMBATO”**

AUTORA: DANIELA ESTEFANÍA VACA CISNEROS

TUTOR: ECON. WASHINGTON ROMERO

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de grado aprueban el Informe de Investigación previo la obtención del título de ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA sobre el tema: **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE CALZADO SFORZO DE LA CIUDAD DE AMBATO”** presentado por Daniela Estefanía Vaca Cisneros, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

Ambato, Mayo del 2015

Para constancia firman

Para constancia firman



Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DE TRIBUNAL



Dra. Patricia Jiménez Mg.

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Bertha Sánchez

MIEMBRO CALIFICADOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas vertidos en el proyecto de investigación con el tema: **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE CALZADO SFORZO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, le corresponde exclusivamente a Daniela Estefanía Vaca Cisneros – Autora, con el apoyo y guía del Econ. Washington Romero – Tutor del trabajo investigativo; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.



Daniela Estefanía Vaca Cisneros

AUTORA



Econ. Washington Romero

TUTOR

DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción, dentro de las regulaciones de la Universidad.



.....

Daniela Estefanía Vaca Cisneros

C.C. 1804666129

DEDICATORIA

A mi Dios, por haberme dado la dicha de ser mujer. A mi padre, porque cada día me enseñó con su ejemplo a trabajar duro como él lo hace para hacer realidad los sueños. A mi madre la mujer luchadora, por ser la mejor maestra de vida y mi mejor amiga. A mi hermana Gaby, por haberme enseñado a dar mis primeros pasos y escribir mis primeras palabras. Y a mis hermanos, cuñados y sobrinos en especial a mis valientes Paulita y Querubín *en el cielo*, que con su ejemplo y apoyo harán de esta mujer cada día un ser humano mejor.

AGRADECIMIENTO

A los maestros que con su ejemplo forjan profesionales con corazones humildes y honestos. A cada compañero de clase que con su espontaneidad relajaba hasta el día más tenso. Al propietario, Don Juan Carlos Vivero y demás trabajadores de la empresa de calzado Sforzo por su gentil colaboración.

Y un especial agradecimiento a mis tíos de corazón José y Rocío por apoyarme y motivarme en la ejecución del presente proyecto y en cada etapa de mi vida

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE CUADRO.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización.....	1

1.2.2.	Análisis Crítico	5
1.2.3.	Prognosis	7
1.2.4.	Formulación del problema	8
1.2.5.	Interrogantes.....	9
1.2.6.	Delimitación del objeto de investigación.....	9
1.3.	Justificación.....	10
1.4.	Objetivos	11
1.4.1.	Objetivo General	11
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	11
 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		
MARCO TEÓRICO.....		12
2.1.	Antecedentes investigativos	12
2.2.	Fundamentaciones.....	16
2.2.1.	Fundamentación Filosófica	16
2.2.2.	Fundamentación Epistemológica:	16
2.2.3.	Fundamentación Ontológica:	17
2.2.4.	Fundamentación Axiológica	17
2.2.5.	Fundamentación Legal	17
2.3.	Categorías fundamentales	21

2.3.1. Superordinación de Variables	21
2.4. Marco conceptual.....	23
2.4.1. Variable Independiente: Gestión Estratégica de Costos	23
2.5. HIPÓTESIS.....	39
2.6. DETERMINACIÓN DE VARIABLES.....	39

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.1. Enfoque de la investigación	40
3.2. Modalidad básica de la investigación	40
3.2.1. Investigación de Campo.....	40
3.2.2. Investigación Bibliográfica – Documental	41
3.3. Nivel o tipo de investigación	41
3.3.1. Investigación Exploratoria	41
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	42
3.3.3. Investigación Correlacional	42
3.4. Población y Muestra.....	42
3.3.1. Población.....	42
3.3.2. Muestra.....	43
3.5. Operacionalización de las variables de la hipótesis	44

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Gestión Estratégica de Costos	45
Cuadro 3.2. Variable Independiente: Gestión Estratégica de Costos	45
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Toma de Decisiones	46
Cuadro 3.3. Variable Dependiente: Toma de Decisiones	46
3.6. Plan de recolección de información	47
3.7. Procesamiento de la Información.....	47
 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1. Análisis de los resultados	49
4.2. Interpretación de datos	49
4.3. Verificación de Hipótesis.....	70
4.3.1 Modelo Lógico:.....	70
4.3.2 Modelo Matemático:	70
4.3.3 Modelo Estadístico:.....	70
 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1. Conclusiones	74
5.2. Recomendaciones.....	75

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

PROPUESTA.....	76
6.1. Datos Informativos.....	76
6.1.1. Título.....	76
6.1.2. Ficha de ejecución.....	76
6.1.3. Costo	76
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	77
6.3. Justificación	78
6.4. Objetivos	79
6.4.1. Objetivo General	79
6.4.2. Objetivos Específicos.....	79
6.5. Análisis de Factibilidad.....	80
6.5.1. Factibilidad Organizacional	80
6.5.2. Factibilidad Tecnológica.....	80
6.6. Fundamentación	81
6.6.1. Gestión Estratégica de Costos.....	81
6.6.2. Mejora Continua	86
6.6.3. Teoría de decisión	88
6.7. Metodología. Modelo Operativo.....	90

6.7.1. Análisis de la empresa.....	92
6.7.2. Identificación de la cadena de valor.....	95
6.7.3. Determinación del costo por cada actividad de la cadena de valor ...	105
6.7.4. Informe enfocado en la mejora continua de las actividades	121
6.7.5. Proceso para adoptar decisiones gerenciales en base a la gestión estratégica de costos.....	127
6.8. Administración.....	128
6.9. Previsión de la Evaluación	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS	134
ANEXO 1.....	135
ANEXO 2.....	137
ANEXO 3.....	139
ANEXO 4.....	140
ANEXO 5.....	141
ANEXO 6.....	142
ANEXO 7.....	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1.1. Aporte al PIB por industrias.....	2
Gráfico: 1.2. Producción de Calzado a Nivel Nacional.....	2
Gráfico: 1.3. Árbol de Problemas.....	5
Gráfico: 2.1. Red de inclusiones conceptuales.....	21
Gráfico: 2.2. Constelación de ideas.....	23
Gráfico: 2.3. Elementos de la Cadena de Valor.....	30
Gráfico: 3.1. Representación gráfica de la tabulación.....	48
Gráfico: 4.1. Funcionamiento de las actividades que generan valor.....	50
Gráfico: 4.2. Ejecución de actividades antecedentes.....	51
Gráfico: 4.3. Adecuación de las instalaciones.....	52
Gráfico: 4.4. Abastecimiento de insumos.....	53
Gráfico: 4.5. Administración del personal.....	54
Gráfico: 4.6. Supervisión de las actividades.....	55
Gráfico: 4.7. Posicionamiento en el mercado.....	56
Gráfico: 4.8. Precio del producto en relación a la competencia.....	57
Gráfico: 4.9. Diferenciación del producto.....	58
Gráfico: 4.10. Posicionamiento en el mercado en base a estratégicas.....	59
Gráfico: 4.11. Tecnología Utilizada.....	60
Gráfico: 4.12. Determinación del costo en base a actividades desarrolladas.....	61
Gráfico: 4.13. Efectividad de las actividades desarrolladas.....	62
Gráfico: 4.14. Proceso para la toma de decisiones.....	63
Gráfico: 4.15. Uso de herramientas para la toma de decisiones.....	64
Gráfico: 4.16. Toma de decisiones para la mejora continua.....	65

Gráfico: 4.17. Selección de alternativas para la toma de decisiones.....	66
Gráfico: 4.18. Apoyo del personal para la toma de decisiones.....	67
Gráfico:4.19. Posicionamiento y competitividad producto de la toma de decisiones.....	68
Gráfico: 4.20. Efectividad de las decisiones tomadas.....	69
Gráfico: 4.21. Regla de decisión.....	73
Gráfico: 6.1. Postulados de la gestión y análisis estratégico de costos.....	81
Gráfico: 6.2. Estructura de la cadena de valor.....	82
Gráfico: 6.3. Representación de la cadena de valor.....	83
Gráfico: 6.4. Análisis integral de la gestión estratégica de costos.....	85
Gráfico: 6.5. Proceso de la mejora continua.....	87
Gráfico: 6.6. Evaluación estratégica de las actividades.....	88
Gráfico: 6.7. Procedimientos para la toma de decisiones.....	90
Gráfico: 6.8. Ciclo de implementación de la gestión estratégica de costos en la empresa Sforzo.....	92
Gráfico: 6.9. Entorno empresarial de la fábrica Sforzo.....	95
Gráfico: 6.10. Etapa inicial de la estructuración de la cadena de valor.....	96
Gráfico: 6.11. Flujograma de actividades.....	97
Gráfico: 6.12. Cadena de valor estructurada.....	104
Gráfico: 6.13. Flujo de costos y asignación de gastos al calzado desde su diseño hasta su post – venta.....	105
Gráfico: 6.14. Proceso para tomar decisiones gerenciales utilizando la gestión estratégica de costos.....	126
Gráfico 6.15. Relación entre actividad y responsable para ejecutar la propuesta..	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. PIB por rama de actividad en Tungurahua.....	3
Tabla 4.1. Funcionamiento de las actividades que generan valor.....	50
Tabla 4.2. Ejecución de actividades antecedentes.....	51
Tabla 4.3. Adecuación de las instalaciones.....	52
Tabla 4.4. Abastecimiento de insumos.....	53
Tabla 4.5. Administración del personal.....	54
Tabla 4.6. Supervisión de las actividades.....	55
Tabla 4.7. Posicionamiento en el mercado.....	56
Tabla 4.8. Precio del producto en relación a la competencia.....	57
Tabla 4.9. Diferenciación del producto.....	58
Tabla 4.10. Posicionamiento en el mercado en base a estratégicas.....	59
Tabla 4.11. Tecnología Utilizada.....	60
Tabla 4.12. Determinación del costo en base a actividades desarrolladas.....	61
Tabla 4.13. Efectividad de las actividades desarrolladas.....	62
Tabla 4.14. Proceso para la toma de decisiones.....	63
Tabla 4.15. Uso de herramientas para la toma de decisiones.....	64
Tabla 4.16. Toma de decisiones para la mejora continua.....	65
Tabla 4.17. Selección de alternativas para la toma de decisiones.....	66
Tabla 4.18. Apoyo del personal para la toma de decisiones.....	67
Tabla 4.19. Posicionamiento y competitividad producto de la toma de decisiones.....	68
Tabla 4.20. Efectividad de las decisiones tomadas.....	69
Tabla 4.21. Tabla de relación.....	71
Tabla 6.1. Presupuesto del proyecto.....	76

Tabla 6.2 Producción total del mes de noviembre.....	107
Tabla 6.3. Detalle de costos y gastos en la empresa Sforzo.....	109
Tabla 6.4. Clasificación de los costos entre directos e indirectos.....	111
Tabla 6.5. Asignación de los recursos directos de los objetos del costo.....	112
Tabla 6.6. Clasificación de los recursos indirectos entre común y específico.....	113
Tabla 6.7. Asignación de rubros indirectos específicos a la actividad de producción.....	114
Tabla 6.8. Asignación de rubros indirectos específicos a la logística interna y externa.....	116
Tabla 6.9. Asignación de rubros indirectos específicos a la actividad de marketing y post – ventas.....	116
Tabla: 6.10. Participación del personal en cada actividad.....	117
Tabla: 6.11. Porcentaje de participación de los recursos comunes en cada actividad.....	118
Tabla: 6.12. Participación de los recursos comunes convertidos en dólares.....	118
Tabla: 6.13. Determinación de los recursos comunes a cada línea de producto.....	119
Tabla: 6.14. Asignación del costo a cada actividad por unidad producida.....	120
Tabla: 6.15. Resumen y determinación de los costos totales.....	120
Tabla: 6.16. Determinación del costo unitario.....	120
Tabla: 6.17. Análisis de la rentabilidad por línea de producción.....	123
Tabla: 6.18. Análisis de la Ruta Crítica (tiempos de ejecución).....	124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro: 2.1. Diferencias entre costo tradicional y gerencia estratégica de costos...	26
Cuadro: 2.2. Ventaja Competitiva.....	32
Cuadro: 2.3. Ventaja Competitiva.....	34
Cuadro: 3.1. Personal de la empresa Sforzo.....	44
Cuadro: 3.2. Variable Independiente: Gestión Estratégica de Costos.....	45
Cuadro: 3.3. Variable Dependiente: Toma de Decisiones.....	46
Cuadro: 3.4. Cuadro resumen del plan de recolección de información.....	47
Cuadro: 3.5. Tabulación de resultados.....	48
Cuadro: 6.1. Análisis FODA de la empresa.....	93
Cuadro: 6.2. Líneas de productos considerados para análisis.....	106
Cuadro: 6.3. Inductores del costo o Cost Drivers.....	108
Cuadro: 6.4. Cronograma para la ejecución de las Actividades por cada mes.....	123
Cuadro: 6.5. Guía de actividades para la previsión de la evaluación.....	128

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tema: “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS Y LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA DE CALZADO SFORZO”

Autora: Daniela Estefanía Vaca Cisneros

Tutor: Econ. Washington Romero

Fecha: Mayo del 2015.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las empresas deben adaptarse a un mercado cada vez más exigente y limitado, ya que por los acelerados avances tecnológicos y a la globalización el entorno cada día se vuelve más competitivo.

Las exigencias del medio hacen que las empresas compitan cada vez más con otras a nivel nacional como internacional, por lo que hace que las organizaciones se interesen en conocer nuevas estrategias que les permita liderar un determinado sector productivo.

Es así que surge, la gestión estratégica de costos como una herramienta enfocada a organizar la información, con el fin de establecer técnicas que en base al análisis pertinente, puedan lograr la mejora continua en los procesos y así se obtenga un producto de calidad y precio competitivo.

La gestión estratégica de costos al ser un análisis explícito de las actividades posee tres elementos: la cadena de valor, el posicionamiento y los causales de costos.

En conclusión, el fin de esta metodología es cuantificar los procesos gobernantes y de apoyo para determinar cuáles están generando valor a la empresa; y las que no, intervenir oportunamente para mejorarlas u omitirlas. Las decisiones que se tomen en torno a la aplicación de esta metodología, hacen que el riesgo que se corre al improvisar con decisiones no programadas disminuya.

Palabras Claves: Competitividad, productividad, estrategia, valor, costo, posicionamiento y decisión.

INTRODUCCIÓN

La situación actual que enfrentan las empresas, hacen que su principal meta sea alcanzar la competitividad; ya sea por la globalización o por los acelerados avances tecnológicos que acortan distancias y convierte a una empresa, que por más lejana que parezca, en un competidor igualmente combativo.

Por tal motivo los directivos de las empresas buscan técnicas que le permitan a la entidad mantenerse con precios atractivos, diferenciación en sus productos y calidad apreciada.

Es así entonces, que aparece la gestión estratégica de costos como una herramienta no totalmente distinta a la contabilidad de costos tradicional, sino más completa y estratégica; ya que aplica procedimientos tomando en cuenta los tres elementos que la conforman, haciendo de este análisis un método eficiente en la toma de decisiones gerenciales.

La estructura del presente proyecto investigativo consta de seis capítulos resumidos así:

Capítulo 1; EL PROBLEMA, define el escenario en el que se desarrollará la investigación, identificando claramente el problema que se pretende dar solución.

Capítulo 2; MARCO TEÓRICO, en este punto se plantea los antecedentes de la investigación, fundamentaciones, formulación de hipótesis y variables.

Capítulo 3; METODOLOGÍA, se expone las modalidades básicas de la investigación, operacionalización de las variables, recolección y procesamiento de la información

Capítulo 4; ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, en la cual se verifica mediante la investigación de campo si la hipótesis se acepta o rechaza.

Capítulo 5; CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, se plantea las conclusiones a las que se ha llegado después de la indagación efectuada y se plantea las recomendaciones más pertinentes.

Capítulo 6; PROPUESTA, muestra ser, el aporte que pueda dar el investigador para mitigar el problema anteriormente investigado

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“La Gestión Estratégica de Costos y la Toma de Decisiones en la Empresa de Calzado Sforzo de la ciudad de Ambato”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macrocontextualización

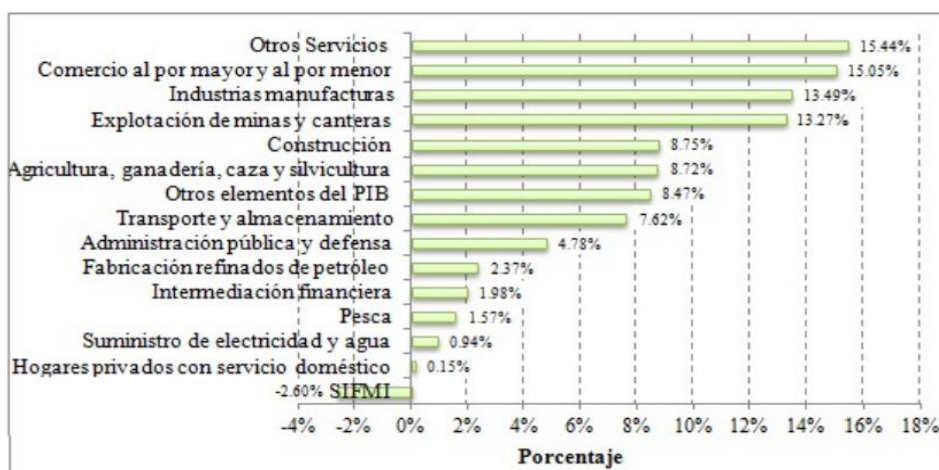
La situación actual que se presenta a nivel mundial en torno a la innovación y a los avances tecnológicos, hace que los sectores productivos se interesen en buscar nuevas formas para proyectar sus productos a gran escala, y de esta manera conseguir posicionamiento en el mercado, no solo nacional sino también internacional. Trabajando de esta manera para conseguir una meta en común; la competitividad, que no es más que alcanzar la excelencia en calidad y precio. Para ello, empresas a nivel mundial buscan la manera de costear sus productos estratégicamente, a fin de tomar las mejores decisiones que generarán liderazgo competitivo de sus entidades.

Nuestro país en los últimos años ha atravesado cambios radicales que han mejorado la economía de nuestros habitantes e impulsaron el desarrollo de las industrias, considerándose a estas como parte fundamental en el progreso de nuestro país.

Hablando de los sectores productivos secundarios en el Ecuador, específicamente de la industria manufacturera de la cual forma parte la fabricación de calzado de cuero es considerado entre otros, uno de los sectores productivos más rentables, ya que al analizar el PIB a nivel de industrias, se puede apreciar que entre los sectores que tienen mayor contribución está el sector servicios (15.44%), el sector comercio

(15.05%) y en tercer lugar el sector manufacturero con (13.49%) como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1.1. Aporte al PIB por industrias (promedio 2000-2011)

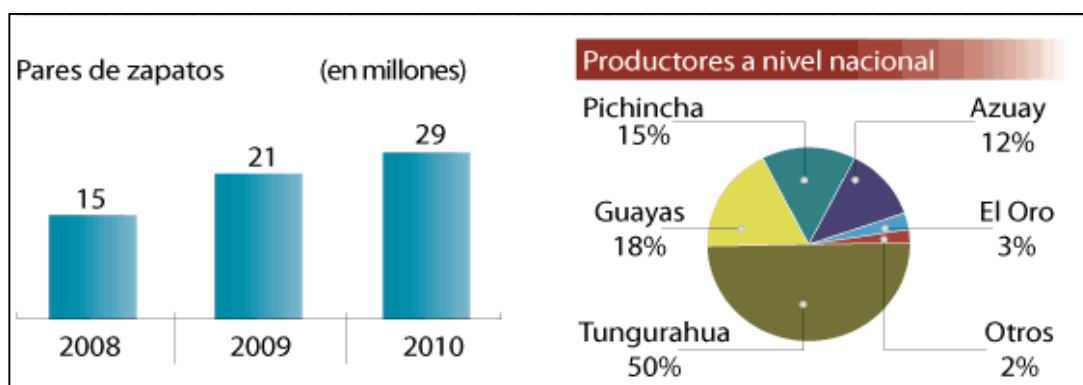


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

Elaborado por: (FLACSO - MIPRO CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, 2012)

A continuación se muestra también la participación de las provincial en la fabricación de calzado en el Ecuador, mismos que reflejan que Tungurahua, seguida de Guayas, Pichincha y El Oro son las provincias con mayor contribución en la manufacturación de este tipo de bien.

Gráfico 1.2. Producción de Calzado a Nivel Nacional



Fuente: Cadena de Producción de Calzado 2012

Elaborado por: (H. Gobierno Provincial de Tungurahua, 2012)

El 14 de agosto del 2008 el actual gobierno implanta el incremento de aranceles en la importación de calzado, medida que beneficia a este sector productivo, pero no incentiva a los productores a renovar sus prácticas manufactureras para entregar un producto a buen precio y de calidad al consumidor ecuatoriano; por ende, aún se sigue prefiriendo en algunos casos producto extranjero.

1.2.1.2. Mesocontextualización

En función de lo que publica el H. Gobierno Provincial de Tungurahua (2012, pág. 17), una de las provincias consideradas entre las más productivas del Ecuador es Tungurahua, en donde se encuentra el mayor número de industrias de calzado a nivel nacional que se localizan específicamente en los cantones de Ambato, Cevallos, Quero y Tisaleo; aportando al producto interno bruto provincial cerca del 16.56% de la economía total, dentro de todos los productos manufacturados en la provincia. Esto ratifica, según el censo nacional de población y vivienda realizado en Instituto Nacional de Estadística y Censo efectuado en el 2010, que la provincia es una de las más competitivas del país.

Tabla 1.1. PIB por rama de actividad en Tungurahua

Actividad	Valor Agregado Bruto en miles de \$	Participación en la economía
Comercio por mayor y menor	124.776	20.07%
Transporte, almacenamiento y comunicación	109.531	17.62%
Industrias manufactureras	102.976	16.56%
Construcción	77.060	12.39%
Actividades inmobiliarias	48.618	7.82%
ECONOMÍA TOTAL	621.754	100.00%

Fuente: Cuentas Nacionales Provinciales BCE

Elaborado por: (H. Gobierno Provincial de Tungurahua, 2012)

Específicamente hablando sobre la actividad productiva del calzado que se desarrolla en la ciudad de Ambato, conocemos que ésta es reconocida a nivel nacional por acunar industrias que han marcado la diferencia, al fabricar productos de buena calidad y precio para cada segmento del mercado que han captado. Pero la realidad es que en Ambato, también existen pequeñas empresas que aún no han tecnificado su manera de confeccionar zapatos, manufacturándolos aún de manera

artesanal, razón por la cual no existe un control en los costos que intervienen en la producción; es allí donde radica el problema, ya sus rendimientos son muy limitados debido a la deficiente gestión e implementación de estrategias para establecer los costos y que posteriormente conllevará a que sus directivos tomen decisiones inadecuadas.

1.2.1.3. Microcontextualización

Hace aproximadamente tres años en la ciudad de Ambato, se crea la empresa unipersonal de responsabilidad limitada “SFORZO”, una entidad dedicada a la fabricación de calzado masculino casual. Debido a su limitada experiencia en la industria de calzado y a sus competidores con un mercado ya establecido, se enfrenta a distintas problemáticas.

La empresa “SFORZO” desde que inició sus actividades ha logrado progresar por la exclusividad de sus productos; sus costos y la determinación del precio de sus fabricaciones para la venta son determinadas empíricamente; ya que existe una inadecuada gestión estratégica de costos que pueda dar solución a los problemas y permita tomar decisiones acertadas para minimizar riesgos, como la de perder clientes por la tardanza en la elaboración del producto, o la falta de insumos para la fabricación del calzado.

La entidad cuenta actualmente con mano de obra con experiencia en la fabricación de calzado, los mismos que aportan al crecimiento de la empresa; sin embargo es necesario la tecnificación de los procesos para así alcanzar la productividad y por ende la competitividad. Además, la elaboración de calzado exclusivo y de calidad constituye fortalezas que permiten, que el producto que se fabrica sea exhibido en los mejores centros comerciales a nivel nacional.

Calzado “SFORZO” durante el tiempo de existencia, ha realizado acciones que han permitido organizarse relativamente y así cada día mediante planes organizacionales conseguir parcialmente su misión y encaminarse hacia la visión, generando valor no solo para la empresa sino también para cada individuo que labora en la entidad.

1.2.2. Análisis Crítico

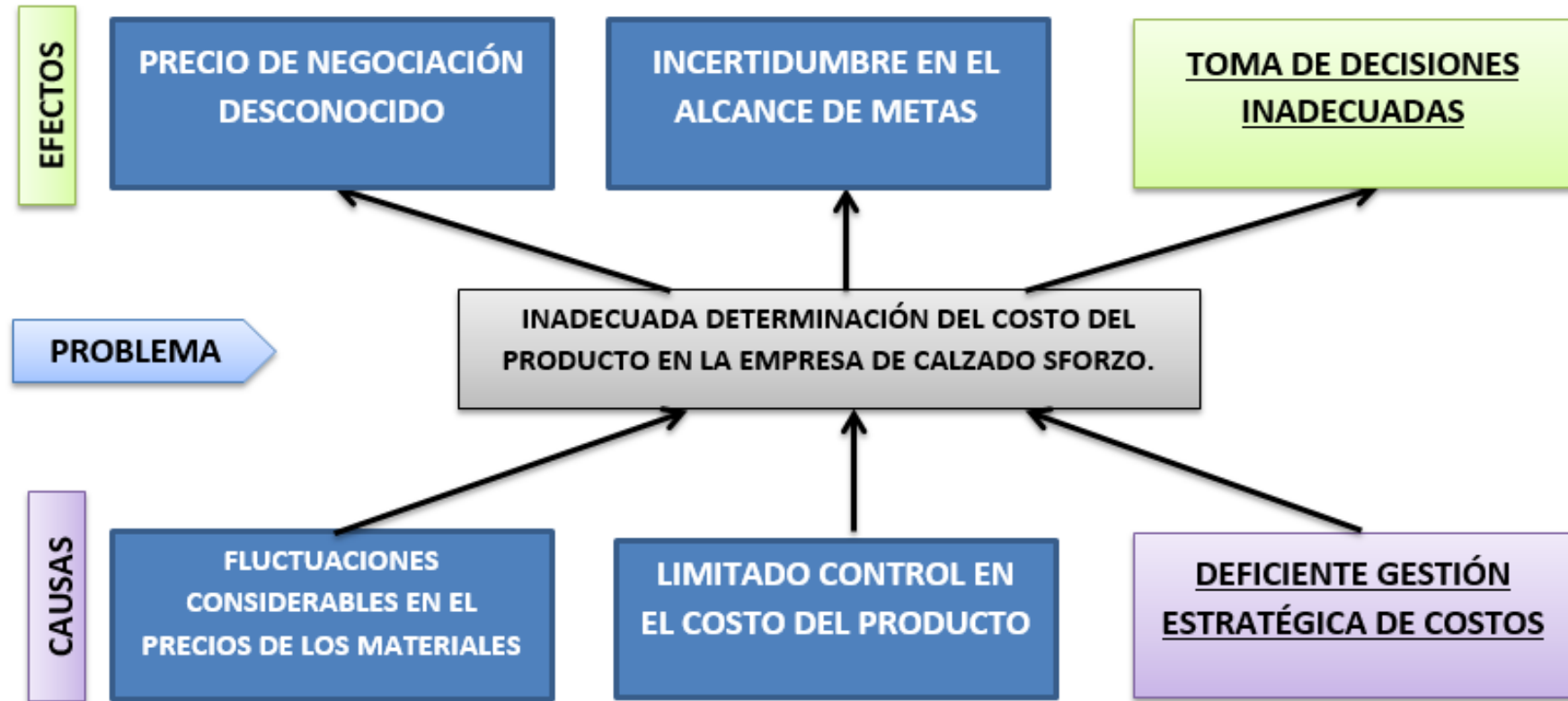


Gráfico 1.3. Árbol de Problemas
Elaborado por: Daniela Vaca

El problema central de la empresa de calzado “Sforzo”, radica principalmente en su reducida experiencia y específicamente en su inadecuada determinación de los costos de los productos que destinan para la venta, ya que son apenas tres años aproximadamente que iniciaron su actividad económica y la gestión administrativa, productiva y comercial, aún enfrenta procesos de implementación y mejora; esto considerada como una debilidad frente a la de sus competidores directos, ya que ellos en el transcurso del tiempo, han logrado ganar mercado en todo el país, por su experiencia y sus habilidades desarrolladas, que les han permitido establecerse comercialmente en el sector del calzado.

Las oscilaciones de los precios de los materiales que intervienen en la fabricación del calzado, es una de las causas para que se determine inadecuadamente el costo de producción, e incide en múltiples dificultades posteriores en cuanto se refiere específicamente a la fijación del precio para la venta, ya que debido a esto la empresa no puede tomar decisiones técnicas que le permitan alcanzar sus metas propuestas.

Específicamente hablando sobre las inadecuadas decisiones que se toman en la empresa, se puede acotar que son producto de un sin número de factores que han provocado que la administración al no contar con técnicas y estrategias que permitan la adecuada gestión de los recursos que posee, manejen a la entidad en rumbo incierto.

Hablando así mismo de otra deficiencia que enfrenta actualmente la empresa, se divisa que la inadecuada determinación de los costos del producto y la incertidumbre en el alcance de las metas, se produce porque no existe un adecuado control de los costos de producción; y por ende, se refleja en que la empresa no puede negociar eficientemente sus productos con sus consumidores, ya que no conoce en ciencia cierta el costo de su producción, dependiendo y limitándose a establecer el precio de venta según lo que sus competidores directos asignan como costos y el precio que ellos colocan en el mercado.

En función de lo que opina Shank, J. (2013), en una revelación después de haber investigado a más de 100 empresas americanas; una de las fallas graves y comunes que se comete al determinar los costos de producción es fabricar primero el bien, y después de conocer los costos que se derivan de su fabricación, se procede a aumentar al costo el margen de utilidad, estableciéndose así el precio de venta; es así como tradicionalmente se procede, pero al gestionar estratégicamente los costos, la visión cambia, ya que primero se debe centrar en estudiar cual es el precio que el consumidor estará dispuesto a pagar y de ahí ir hacia atrás; poniendo énfasis en lo que el cliente valora en el momento de adquirir un bien.

La gestión estratégica de costos en la empresa “Sforzo”, aún no ha sido discutida entre sus directivos, ya que no se maneja un sistema de costos técnico, sino más bien lo efectúan elementalmente, sin establecer estrategias que permita a la entidad alcanzar las metas y tomar decisiones acertadas.

En los párrafos anteriores se abordaron brevemente las causas y efectos que engloban al problema central, y que diariamente enfrenta la entidad por la inadecuada determinación del costo de los productos que fabrica, reflejando que la implementación de estrategias de costos aún deficientes, haría que la entidad disminuya significativamente la mayoría de dificultades que aqueja, convirtiéndola en productiva y competitiva en el sector industrial del calzado.

1.2.3. Prognosis

La empresa “Sforzo” en el reducido tiempo que ha incursionado en la industria del calzado, ha subsistido con la experiencia de su propietario y los trabajadores que anteriormente laboraron en empresas dedicadas también a la misma actividad económica, pero su problema central radica específicamente en la deficiente gestión de estrategias de costos que le permitan tomar decisiones acertadas, no solo direccionada a obtener beneficios económicos, sino también, a mejorar sus procesos productivos, que le permitan competir con las industrias que ya se encuentran posicionadas en el mercado actual.

Los procesos que actualmente se desarrollan en la empresa, tanto en la fabricación del calzado como en la gestión administrativa y financiera, no han mejorado sustancialmente la situación económica de la entidad, ya que diariamente enfrentan dificultades que derivan de los procesos que se están desarrollando ineficientemente y que no han sido solucionados en forma definitiva por su dirección, y que a corto o mediano plazo la entidad se verá en situaciones que pongan en peligro su estabilidad.

Hablando específicamente de los procesos que se llevan a cabo para determinar los costos de los productos, como se acotó anteriormente; la empresa establece los costos de una manera elemental nada técnica; el mismo propietario es el que determina los costos de una manera muy empírica, considerando en sus cálculos valores relevantes que inciden en el producto final, sin tomar en cuenta estrategias que pueden mejorar de forma íntegra la situación económica de la entidad.

En el peor de los casos, si la empresa sigue manteniendo técnicas básicas de costeos y no busca implementar estrategias que permitan mejorar de manera integral cada departamento que la conforma, podría colapsar y cesar definitivamente sus funciones; considerándose que actualmente nos encontramos en una época de cambios y avances acelerados, y las empresas específicamente productivas buscan de forma constante estar a la vanguardia en procesos, técnicas y soluciones que les permitan ser competitivos en el sector que se han establecido.

Además, sería muy perjudicial para la entidad seguir manteniendo métodos comunes que no le permitan destacarse entre sus competidores, teniendo en cuenta que la innovación; no solo defiriéndonos al diseño del calzado, sino también de estrategias que influyan en precios, costos y calidad, pueden desarrollar su ventaja competitiva en relación con la de sus rivales.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo influye la Gestión Estratégica de Costos en la toma de decisiones para lograr una mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa de calzado Sforzo?

1.2.5. Interrogantes

¿Cuál son las actividades que generan valor para que la empresa desarrolle una ventaja competitiva?

¿Qué estrategias se han adoptado en la empresa para posicionarse en el mercado?

¿Cuál es la diferencia entre el costeo elemental y la gestión estratégica de costos para tomar decisiones referentes a la determinación del costo del producto?

¿Qué solución se debería proponer para mejorar la gestión de los costos y aportar a gerencia en la toma de decisiones?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

1.2.6.1. Delimitación Espacial

La presente investigación se llevará a cabo en la empresa de calzado SFORZO, situada en Ambato, cantón de la provincia de Tungurahua, ubicada en las calles Lalama 01-03 y Lizardo Ruíz.

1.2.6.2. Delimitación Temporal

La investigación se realizará entre los meses de septiembre del 2014 y marzo del 2015.

1.2.6.3. Delimitación de Contenido

Campo: Administración

Área: Gerencia

Aspecto: Gestión Estratégica de Costos.

TEMA: “La Gestión Estratégica de Costos y la Toma de Decisiones en la Empresa de Calzado Sforzo de la ciudad de Ambato”

1.2.6.4. Unidades de Observación

Para la presente investigación se considera involucrar al departamento administrativo, producción, ventas y demás empresas que se desarrollan en la misma área industrial.

1.3. Justificación

La presente investigación adquiere importancia en la necesidad que tienen las empresas industriales dedicadas a actividades del calzado, de tomar decisiones oportunas y acertadas derivadas de la implementación de estrategias que les permitan establecerse en el mercado o segmento que han escogido, liderando permanentemente el sector en comparación a sus potenciales competidores. Además de conocer los beneficios que proyecta la gestión estratégica del costo para una adecuada toma de decisiones sobre la producción que se destinará para la venta.

Las empresas actualmente buscan formas para diferenciarse de su competencia. Este trabajo investigativo en su desarrollo, mostrará en forma integral una estrategia moderna que ha revolucionado el concepto sobre la determinación convencional del costo. Esta estrategia, no solo considera la determinación del costo como la acumulación de valores al precio final del producto, adhiriendo un considerable margen de utilidad; sino más bien, considera factores determinantes como la calidad en sus procesos, no con el fin de disminuir costos, sino más bien agregar valor al producto, y su precio por más alto que parezca, no sea rechazado por el consumidor.

Los beneficiarios de esta investigación serán tanto directos como indirectos, considerándose que no solo el propietario de la empresa Sforzo obtendrá los beneficios, sino de manera sistemática todas las personas que forman parte de la entidad y sobre todo, teniendo en cuenta que los beneficios futuros se repartirán como utilidades como lo dispone la legislación ecuatoriana al finalizar el ejercicio fiscal.

Este trabajo pretende aportar también con información recopilada durante todo su desarrollo y recomendar acciones que en otros países han dado buenos resultados, ajustándolos a la realidad nacional. Además que propone un alto grado de originalidad, que será apreciado por futuros usuarios que se interesen en la misma temática de investigación.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar cómo la Gestión Estratégica de Costos influye en la Toma de Decisiones para lograr la mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa de calzado Sforzo.

1.4.2. Objetivos Específicos

Comprobar si en la determinación de costos son consideradas las actividades que generan valor para obtener una ventaja competitiva.

Verificar la efectividad de las decisiones que se han tomado para que la empresa haya conseguido posicionamiento en el mercado.

Proponer el diseño de un modelo basado en la Gestión Estratégica de Costos para lograr una mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor y toma de decisiones convenientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

En la empresa de calzado Sforzo anteriormente no se han realizado investigaciones de ningún tipo, y la presente investigación respecto a la Gestión estratégica de costos; en función de lo que opina Molina, O.(2014), muestra ser de vital importancia para demostrar, que los costos concebidos como herramienta de gestión, pueden generar competitividad a una entidad si son analizados de manera organizada en cada actividad que conforma su cadena de valor; y así posteriormente, poder tomar decisiones acertadas.

Según el tema propuesto, se ha consultado trabajos investigativos, que han sido desarrollados para resolver problemáticas de similares características a los que enfrenta la empresa Sforzo, por lo que se describe a continuación:

En la investigación realizada por Sánchez, Y., & Morón, G. (2010); en el encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, en donde se abordó la indagación sobre “Estrategias para la optimización de costos bajo el enfoque del costo objetivo (target costing) en la línea de agua mineral San Marco de la embotelladora Terepaima, C.A - Venezuela”; en la cual se planteó como objetivos a) “identificar el proceso de producción de un producto de la línea Agua Mineral San Marco”, b) “diagnosticar la confiabilidad del sistema para la determinación de los costos en la empresa”, c) “analizar la gestión estratégica de costos en la empresa” y d) “diseñar procedimientos y estrategias para la optimización de los costos en la línea Agua Mineral San Marco”. El diseño de esta investigación fue no experimental, debido a que al momento de evaluar los fenómenos naturales, no hubo manipulación intencional de las variables independientes ni su asignación al azar. Igualmente es de campo y de tipo descriptiva, ya que los datos fueron recolectados en forma directa de la realidad, para así describir lo que se investiga, empleando los cuestionarios, entrevista no estructurada y la observación directa, como

instrumentos de recolección de información. La muestra estuvo conformada por todos los niveles gerenciales y departamentales que integran la organización. Los datos se analizaron e interpretaron mediante matrices de análisis relacional, midiendo los indicadores que conforman los niveles de investigación (nivel estratégico las gerencias y nivel operativo integrado por los departamentos de la empresa). Llegando a las siguientes conclusiones, a) “las planificaciones carecen de costos estimados e igualmente se ausentan las pruebas de calidad”, b) “la contabilización se realiza con el costeo tradicional”, c) “los informes emitidos de costos son periódicos, sin especificar las unidades equivalentes de cada centro de costos” y d) “se detectó una planificación estratégica desconcertada, debido a las diferentes definiciones de Visión, Misión, Metas y Estrategias de la empresa en cada departamento que la conforma”.

El aporte de la investigación realizada a la embotelladora Terepaima, C.A. ubicada en Venezuela, muestra la importancia que constituye la planificación estratégica en la consecución de los objetivos de la compañía; y específicamente hablando de la gestión estratégica de costos, muestra ser una vía óptima para la tomar de decisiones que incidan en mantener imperante la competitividad basada en la satisfacción de precio y calidad de los productos que el cliente requiera.

En la indagación realizada por Meleán, R., Moreno, R., & Rodríguez, G. (2011) realizada sobre, “Gestión estratégica de costos en la industria avícola Zuliana” en la fundación Miguel Unamuno de Venezuela; se plantea como objetivo principal, “analizar la gestión estratégica de costos en la industria avícola Zuliana, desde la perspectiva de Shank y Govindarajan que considera la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales de costos, como principales elementos de su teoría”; la investigación fue de tipo analítica, no experimental, de campo. Los resultados indicaron que la industria avícola, maneja adecuadamente su cadena de valor; la estrategia asumida es la de liderazgo en costos, los cuales se manejan de manera tradicional; llegando así a las siguientes conclusiones a) “a pesar de existir herramientas novedosas en la contabilidad de gestión, las empresas analizadas están arraigadas a sistemas de contabilidad heredados del pasado”, b) “ignoran los

beneficios otorgados por nuevos enfoques, entre los que destacan la racionalización de costos a medida que se fortalece la posición estratégica de la empresa”.

El aporte de la investigación anteriormente abordada, nos ratifica la importancia de aplicar estrategias de costeo innovadoras, para que las empresas que continúan empleando sistemas de costeo del pasado, presencien cómo nuevos enfoque pueden fortalecer sus beneficios económicos; interrelacionando las fuerzas que posee las entidades, para generar estabilidad en el mercado en el que se han establecido, manteniendo la competitividad como principal estrategia en sus actividades.

El trabajo investigativo de Portero, P. (2014), sobre “La Gerencia Estratégica de Costos en la Toma de Decisiones de la Empresa de Calzado Gamo’s”; presentada como tesis previa a la obtención del grado académico de magister en Costos y Gestión Financiera, en la facultada de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato; se plantea como objetivo principal, “estudiar cómo la Gerencia Estratégica de Costos influye en la Toma de Decisiones de la empresa Gamo’s en el lanzamiento de nuevos productos”, también menciona como objetivos específicos; a) “identificar la cadena de valor, necesidades y expectativas de los clientes actuales en busca de mejores mecanismos para la toma de decisiones”, b) “diagnosticar la situación actual de la empresa en el cálculo de sus costos para identificar sus líneas más rentables que la empresa tiene en el mercado”; el enfoque de investigación fue cuantitativo, con una investigación documental – bibliográfica que ayudó a profundizar en el tema, utilizando para la verificación de la hipótesis la fórmula del Chi Cuadrado, mediante la fórmula propuesta por CIENES (1991) de Santiago de Chile, recomendada para investigaciones educativas; llegando a las siguientes conclusiones, a) “el actual sistema de cálculo de costos no ayuda a la gerencia a la toma de decisiones para el lanzamiento de nuevos productos”, b) “no se ha determinado la cadena de valor de los productos que se lanzan al mercado”, c) “La información de costos proporcionada es inoportuna e irrelevante por lo que la gerencia realiza la toma de decisiones en base a experiencias de años anteriores”.

La investigación anteriormente mencionada, nos revela el impacto que genera la gerencia estratégica de costos en la toma de decisiones de la empresa de calzado

Gamo's, y nos revela la importancia de identificar la cadena de valor para asignar estratégicamente los costos a cada una de las actividad que se desarrolla en la fabricación del calzado; constituyendo para la empresa, una ventaja competitiva las decisiones que se tomen en torno al lanzamiento de nuevos productos.

La esencia misma de la presente investigación, se debe a ideas y pensamientos de catedráticos e investigadores, mismos que han revolucionado la mentalidad tradicional de concebir, la contabilidad de costos como una técnica estática; e incentivan a los usuarios de las prácticas contables a idear estrategias que puedan dar solución a los problemas, que debido al clima empresarial cambiante; principalmente la globalización y los acelerados cambios tecnológicos, hacen que las empresas sean pioneras en idear nuevas técnicas que se ajusten a sus necesidades y proporcionen ventajas competitivas, dentro del sector donde se desarrollan. A continuación mencionaremos ideas que más se han destacado.

Según Shank, J. (2013), sostiene que “uno de los más graves y comunes errores que se suelen cometer, es suponer que se debe concebir el producto, calcular los costos y establecer un precio. Cuando es exactamente al revés.” Esto supone que, una de las estrategias que se emplee al establecer el precio del producto sería primero tener en cuenta lo que el cliente estaría en posibilidad de pagar, considerándose que se ofrecerá un producto de calidad; de allí calcular costos y concebir el producto, partiendo siempre del precio estimado de venta. Para obtener una ventaja competitiva dice también “Puede ser que la respuesta no sea reducir los costos para tratar de competir en esas mismas condiciones, sino aumentar los costos y asegurarse de que ese incremento aumenta el valor al producto o servicio”; es decir que básicamente se competirá con la calidad, entregando siempre a más del bien o servicio, un valor agregado.

Para Shank, J. & Govindarajan, (1997), “La gestión estratégica de costos orientada hacia el análisis de los costos, sobre la base de elementos estratégicos bien fundados, permiten tomar decisiones estratégicas enfocadas a mantener ventajas competitivas sostenibles” Estableciendo de esta manera los tres temas claves del gestión estratégica de costos a) la cadena de valor, b) los causales de costos y c)

posicionamiento estratégico, ubicación que tiene la empresa dentro del sector industrial.

En la publicación presentada por, Molina, O. (2014), “La visión de la gestión estratégica de costos no es totalmente distinta a la visión de la contabilidad gerencial, sino que es más completa, por cuanto, cada una de las piezas que la conforman requiere para su aplicación cambios sustanciales respecto a cómo pensamos, sobre lo que hacemos y por qué lo hacemos”.

La anterior publicación le da más relevancia y especificación a la temática de la presente investigación, ya que la explicación de las concepciones, pone en descubierto la esencia misma de la gestión estratégica de costos como una herramienta de gestión para la toma de decisiones. Además de que esta opinión nos propone que se deberán realizar cambios, con respecto a cómo se fijan de los costos tradicionalmente en la actualidad.

2.2. Fundamentaciones

2.2.1. Fundamentación Filosófica

La investigación que se desarrolla tiene una corriente cuanti-cualitativa, se usará el paradigma empírico-interpretativo; puesto que no solo se efectuará la evaluación del problema, sino también se propondrá soluciones para los puntos más significativos que resulten de la evaluación efectuada; proponiendo cambios en la forma en que la empresa fija los costos de los productos para tomar decisiones acertadas; y a así, alcanzar de los objetivos y metas planteadas. Igualmente es de campo y de tipo documental, ya que los datos serán recolectados en forma directa de la realidad, para así describir lo que se investiga, empleando cuestionarios y la observación directa, como instrumentos de recolección de información.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica:

La presente investigación se fundamenta en un enfoque de totalidad, lo que implica involucrarse en el reconocimiento de cada una de las actividades que conforman la

cadena de valor y el comportamiento de los costos dentro del proceso productivo. Esta perspectiva de la realidad permite evaluar las actividades que generan valor para obtener una ventaja competitiva y determinar costos en cada una de las actividades que la organización desarrolla (inductores del costo), para tomar decisiones estratégicas, que permita un mejor posicionamiento de la entidad en el sector industrial que se desarrolla.

2.2.3. Fundamentación Ontológica:

La investigadora no se conforma con ser un observador pasivo de lo que ocurre en la realidad, sino que va más allá, evaluando las actividades de la cadena de valor para aportar con una propuesta de solución al problema investigado. La investigación está comprendida por la verificación de las actividades de conforman la cadena de valor y los costos que inciden en cada una de ellas, y que en su conjunto incurren en la toma de decisiones, por medio de la gestión estratégica de costos.

2.2.4. Fundamentación Axiológica

La actual investigación se ejecuta bajo normas éticas, principalmente las que rigen el comportamiento del profesional contable, siendo imparcial para emitir un criterio con base a las disposiciones legales vigentes en el país donde se desarrolle el estudio. La ética de la investigadora se hace presente en el desarrollo de esta investigación, teniendo en cuenta la veracidad, integridad, suficiencia, relevancia y responsabilidad en llevar a cabo un estudio satisfactorio.

2.2.5. Fundamentación Legal

El presente proyecto de tesis tiene respaldo legal en la Constitución de la República del Ecuador, (2008); donde todas aquellas empresas que desarrollan actividades productivas son amparadas en el artículo No. 284, que trata sobre los objetivos de la política económica:

- a) “Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional”, b) “Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento

científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”, c) “Asegurar la soberanía alimentaria y energética”, d) “Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas”, e) “Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural”, f) “Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales”. g) “Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo”. h) “Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes”. i) “Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable”.

Además, los pequeños sectores productivos forman parte del Plan Nacional del Buen Vivir, impulsado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SEMPLADES, (2013-2017); donde se establece en el objetivo 10, “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, lineamientos estratégicos para fortalecer la economía y competitividad de las pequeñas empresas, decretándose como políticas de estado “Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos”.

Siguiendo la línea legal de investigación, también se cuenta con el respaldo de lo que se menciona en el Código Civil, la ley de Compañías hasta la promulgación de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, decretada por el Órgano de Gobierno del Ecuador, mediante resolución No. 196, (2006). “Una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, constituye, una alternativa para quienes buscan formalizar el ejercicio de una actividad comercial determinada a través de una persona jurídica pero sin el requerimiento de socios. Así pues, esta clase de empresa no requiere para su conformación de la concurrencia de varias personas, con una sola basta; si bien su constitución requiere de solemnidades no está sujeta al control de la Superintendencia de Compañías, su único propietario no necesita aprobación de ningún órgano interno de la compañía para enajenar o

disponer de los bienes de la misma, su responsabilidad está limitada al monto del capital destinado para la realización de actos de comercio, y la representación legal es ilimitada, bastando la sola firma del gerente-propietario o del apoderado que este designe, para obligar a la empresa” (Aldaz, 2013).

La investigación que se propone también tiene fundamentación en la “Ley orgánica reformativa e interpretativa a la ley de régimen tributario interno” donde se declara la obligatoriedad para llevar contabilidad y se menciona en el art. 19 “Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento”. Además para completar lo declarado anteriormente se establece en el art. 16 “Las personas naturales que realicen actividades empresariales, industriales, comerciales, agrícolas, pecuarias, forestales o similares, artesanos, agentes, representantes y trabajadores autónomos que para su actividad económica tienen costos, demostrables en sus cuentas de ingresos y egresos y en su contabilidad, con arreglo al Reglamento, así como los profesionales, que también deben llevar sus cuentas de ingresos y egresos, podrán además deducir los costos que permitan la generación de sus ingresos”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

La investigación que se aborda, se ampara de igual forma en “La norma internacional de información financiera para Pequeñas y Medianas Entidades” emitido por, (The International Accounting Standards Committee Foundation, 2009), en donde se especifica el trato que según la norma la entidad que se está investigando se debe ajustar; es este caso, la investigación a las actividades de la empresa Sforzo mantendrá como referencia las (NIIF), más no es de uso obligatorio, ya que por su naturaleza al tratarse de una persona jurídica unipersonal de responsabilidad limitada no cumple con las condiciones requeridas, como se especifica en Registro Oficial 372 - Resolución No.SC.QIC1.C PAIFRS.11.0, (2011) donde dispone que “para efectos del registro y preparación de estados financieros, la superintendencia de compañías califique como PYMES a la persona jurídica que

cumpla con varias condiciones que en el reglamento se especifican”. En la mencionada normativa se hace referencia a los siguientes contenidos:

Costo de los inventarios

13.5 “Una entidad incluirá en el costo de los inventarios todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales”.

Costo de adquisición

13.6 “Los costos de adquisición de los inventarios comprenderán el precio de compra los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales) el transporte, la manipulación y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, materiales o servicios, los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición”.

Costos de transformación

13.8 “Los costos de transformación de los inventarios incluirán los costos directamente relacionados con las unidades de producción, tales como la mano de obra directa, también incluirán una distribución sistemática de los costos directos de producción variable o fijos en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos de producción fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción tales como la depreciación y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente o casi directamente con el volumen de producción, tales como los materiales y la mano de obra indirecta”.

Sistema de medición de costos

2.1 “Los sistemas para la determinación del costo de los inventarios tales como el método del costo estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. En este caso, las condiciones de cálculo se revelarán de forma regular y, si es preciso, se cambiarán los estándares siempre y cuando esas condiciones hayan variado”.

2.3. Categorías fundamentales

2.3.1. Superordinación de Variables

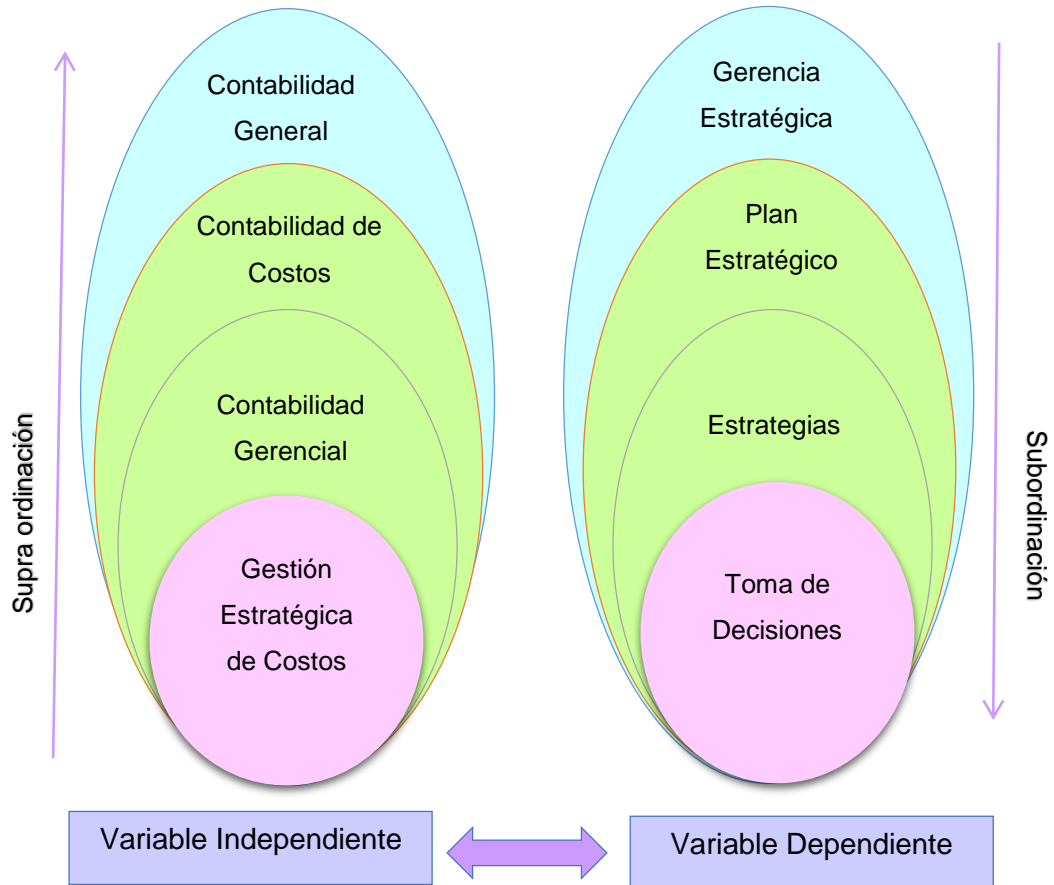
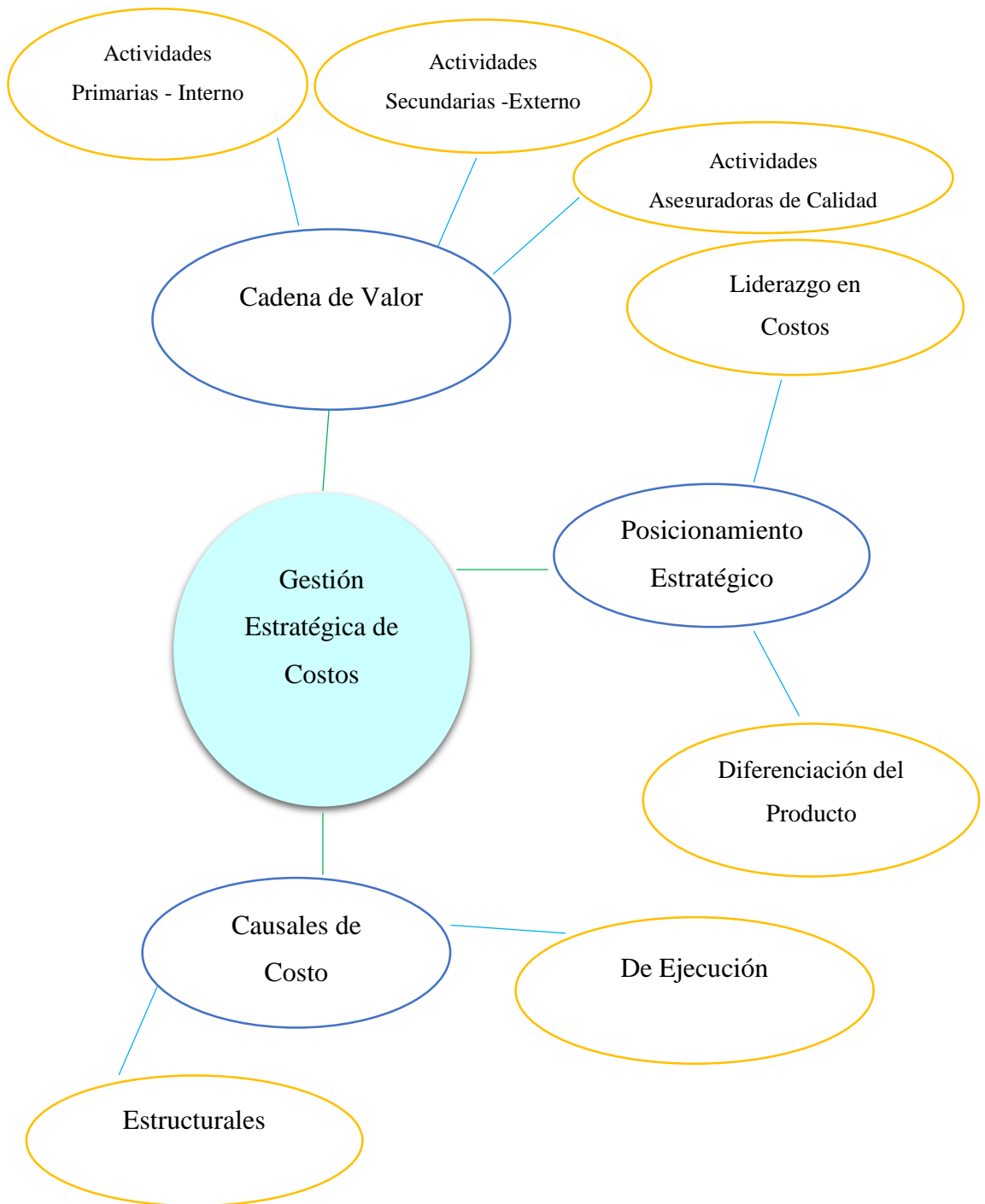


Gráfico: 2.1. Red de inclusiones conceptuales

Fuente: La autora

Elaborado por: Daniela Vaca



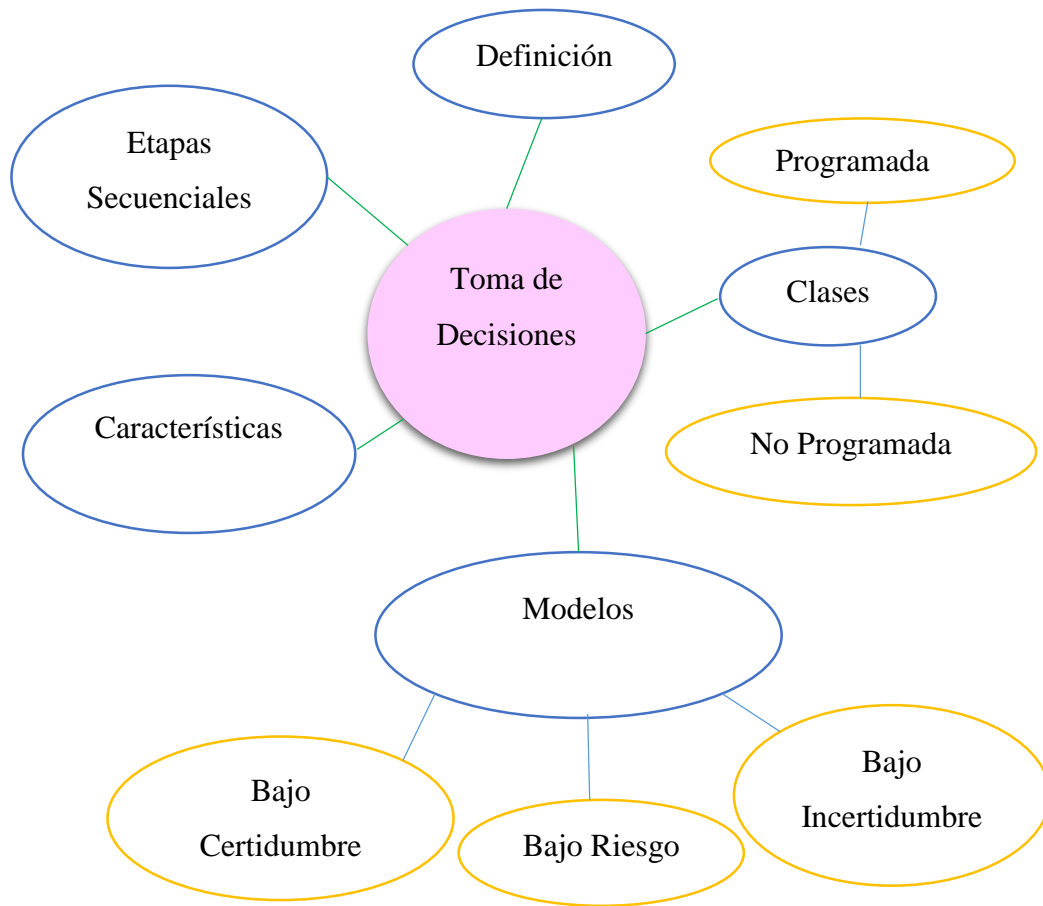


Gráfico: 2.2. Constelación de ideas
 Fuente: La autora
 Elaborado por: Daniela Vaca

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Variable Independiente: Gestión Estratégica de Costos

CONTABILIDAD GENERAL

Para, González, G. (2006), la contabilidad general “es una disciplina que mide, registra e informa de los hechos económicos ocurridos en la unidad económica que hemos denominado empresa”; este concepto no varía en función de lo que opina otro catedrático, que más bien complementa la definición anterior concluyendo que “La contabilidad general es una ciencia porque tiene principios generalmente aceptados; es arte, porque es una habilidad y destreza que tiene el individuo para llevar a cabo cada uno de los procesos contables, que permite a la persona,

comerciante o empresa resumir e interpretar las operaciones comerciales que realizan cada día de forma ordenada y facilita las decisiones de los administradores”. (Zapata, 2011).

A la contabilidad general se la denomina ciencia, ya que como se expuso anteriormente, mantiene para su aplicación principios que se deben acatar para ejecutar el registro de las transacciones. Sin embargo, con el paso del tiempo, la esencia sigue siendo la misma; aunque en la actualidad se busquen nuevas formas de obtener mejores resultados, los principios siguen prevaleciendo en las prácticas contables.

CONTABILIDAD DE COSTOS

Según Zapata, P. (2007), en su obra denominada "CONTABILIDAD DE COSTOS: Herramientas para la toma de decisiones". menciona que “ La contabilidad de costos es una disciplina contable utilizada por la contabilidad administrativa para determinar, entre otros, el margen de contribución, el punto de equilibrio el coste del producto y la posible toma de decisiones”.

En conclusión la contabilidad de costos en la actualidad, principalmente en las actividades productivas, constituye un apoyo para tomar decisiones oportunas y para el manejo de las actividades que intervienen en la elaboración de los productos; empleando herramientas que ayuden a alcanzar las metas propuestas.

CONTABILIDAD GERENCIAL

“El sistema contable suministra a los gerentes información necesaria para las operaciones diarias y también para la planeación a largo plazo. El desarrollo de la información más relevante para las decisiones empresariales específicas y la interpretación de esa información se denomina Contabilidad Gerencial”, (Cuevas, 2001).

En mención al párrafo anterior se deduce que la contabilidad gerencia es una práctica que ejecutan los administradores de las empresas para realizar una planeación a corto y largo plazo, incurriendo en datos que arroja la contabilidad de

costos para que sus decisiones sean idóneas y ayuden a la obtención de los objetivos organizacionales.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS

Si se analiza los últimos treinta años, se puede notar la evolución que ha tenido la contabilidad de costos a consecuencia del desarrollo acelerado del mercado, debido a la globalización y los acelerados avances tecnológicos que propicia que las empresas busquen formas de ser más competitivas que su rivales.

A continuación se presenta un análisis de los aspectos de aplicación y uso de los costos tradicionales frente a la Gerencia Estratégica de Costos, que se vienen dando hasta los últimos tiempos.

	Costos Tradicionales	Gerencia estratégica de Costos
Forma de analizar los Costos	<p>En función de productos, clientes y funciones.</p> <p>Con un enfoque muy marcado hacia lo interno.</p> <p>El valor agregado es un concepto clave.</p>	<p>En función de las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valores, de la cual la compañía forma parte.</p> <p>Con un enfoque muy marcado hacia lo externo.</p> <p>El valor agregado se considera como un concepto fuertemente limitado.</p>
Objetivos del análisis de Costos	<p>Tres objetivos se aplican totalmente sin tener en cuenta el contexto estratégico: mantenimiento de registros, administración por excepción y solución de problemas.</p>	<p>Aunque los tres objetivos siempre están presentes, el diseño de los sistemas de gerencia de costos cambia sustancialmente según el posicionamiento estratégico que tenga la compañía, bien sea bajo una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación de producto.</p>
Interpretación del comportamiento de los costos	<p>El costo es básicamente función del volumen de producción: costo variable, fijo, escalonado y combinado.</p>	<p>El costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competir y de habilidades gerenciales para ejecutar las selecciones estratégicas, en función de las causales estructurales de costo y</p>

		de las causales de ejecución de costo.
--	--	--

Cuadro: 2.1 Diferencias entre costo tradicional y gerencia estratégica de costos

Fuente: Shank & Govindarajan, "Gerencia Estratégica de Costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva", 1997, (pág. 25)

Elaborado por: Elaboración propia a partir de Shank & Govindarajan.

Es por la necesidad de las empresas de conseguir una visión amplia sobre cómo organizar la información de sus entidades y tomar decisiones acertadas, que se origina la gestión estratégica de costos; como lo denomina Shank, J., & Govindarajan (1997), "Es como un análisis de costos, pero dentro de un contexto más amplio, en el que los elementos estratégicos aparecen de forma más explícita, formal y consciente, para estimar el impacto financiero que puede ejercer decisiones alternativas gerenciales". En función de lo anterior, se entenderá que la información que se derive de la determinación de costos, se utilizará para desarrollar estrategias que permitan tomar decisiones apropiadas y alcanzar objetivos competitivos.

En función de lo que opina Shank, J. (2013), la particularidad de la gestión estratégica de costos surge en concebir la contabilidad gerencial como un medio, más no como un fin, ya que constituye una herramienta de la gerencia estratégica para ayudar alcanzar el éxito empresarial.

Según Cárdenas, R. (2006), concibe que la gestión estratégica de costos o como lo denomina él "Administración de Costos", tiene tres objetivos esenciales, añadiendo: "a) Proveer información resultante de costos de los artículos manufacturados o de los servicios prestados. b) Proporcionar información relacionada con la planeación y el control. c) Presentar la información para una adecuada toma de decisiones gerenciales". Estos objetivos muestran la dimensión de la gerencia estratégica de costos y lo que se pretende conseguir, cuando se aplique de manera sinérgica los tres objetivos antes mencionados, con el único fin de establecer parámetros que ayuden a tomar decisiones convenientes.

Para Saavedra, M. (2013), "competir en el entorno cambiante de hoy, las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada"; además añade, "Contar con este tipo de información de manera precisa y oportuna

sirve de base a la alta dirección y la gerencia de una empresa para buscar maximizar el rendimiento del negocio.”

La opinión de Saavedra concuerda en gran parte con la de otros catedráticos del tema investigado, ya que ella también afirma que; contar con información suficiente de los costos y en sí de cada actividad del negocio, aportaría a tomar decisiones estratégicas y operativas, todo esto en busca de maximizar el rendimiento de la organización.

Específicamente hablando sobre la gestión estratégica de costos Molina, O. (2014), asevera que “La gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales”; complementa también diciendo que, “Se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica”.

Es decir, en mención a lo anterior; que la clave fundamental para gestionar estratégicamente los costos y conseguir resultados que aporten al desarrollo productivo y financiero de la empresa, es la identificación de cada actividad y proceso que conforme la cadena de valor, para desarrollar ventajas competitivas, mejorando la calidad de los productos que se ofrece; de ahí la importancia de gestionar los costos estratégicamente identificando las actividades que los originan.

El principal objetivo de la gestión financiera, lo dice Shank, J.(2013), es “organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio”.

Citado objetivo se lo puede conseguir a través del diseño de estratégico de planes y acciones que vinculen todas las operaciones que añaden valor y se conviertan en ventajas competitivas sostenibles en situaciones adversas a la organización.

Además de un estudio que le permita una notable diferenciación de sus productos para el sector consumista al que va dirigido.

Shank, J. & Govindarajan.(1997), sostienen que “La gestión estratégica de costos no es más que la combinación de tres temas claves:

- Análisis de la cadena de valor
- Posicionamiento estratégico
- Causales de costos

En cada uno de los cuales, los costos son analizados de manera organizada, proporcionando información relevante para que la empresa mantenga la competitividad, al lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio”.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Cabe recalcar al iniciar la contextualización de la cadena de valor, que el creador de esta filosofía que trata sobre la gestión de las actividades tiene sus antecedentes en los trabajos investigativos de Porter, M. (1985), quien define a la cadena de valor como: “el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor”.

De acuerdo con (Porter, 1992). citado por Cárdenas, R. (2006), “toda empresa debe desarrollar una estrategia competitiva que le permita adquirir una posición favorable y rentable, sostenible a largo plazo, para así obtener un rendimiento superior en comparación al de otras empresas competitivas en un mismo ramo industrial” a demás señala que “La ventaja competitiva surge del valor que una compañía es capaz de crear para sus clientes, siempre y cuando dicho valor sea superior a los costos que incurren para crearlo”.

Una entidad puede conseguir el éxito esperado, obteniendo reportes de cada una de las actividades que constituyen la cadena de valor, desde los inicios de la fabricación del bien hasta que el producto llega a manos del consumidor final, de tal forma que teniendo claras cada una de las actividades detecta, se pueda costear cada una y determinar el valor que le asigna al cliente por cada una de las acciones.

Porter, M. (1992), “reconoce tres tipos de actividades que apoyan al funcionamiento de la cadena de valor:

- a) Directas o Primarias: Son las relacionadas con la creación de valor para el cliente, ensamblar, maquinado de partes, la operación de las fuerzas de venta, publicidad, diseño del producto, reclutamiento,
- b) Indirectas o Secundaria: Incluye mantenimiento, operaciones de instalación, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación y el desarrollo. Se agrupa como la cuenta de gastos indirectos de fabricación,
- c) Actividades aseguradoras de calidad: Consiste en probar, verificar, y asegurar la calidad de otras actividades, como dar seguimiento, inspección, probar, ajustar y reprocesar, todas las actividades interdependientes relacionadas entre sí mediante eslabones dentro de la cadena de valor”.

Es decir, que el punto inicial para analizar estratégicamente los costos es detallar la cadena de valor y asignar costos a cada actividad que genere valor. Dichas actividades son elementos de construcción con los cuales una empresa crea productos o servicios que satisfagan las necesidades de sus potenciales consumidores.

CADENA DE VALOR



Gráfico: 2.3. Elementos de la Cadena de Valor
Fuente: www.slideshare.com
Elaborado por: Ayala, C. (Slideshare Corporation).

ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El posicionamiento estratégico se refiere a la ubicación que mantiene la empresa en relación a sus competidores en el área industrial en el que desarrolla, lo cual se obtiene cuando su producto posee características diferentes a la de su competencia.

Según Molina, O. (2014), "Una ventaja competitiva es relevante cuando los clientes le atribuyen una diferencia consistente al producto o a las características de distribución. Por ejemplo, los clientes deben creer que el producto de una empresa le presta mejor servicio que los de la competencia."

Existen dos ventajas competitivas, lo describe Porter:

- Ventaja del Costo
- Ventaja de la diferenciación de sus productos

Ventaja del costo

"La ventaja por costo consiste en lograr un costo acumulado de producción por unidad más bajo que el de los demás competidores, en condiciones semejantes en

cuanto a las especificaciones del producto, sin detrimento en la calidad”. (Mejía, 2000), también sostiene que, “La ventaja de costos es un reto a la habilidad y la inteligencia empresarial, la cual se logra en base en un trabajo sistemático tendiente de utilizar la tecnología, los recursos humanos, la información y le mejoramiento de procesos, dentro y fuera de la empresa, en forma óptima, de tal manera que se logren grandes economías o mayores productividades y por lo tanto un costo unitario más bajo”.

Ventaja de la diferenciación de sus productos

La competitividad en el mercado es cada vez más agresiva, ya que las empresas buscan en todos los sentidos acaparar el mayor número de consumidores para los productos que manufacturan.

Gilani, N. (2012), describe a la ventaja de la diferenciación de un producto como, “el proceso en el que las empresas ofrecen productos o servicios con atributos únicos para los clientes. Esta estrategia ayuda a las empresas a obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores actuales y potenciales”.

A continuación se presenta un cuadro resumen solo las diferencias entre las ventajas de costos y la ventaja de diferenciación.

Ventajas Competitivas	Diferenciación de Productos	Liderazgo en costos
Papel desempeñado por costos de ingeniería del producto al evaluar el desempeño.	No muy importante	Muy importante
Importancia de conceptos tales como presupuesto flexible para el control de costos de fabricación	De moderada a baja	De alto a muy alto
Importancia dada al cumplimiento de presupuestos	De moderada a baja	De alto a muy alto
Importancia del análisis de costos de marketing	Definitiva para el éxito	Hecho con frecuencia sobre bases informales
Importancia del costeo de producto en calidad de elemento para tomar decisiones de precios	Baja	Alto

Importancia del análisis de costos de la competencia	Baja	Alto
--	------	------

Cuadro: 2.2 Ventaja Competitiva

Fuente: Shank & Govindarajan, "Gerencia Estratégica de Costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva", 1997, (pág. 23)

Elaborado por: Elaboración propia a partir de Shank & Govindarajan.

ANÁLISIS DE LOS CAUSALES O GENERADORES DE COSTOS

El tercer elemento que constituye la gestión estratégica de costos, es la determinación del concepto sobre los causales o generadores de costos.

Los causales de costos son los factores que provocan la ocurrencia de un costo, y "... deben elegirse entre los coeficientes que conduzcan la relación causal del consumo de recursos para obtener los productos y servicios, permitiendo además la explicación integrada y acumulativa de creación de valor de la empresa". (Mallo, 2000).

Dentro del campo de la gestión estratégica de costos, según varias concepciones de distintos conocedores del tema, se concibe que los costos son causados o generados por distintos factores, los cuales se interrelacionan en forma compleja. Además que se identifica una clara diferencia, que en la contabilidad tradicional el costo es básicamente producto de una sola causal, el volumen de la producción; mientras que en la gestión estratégica de costos el causal del costo inicia en el diseño del producto para concluir, en el momento mismo en el que el producto llega a manos del consumidor.

Además aclara Cárdenas, R. (2006), que "Algunos de los factores que impulsan o causan costos, son: la cuantía de la inversión que se va a realizar, el comportamiento de los costos, la experiencia acumulada, la extensión (grado de integración), tecnología, es decir, los métodos a ser utilizados en la cadena de valor, y la complejidad, o sea la amplitud de las líneas de productos ofrecidos a los clientes.".

Es decir que los generadores de costos se usan en el análisis de los costos para revelar las variaciones en los costos de cada actividad que generan valor.

A continuación la división de los causales del costo, según como lo menciona Salazar, C. (2009).

- a) Causales Estructurales
- b) Causales de Ejecución

“Causales de ejecución.-

Son aquellos que son decisivos para establecer la posición de costos de una empresa y que dependen de su habilidad para ejecutar con éxito. En el caso de las causales de ejecución el hecho de que haya “mas” es “mejor”, pudiendo ser:

- Compromiso del grupo de trabajo
- Gerencia de calidad total
- Utilización de la capacidad
- Eficiencia de la distribución de la planta
- Configuración del producto
- Aprovechamiento de los lazos existentes con los proveedores y/o clientes a través de la cadena de valores

Causales estructurales.-

Para cada una de las causales estructurales “mas” no siempre significa “mejor”. Existen cinco opciones estratégicas para la empresa, relacionadas con su estructura económica, que causan posición de costo para un grupo de productos determinado:

Las causales estructurales de costos son las siguientes:

Escala: Cuantía de la inversión a realizar en las áreas de fabricación, investigación, desarrollo y recursos de marketing.

Extensión: Grado de integración vertical. La integración horizontal ésta más relacionada con la escala.

Experiencia: Número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que ahora está haciendo de nuevo.

Tecnología: Métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valores de la empresa.

Complejidad: Amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes”.

Paradigmas entre la contabilidad gerencial y gerencia estratégica de costos:

	El paradigma de la contabilidad gerencial	El paradigma de la gerencia estratégica de costos
¿Cuál es la forma más útil de analizar costos?	<p>En función de productos, clientes y funciones.</p> <p>Con un enfoque muy marcado hacia lo interno.</p> <p>El valor agregado es un concepto clave.</p>	<p>En función de las diferentes etapas de la totalidad de la cadena de valores, de la cual la compañía forma parte.</p> <p>Con un enfoque muy marcado hacia lo externo.</p> <p>El valor agregado se considera como un concepto fuertemente limitado.</p>
¿Cuál es el objetivo del análisis de costos?	<p>Tres objetivos se aplican totalmente sin tener en cuenta el contexto estratégico: mantenimiento de registros, administración por excepción y solución de problemas.</p>	<p>Aunque los tres objetivos siempre están presentes, el diseño de los sistemas de gerencia de costos cambia sustancialmente según el posicionamiento estratégico que tenga la compañía, bien sea bajo una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación de producto.</p>
¿Cómo debemos tratar de interpretar el comportamiento de costos?	<p>El costo es básicamente función del volumen de producción: costo variable, fijo, escalonado y combinado.</p>	<p>El costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competir y de habilidades gerenciales para ejecutar las selecciones estratégicas, en función de las causales estructurales de costo y de las causales de ejecución de costo.</p>

Cuadro: 2.3 Ventaja Competitiva

Fuente: Shank & Govindarajan, "Gerencia Estratégica de Costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva", 1997, (pág. 25)

Elaborado por: Elaboración propia a partir de Shank & Govindarajan.

2.4.1. Variable Dependiente: Toma de Decisiones

GERENCIA ESTRATÉGICA

La Gerencia estratégica puede definirse según Romero, J.(2013) “como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”.

Las unidades económicas en general, mantienen un ciclo estratégico en la ejecución de sus actividades. Los administradores de empresas industriales también utilizan habilidades que se han desarrollado con el paso del tiempo, para encaminan sus entidades hacia la consecución de sus objetivos, llamando a estas prácticas gerencia estratégica.

PLAN ESTRETÉGICO

Según Romero, J. (2013), “el plan estratégico se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La PE no es una técnica que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre”.

Un plan estratégico es lo que permite a las entidades tomar decisiones acertadas, siguiendo procedimientos dirigidos por sus administradores de una forma ordenada y sistémica; utilizando todos los elementos necesarios, sin importar las circunstancias que se esté enfrentando.

ESTRATEGIA

“La formulación de la estrategia incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger” (Amaya, 2009).

Los administradores de empresas industriales emplean estrategias en las actividades que se desarrollan en sus organizaciones, para resolver conflictos que se presentan constantemente, tanto dentro de la entidad como situaciones del exterior, que de igual forma afecta el funcionamiento de la empresa; dando una oportuna solución y tomando decisiones efectivas.

TOMA DE DECISIONES

Según Drucker, P. (2001), la decisión eficaz “Es el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos y escalonados en una secuencia de etapas bien determinadas”. Además añade, “Los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones. Se concentran en lo que es importante. Intentan realizar unas pocas decisiones importantes al nivel más elevado de entendimiento conceptual, tratan de hallar las constantes de la situación, de detectar lo que es estratégico y genérico en lugar de intentar resolver problemas”.

Otra definición sobre la toma de decisiones dice que “Es una decisión, una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas” (Desconocido, s.f.).

“Es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano, en el cual hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando” también lo afirma, (García, 2014).

En otra definición, se aborda la toma de decisiones como “el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados”, (Keeney, 2002)

Las etapas secuenciales de la toma de decisiones constan de los siguientes pasos:

Teniendo en cuenta que los elementos no constituyen por si mismos las decisiones, hay que mencionar que para que una decisión sea eficaz consta de seis etapas; a) Clasificación del problema, b) Definición del problema, c) Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema, d) Definir sobre lo que es correcto, en lugar de sobre lo que es aceptable, con objeto de cumplir las condiciones de campo, e) Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo, f) Establecer el control.

Para García, J. (2014).

“La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema. Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente. Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar la amenaza”.

CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con Amaya J. (2009), “Los gerentes ignoran los problemas futuros: a) Los gerentes no pueden estar seguros de que cantidad de tiempo, energía o dificultad les esperan una vez que empiezan a trabajar; b) Involucrarse es arriesgado, si un problema se enfrenta pero no se resuelve el expediente del gerente podría quedar afectado; c) Como los problemas pueden ser tan confusos, es más fácil postergarlos o entretenerse con actividades menos exigentes”.

MODELOS DE DECISIONES

Toma de decisiones bajo certidumbre

En palabras de Amaya J. (2009), “Esta se presenta cuando se puede predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción. Es decir, existe una relación directa de causa y efecto entre cada acto y consecuencia. Si está lloviendo, ¿se debe llevar un paraguas? Si hace frío, ¿se debe llevar un abrigo? Ya sea que le lleve o no el paraguas o el abrigo, las consecuencias son predecibles”.

Toma de decisiones bajo riesgo

Según Amaya J. (2009), “Esta categoría incluye aquellas decisiones para las que las consecuencias de una acción dependen de algún evento probabilista. Por ejemplo, supóngase que Multi Hard Ware, una empresa de equipos de cómputo vende CD ROM navideños (CD con información publicitaria sobre la navidad, eventos, programas, productos y demás). La primera tarea es decidir cuantas unidades ordenar para la siguiente temporada. Supóngase que se debe pagar \$3500 por cada CD, se puede ordenar solo lotes de 100 y se planea venderlos a \$8000 cada uno. Los CD que no se venden se pierden pues la información que posee pierde su vigencia”. Entonces podemos establecer que este modelo bajo riesgo pone en gran peligro la estabilidad económica de la empresa por lo cual el análisis para este tipo de toma de decisiones debe ser tomando recaudos importantes.

Toma de decisiones bajo incertidumbre

Como menciona Amaya J. (2009), “Es una categoría que se parece a la toma de decisiones bajo riesgo, con una diferencia: ahora no se tiene conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros y no se tiene idea de cuan posibles sean las diferencias. En ejemplo de los CD equivaldría a tratar de decidir cuantos CD ordenar sin tener la más remota idea de cuantos se supone vender”.

CLASES DE TOMA DE DECISIONES

Existen dos clases de formas para tomar decisiones, las cuales a continuación se abordarán:

Decisiones programadas.-

En palabras de Herrera, M. (2012), “Como el tiempo es valioso y escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer.” También añade que “Los reglamentos y las políticas contienen decisiones programadas que surgen a partir de este tipo de situaciones.”

Decisiones no programadas.

“Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.” (Herrera, 2012).

Según la opinión de Herrera, M. (2012) Las personas que toman decisiones no programadas deben cumplir con algunos requisitos para ser eficaces:

“Capacidad técnica, dominio de algún método para tomar decisiones, experiencia, determinación suficiente y fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad y enfrentar las consecuencias”.

2.5. HIPÓTESIS

La gestión estratégica de costos influye en la adecuada toma de decisiones para lograr una mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa de calzado Sforzo de la ciudad de Ambato.

2.6. DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Gestión Estratégica de Costos.

Variable dependiente: Toma de Decisiones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

La investigación tendrá un enfoque mixto, es decir que se acoplarán dos paradigmas, el empírico analítico cuantitativo y el interpretativo constructivo cualitativo, para así conseguir objetividad y desarrollar el conocimiento necesario que permita que la investigación tenga relevancia y los resultados que se obtengan puedan ser utilizados en investigaciones que se realicen a futuro.

Además, se ha escogido el enfoque mixto por la naturaleza de los elementos de estudio, ya que al tratarse en una de las variables técnicas de costeo, es necesario no solo dirigir el estudio al análisis de los valores, sino también a las características y cualidades de las decisiones tomadas; por ende, un enfoque complementa al otro.

Según Pardinas, F.(1982), “de la combinación de ambos enfoques cualitativo y cuantitativo, surge la investigación mixta, misma que incluye similares características en cinco fases que se relacionadas entre sí: a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos, b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis y, e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación de Campo

Para la investigación se recurrirá a dos modalidades; la primera será de campo “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los

acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”. (Tamayo, 2014). En el desarrollo de la investigación, se tendrá una interrelación directa con los involucrados en el problema que se pretende dar solución, esto debido a que es necesario inmiscuirse en las actividades que se desarrollan en la empresa para identificar las actividades generadoras de valor y cada proceso que genera un costo en la elaboración del producto.

3.2.2. Investigación Bibliográfica – Documental

La segunda modalidad que se pretende usar será la bibliográfica – documental “tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, fuentes primarias; o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones, fuentes secundarias” (Tamayo, 2014). Esta modalidad es de importancia relevante en el presente proyecto, ya que es necesaria la manipulación de investigaciones realizadas anteriormente, que han abordado el tema que se está actualmente investigando; sobre la gestión estratégica de costos o temas similares, para discernir los criterios y profundizar en las conclusiones a las que se llegó.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria “nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real”. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2008). Este tipo de investigación ayudará a conocer mejor el problema que enfrentamos, además de identificar los elementos que se cuentan para resolver la problemática. Cabe señalar que se deberá incurrir en este tipo de investigación para conocer las actividades que conforman la cadena de valor.

3.3.2. Investigación Descriptiva

De igual manera, la investigación descriptiva servirá para identificar las características de las actividades que incurren en costos para la fabricación de los productos y conforman el proceso productivo de la entidad o cadena de valor; técnicamente definiendo este nivel de investigación “se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno o evento descrito. Con este tipo se pretende especificar propiedades importantes de las variables o del tema específico sometido al análisis, tal y como ocurren en la realidad”, lo especifica (Tamayo, 2014).

3.3.3. Investigación Correlacional

Según el punto de vista de Herrera, L.; Medina, A.; & Naranjo, G. (2008), la investigación correlacional “Es un estudio que permite ver como se relacionan o vinculan unos factores con otros”. Para desarrollar este proyecto, será necesario identificar cuáles son las causas y efectos que conlleva el problema central, por tal motivo, es necesario realizar una investigación correlacional que ayude a medir en qué grado la gestión estratégica de costos influye en la toma de decisiones en la empresa Sforzo.

3.4. Población y Muestra

3.3.1. Población

Para identificar la población que proporcionará de información a la indagación efectuada, es preciso citar algunos conceptos.

Según Martínez, C. (2009); “Es un conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común. El término población se usa para denotar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra”.

Mientras que Galindo, E.(2011); en su obra “Estadística: Métodos y Aplicaciones” describe a la población como “una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que queremos describir o del que deseamos sacar conclusiones”.

En función de lo antes citado, la población que nos permitirá recolectar información para probar la hipótesis, consta de 17 personas, distribuidas en tres departamentos; administrativo, ventas y producción.

3.3.2. Muestra

Por tratarse de un número manejable de elementos, se trabajará con todas las personas que intervienen directamente en las actividades que se desarrollan en la empresa; esto debido a que todos los elementos que dispone la población, se han seleccionado por Muestreo Discrecional o por Juicio, ya que son los únicos individuos que podrán satisfacer los fines de la investigación.

Se denomina muestreo Discrecional o por Juicio “a un método de muestreo no probabilístico. En el cual los sujetos se seleccionan a base del conocimiento y juicio del investigador. El investigador selecciona a los individuos a través de su criterio profesional. Puede basarse en la experiencia de otros estudios anteriores o en su conocimiento sobre la población y el comportamiento de ésta frente a las características que se estudian” (Ruiz, 2004).

Otra definición sobre esta clase de muestreo, según lo que opina Ibarra, J. (2010, pág. 19); “tipo de muestreo en el que no es posible estimar la probabilidad de que cada individuo o elemento estará incluido en la muestra, además no permite el cálculo del posible error de la muestra. Pueden ser de tres clases: Accidental o incidental, por cuotas, intencional por conveniencia o de juicio”.

<u>Nómina del Personal</u>			
<u>Encuestado</u>			
N.-	Nombre y Apellido	Departamento	Función
1	Juan Carlos Vivero	Administrativo	Gerente – Propietario
2	Franz José Altamar	Ventas	Vendedor – Diseñador
3	Silvia Arboledas	Administrativo	Contadora
4	Blanca Changelombo	Producción	Programadora y Controladora de Calidad
5	Iván López Viteri	Producción	Jefe de Producción
6	Karina Castillo	Producción	Bodeguera y medidora de materiales

7	Javier Sinalín	Producción	Preparador de suelas
8	Martha Hernández	Producción	Preparadora de cortes
9	Galo Santamaría	Producción	Cortador
10	María de la Cruz	Producción	Codificadora de materiales
11	Joel Jordán	Producción	Aparador
12	Jaime Toapanta	Producción	Aparador
13	Valeria Quinteros	Producción	Preparadora del calzado en montaje
14	Guillermo López	Producción	Armador de puntas
15	Juan Sisalema	Producción	Armador de talones
16	Rafael Tibán	Producción	Cardador y Plantador
17	Mercedes Hernández	Producción	Terminado y codificadora del producto

Cuadro: 3.1. Personal de la empresa Sforzo

Fuente: Anexo 3 Nómina de empleados

Elaborado por: Daniela Vaca

3.5. Operacionalización de las variables de la hipótesis

Según el criterio de Herrera, L.; Medina, A. & Naranjo, G. (2008, pág. 108) en su obra “Tutoría de la Investigación Científica” acerca de la operacionalización de las variables de la hipótesis, mencionan que; “es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto o marco teórico a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en el que se ubica el objeto de estudio, de manera que orienta la recolección de información”. En esta fase de la investigación se iniciará con la ejecución de la investigación que de manera teórica se abordó anteriormente para recolectar información necesaria que ayude a probar la hipótesis.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Gestión Estratégica de Costos

Cuadro 3.2. Variable Independiente: Gestión Estratégica de Costos

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
Análisis explícito de los costos, es decir en un contexto más amplio; permite organizar la información de tal forma que se consideren todas las fases, desde el diseño hasta las actividades post venta del producto, para estimar el impacto financiero que puedan ejercer las decisiones alternativas gerenciales.	Cadena de Valor	Número de actividades primarias establecidas	¿Cómo se encuentran funcionando las actividades que se desarrollan dentro de la empresa?	Encuesta	Bien Regular Mal
			¿Cómo califica a las actividades que anteriormente se realizan para ejecutar la actividad que usted desarrolla?	Encuesta	Buenas Regulares Malas
		Número de actividades de apoyo establecidas	¿La infraestructura que posee la empresa es adecuada para las actividades que se desarrollan?	Encuesta	Sí / No
			¿El abastecimiento de insumos es óptimo para ejecutar su actividad?	Encuesta	Sí / No
			¿Cómo califica a la administración del personal?	Encuesta	Buena Regular Mala
			¿Cómo califica la supervisión de las actividades que se desarrollan?	Encuesta	Buena Regular Mala
	Posicionamiento Estratégico	% de productos vendidos en relación al costo	¿La marca Sforzo actualmente se encuentra posicionada en el mercado?	Encuesta	Sí / No
			¿Cómo se considera el precio del producto en relación a la competencia?	Encuesta	Alto Moderado Bajo
		% de productos vendidos en relación al diseño y calidad	¿El calzado Sforzo se diferencia en el mercado por su calidad?	Encuesta	Sí / No
			¿Las estrategias que actualmente se están desarrollando mejorará el posicionamiento en el mercado?	Encuesta	Sí / No
	Causales de Costos	Número de actividades con mayor complejidad	¿La empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar sus actividades?	Encuesta	Sí / No
			<u>¿Se deberían considerar las actividades que generan valor para determinar los costos y mejorar la competitividad?</u>	Encuesta	Sí / No
		Eficiencia y Eficacia	¿Cómo calificaría el grado de efectividad en las actividades que se desarrollan?	Encuesta	Alto Moderado Bajo

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Toma de Decisiones

Cuadro 3.3. Variable Dependiente: Toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
Es el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos, que consiste en realizar una elección entre varias alternativas y probabilidades, para resolver una situación problemática y alcanzar un determinado objetivo.	Clases	% de efectividad de decisiones Programadas	¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico para tomar decisiones?	Encuesta	Siempre A veces Nunca
			¿La empresa cuenta con un presupuesto actualizado para tomar decisiones?	Encuesta	Si / No
		% de efectividad de decisiones No Programadas	¿Se toman decisiones usualmente para lograr la mejora continua?	Encuesta	Siempre A veces Nunca
			¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada para la empresa?	Encuesta	Siempre A veces Nunca
	Modelos	% de efectividad de decisiones Bajo Certidumbre	¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?	Encuesta	Siempre A veces Nunca
		% de efectividad de decisiones Bajo Incertidumbre	<u>¿Las decisiones que la empresa ha venido ejecutando, han influido positivamente en posicionar la marca Sforzo y mejorar la competitividad?</u>	Encuesta	Si / No
		% de efectividad de decisiones Bajo riesgo	¿Cómo calificaría las decisiones que actualmente se están ejecutando?	Encuesta	Buenas Regulares Malas

Fuente: La autora

Elaborado por: Daniela Vaca

3.6. Plan de recolección de información

El proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información del proyecto de tesis se prevé realizar de la siguiente manera.

N.-	Preguntas Básicas	Explicación
1	¿Para Qué?	Determinar cómo la Gestión Estratégica de Costos influye en la Toma de Decisiones para lograr la mejora continua de las actividades que se desarrollan en la empresa de calzado Sforzo.
2	¿A qué personas?	A las personas que desarrollan las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa Sforzo.
3	¿Sobre qué aspectos?	El aspecto a tratar será La Gestión Estratégica de Costos y la Toma de Decisiones en la empresa de calzado Sforzo.
4	¿Cuándo?	En el primer trimestre del año 2015.
5	¿Cuántas Veces?	Una sola vez por tratarse de una investigación de carácter transversal
6	¿Con qué? (Técnica - Herramienta)	Encuesta, utilizando la herramienta del Cuestionario
7	¿En qué situación?	En el momento mismo en que se están desarrollando las actividades generadoras de valor.

Cuadro: 3.4 Cuadro resumen del plan de recolección de información.

Fuente: La autora

Elaborado por: Daniela Vaca

3.7. Procesamiento de la Información

En esta fase, una vez recopilados los datos a través de las encuestas, se toma en cuenta varios aspectos de la información y se trabaja con la más relevante. Tomando en cuenta los siguientes aspectos importantes.

- Revisión crítica de la información recolectada
- Evitar la repetición de la información.
- Tabulación en cuadros según la variable
- Análisis de los datos e interpretación de los resultados

Se analizarán los resultados estadísticos y se interpretarán en base al marco teórico; esto mediante el programa Excel por ser el más utilizado en la ejecución de cálculos y presentación de datos gráficamente, lo que facilita la interpretación y ayuda en la selección de los datos más importantes para la investigación.

Cuadro: 3.5. Tabulación de resultados

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES %
<i>SI</i>		
<i>NO</i>		
<i>BIEN</i>		
<i>REGULAR</i>		
<i>MAL</i>		
<i>ALTO</i>		
<i>MODERADO</i>		
<i>BAJO</i>		
Totales		

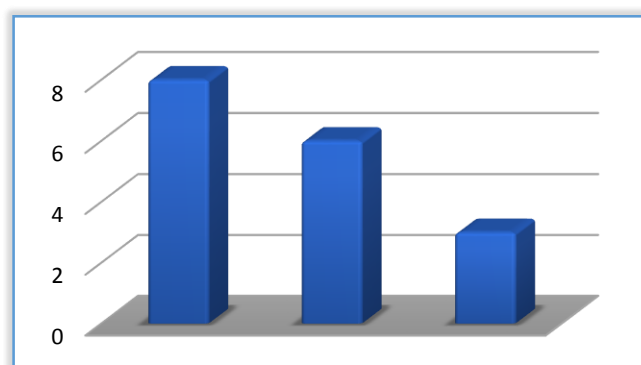
Fuente: Plan de recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

La anterior tabla se utilizará para tabular la información obtenida y para que el manejo de la información sea más fácil y entendible.

Los resultados obtenidos se representarán en el gráfico de barras como se lo muestra a continuación.

Gráfico: 3.1. Representación gráfica de la tabulación



Fuente: Plan de recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará además el estadígrafo T de Student, debido a que la muestra no supera los 30 elementos encuestados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Una vez que se ha recolectado la información necesaria para la comprobación de la hipótesis, mediante la herramienta de investigación denominada encuesta, realizada a las personas que desempeñan actividades que conforman la cadena de valor de la empresa Sforzo; se procede al análisis de resultados de cada pregunta formulada a los individuos encuestados. Es preciso señalar, que en esta fase se procesó la información recolectada en el programa Excel, el mismo que permitió cuantificar y graficar los resultados.

4.2. Interpretación de datos

De la misma forma que se especificó en el punto anterior; a continuación, con cada pregunta formulada en el cuestionario se interpretarán los resultados recabados producto de la recolección de información; especificando la realidad que enfrenta la empresa y que por efectos de investigación se han reflejado de manera numérica y gráfica.

En esta sección se argumentarán los resultados de la tabulación de cada pregunta que se expresan en la encuesta y se encajarán con el conocimiento existente en el marco teórico y la realidad que se presencia en cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa Sforzo.

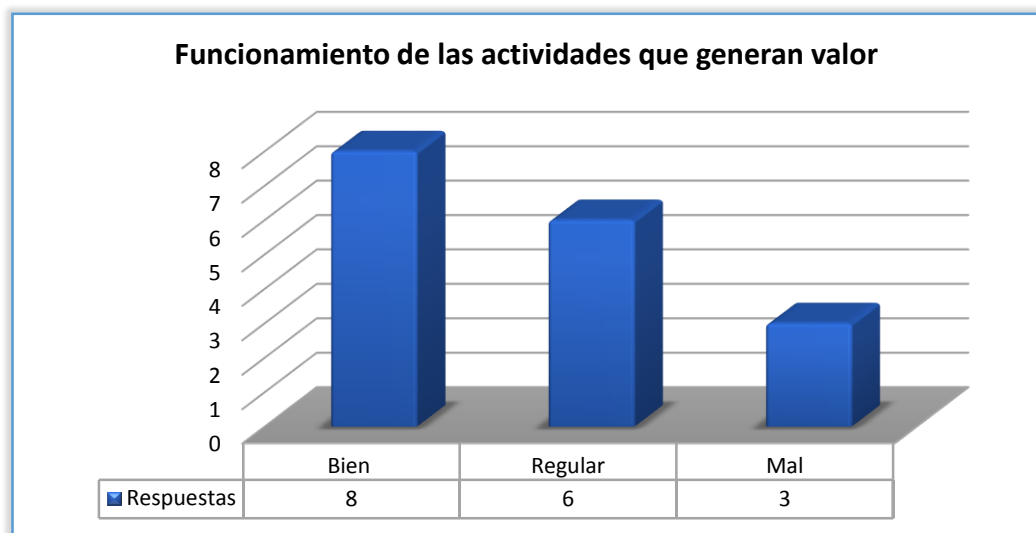
Pregunta 1.- ¿Cómo se encuentran funcionando las actividades que se desarrollan dentro de la empresa?

Tabla 4.1. Funcionamiento de las actividades que generan valor.

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Bien	8	47%
Regular	6	35%
Mal	3	18%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.1. Funcionamiento de las actividades que generan valor.



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.1 que representan las respuestas a la pregunta 1 concerniente al funcionamiento de las actividades que generan valor en la empresa, expresa el 47% de los individuos encuestados que el funcionamiento de las actividades va bien, el 35% regular y el 18% opina que van mal.

Interpretación.- Según la pregunta formulada se puede evidenciar que las actividades que se desarrollan en la empresa desde el diseño del producto hasta el proceso de post venta, marcha relativamente bien, no en su totalidad debido a que no existen estándares que guíen el proceso eficiente y el direccionamiento es en base a la experiencia, es decir, empíricamente, sin ninguna técnica.

Pregunta 2.- ¿Cómo califica a las actividades que anteriormente se realizan para ejecutar la función que usted desarrolla?

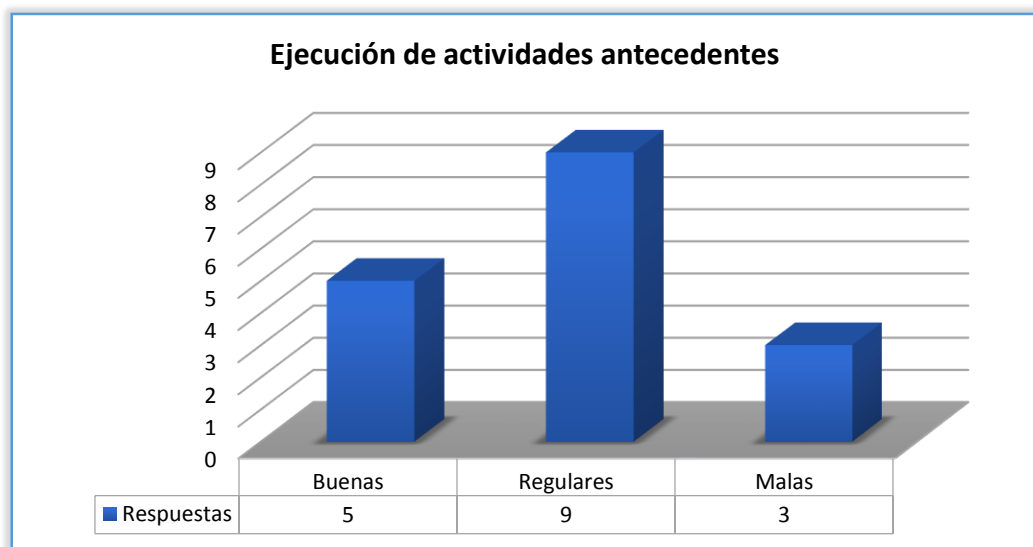
Tabla 4.2. Ejecución de actividades antecedentes.

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Buenas	5	29%
Regulares	9	53%
Malas	3	18%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.2. Ejecución de actividades antecedentes.



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.2 que representan las respuestas a la pregunta 2 concerniente a la ejecución de las actividades antecedentes, expresa el 29% de los individuos encuestados que la actividad anterior a la que él desempeña es buena, el 53% es regular y el 18% opina que es mala.

Interpretación.- La cadena de valor muestra en su estructura que todas las actividades conforman un apoyo para la anterior y la próxima; en el caso de la empresa Sforzo, es evidente el descontento de los empleados por el producto que reciben de la anterior actividad, disminuyendo la disposición de entregar un buen trabajo a la persona que realizará el siguiente proceso.

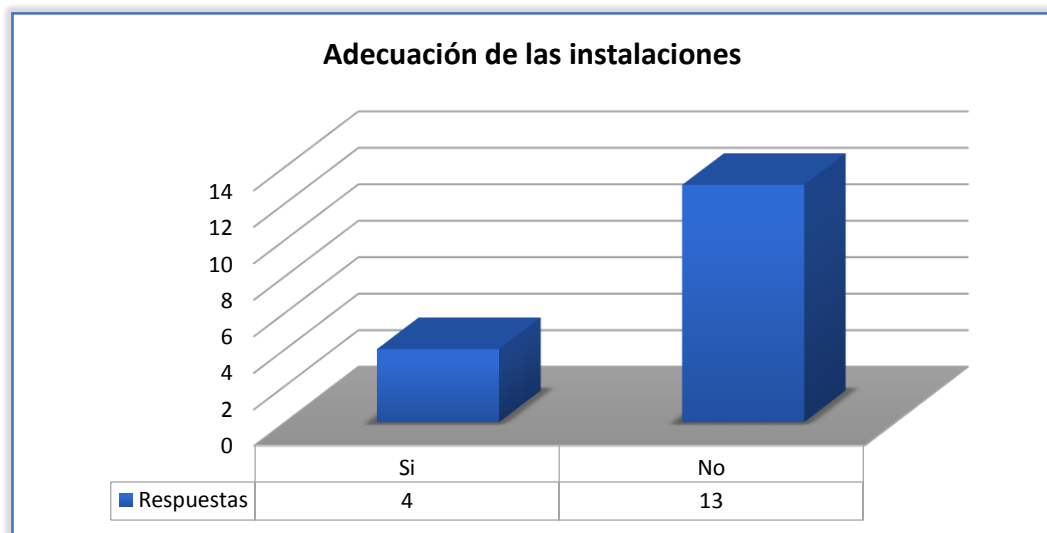
Pregunta 3.- ¿La infraestructura que posee la empresa es adecuada para las actividades que se desarrollan?

Tabla 4.3. Adecuación de las instalaciones

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	4	24%
No	13	76%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.3. Adecuación de las instalaciones



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.3 que representan las respuestas a la pregunta 3 concerniente a la infraestructura instalada, por lo cual expresa el 24% de los individuos encuestados que las instalaciones sí son adecuadas, mientras que el 76% opina que no.

Interpretación.- Para conseguir efectividad en los proceso es importante contar con espacios adecuados para la ejecución de las actividades que los conforman. Según lo que se pudo constatar por medio de la encuesta y la observación de campo, las instalaciones necesitan mejoras para optimizar tiempos, a más de brindar confort a las personas que laboran en cada departamento de la empresa.

Pregunta 4.- ¿El abastecimiento de insumos es óptimo para ejecutar su actividad?

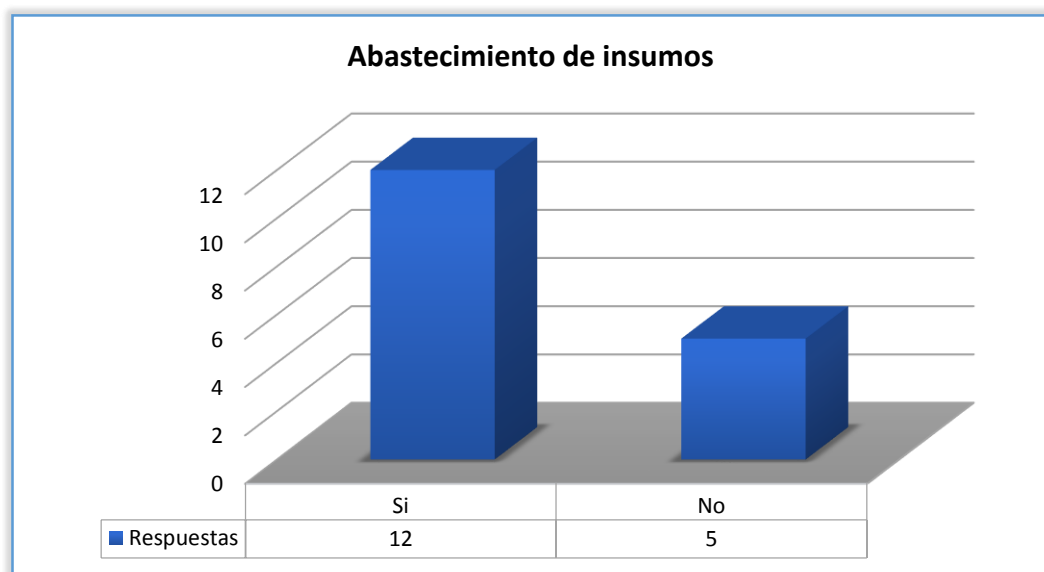
Tabla 4.4. Abastecimiento de insumos

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	12	71%
No	5	29%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.4. Abastecimiento de insumos



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.4 que representan las respuestas a la pregunta 4 concerniente al abastecimiento de insumos, expresa el 71% de los individuos encuestados que el abastecimiento de insumos es óptimo, mientras que el 29% cree que no lo es.

Interpretación.- Según las personas encuestadas la mayoría de ellas están conformes con la disponibilidad de los insumos que necesitan para ejecutar sus actividades; el porcentaje de personas en desacuerdo son las que están conscientes que en muchas ocasiones el retraso de trabajo no se debe a la falta de órdenes, sino más bien, a falta de insumos primarios en el mercado, como es el caso del cuero y la suela.

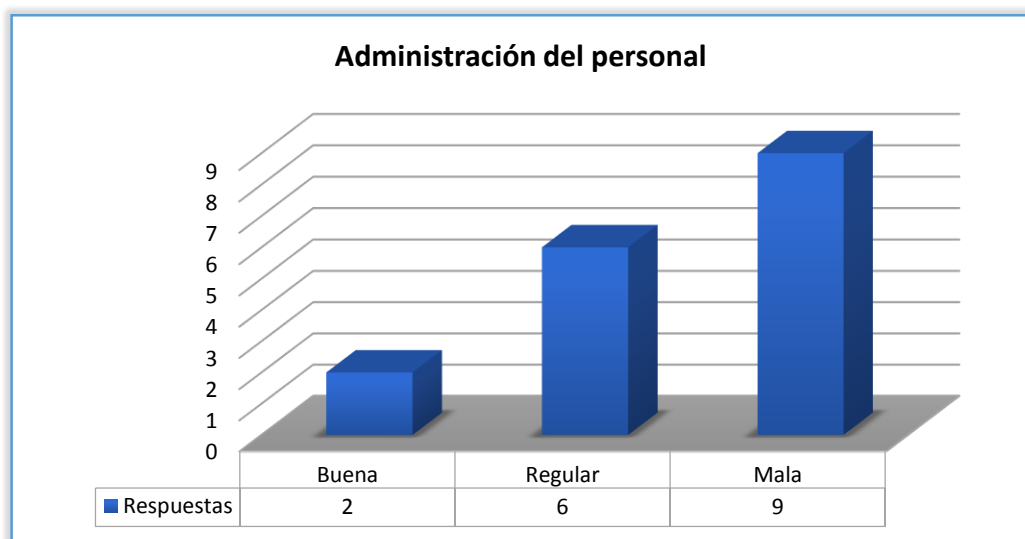
Pregunta 5.- ¿Cómo califica a la administración del personal?

Tabla 4.5. Administración del personal

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Buena	2	12%
Regular	6	35%
Mala	9	53%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.5. Administración del personal



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.5 que representan las respuestas a la pregunta 5 concerniente a la administración del personal, expresa el 12% de los individuos encuestados que la administración del personal es buena, el 35% regular y el 53% opina que es mala.

Interpretación.- La administración del personal está dirigida a que las personas que conforman la institución logren sus objetivos y los de la empresa. En la encuesta realizada se muestra la insatisfacción en la mayor parte de los empleados, considerándose que el personal de producción constituye la mayor parte de empleados en la empresa. Los empleados manifiestan que el trabajo que desarrollan debería ser mejor valorado para así apoyar en la consecución de los objetivos organizacionales y no de su beneficio personal.

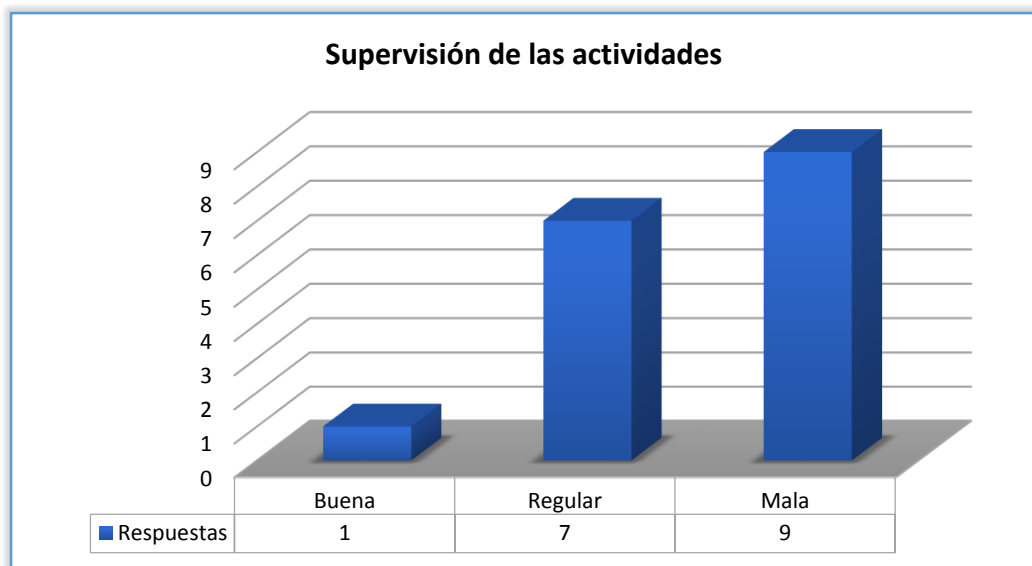
Pregunta 6.- ¿Cómo califica la supervisión de las actividades que se desarrollan?

Tabla 4.6. Supervisión de las actividades

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Buena	1	6%
Regular	7	41%
Mala	9	53%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.6. Supervisión de las actividades



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.6 que representan las respuestas a la pregunta 6 concerniente a la supervisión de las actividades, expresa el 6% de los individuos encuestados que la supervisión es buena, el 41% regular y el 53% opina que es mala.

Interpretación.- La supervisión es una actividad basada en técnicas especializadas que tienen como fin la ejecución óptima de los procesos. En la empresa se muestra la ineficiencia de este proceso ya que los encargados, desconocen las técnicas y realizan este proceso de manera tradicional; sin obtener resultados que aporten a la mejora continua en cada actividad que se desarrolla.

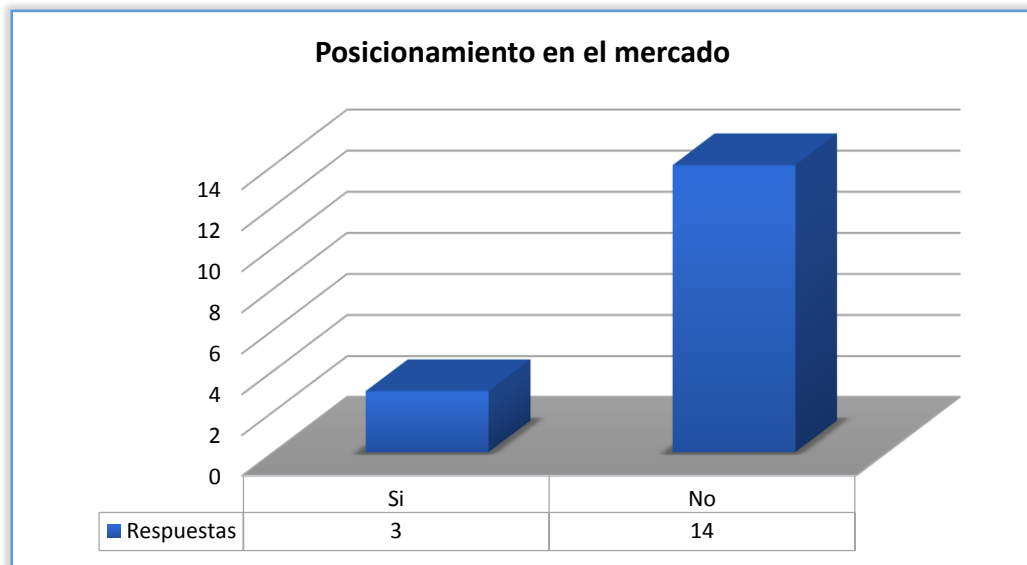
Pregunta 7.- ¿La marca Sforzo actualmente se encuentra posicionada en el mercado?

Tabla 4.7. Posicionamiento en el mercado

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	3	18%
No	14	82%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.7. Posicionamiento en el mercado



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.7 que representan las respuestas a la pregunta 7 concerniente al posicionamiento en el mercado, expresa el 18% de los individuos encuestados que la marca del producto sí está posicionada en el mercado, mientras que el 82% opina que no.

Interpretación.- La marca Sforzo a nivel nacional aún no se encuentra posicionada esto debido principalmente a la reducida inversión para promocionar el producto. La encuesta realizada confirma la realidad que enfrenta la empresa; gran porcentaje de los encuestados es consiente que la marca aún no influye en las decisiones de los consumidores, en el momento de realizar sus compras.

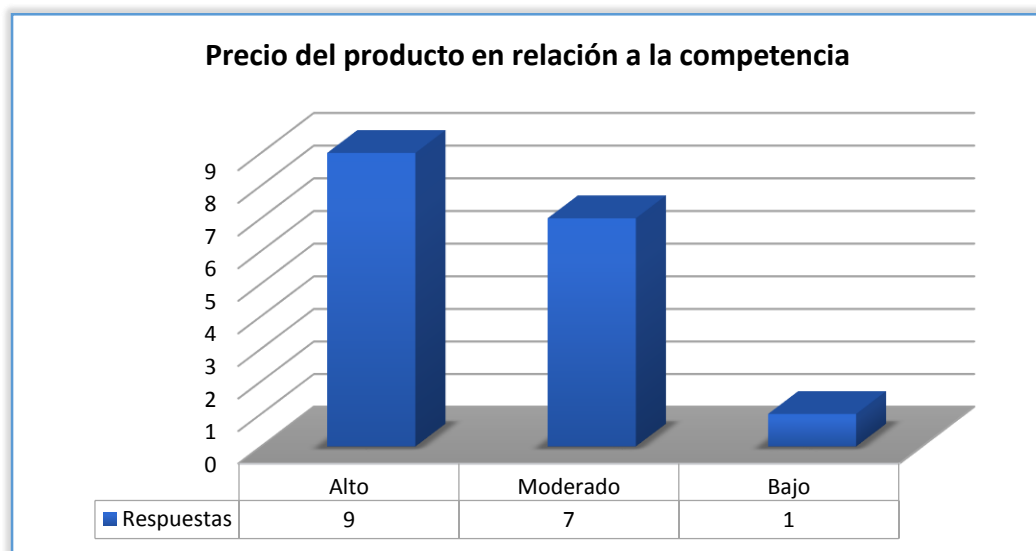
Pregunta 8.- ¿Cómo se considera el precio del producto en relación a la competencia?

Tabla 4.8. Precio del producto en relación a la competencia

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Alto	9	53%
Moderado	7	41%
Bajo	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.8. Precio del producto en relación a la competencia



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.8 que representan las respuestas a la pregunta 8 concerniente al precio del producto, expresa el 53% de los individuos encuestados que el precio del producto es alto, el 41% moderado y el 6% opina que es bajo.

Interpretación.- Considerable porcentaje de los entes encuestados considera que el precio del producto tomando como referencia la competencia es alto, sin tener en cuenta el precio de venta al público, sino solo el de fábrica. Los precios oscilan entre los 65 y 80 dólares. El costo debería ser más accesibles para conseguir competitividad en el mercado, no solo por la calidad sino también por el precio.

Pregunta 9.- ¿El calzado Sforzo se diferencia en el mercado por su calidad?

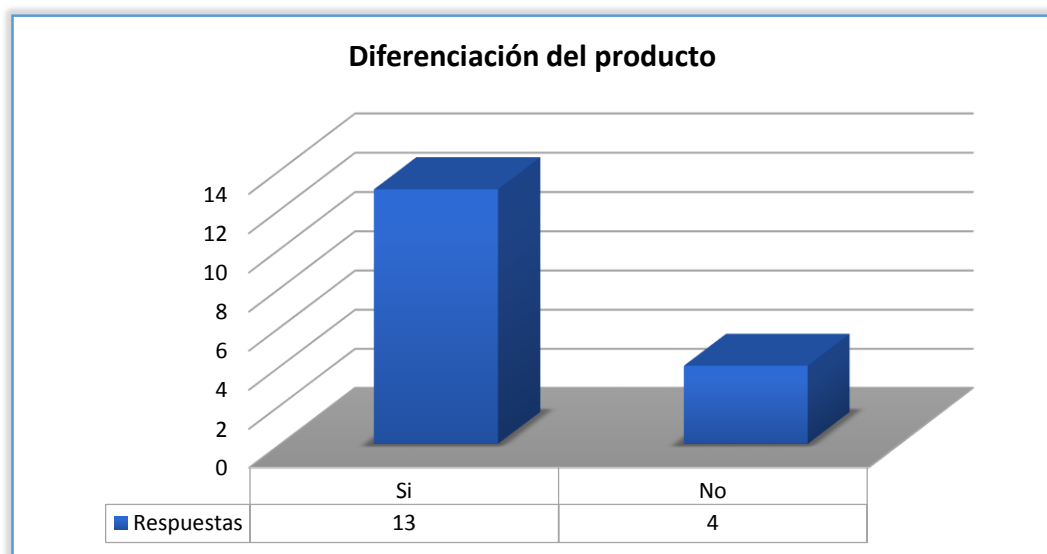
Tabla 4.9. Diferenciación del producto

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	13	76%
No	4	24%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.9. Diferenciación del producto



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.9 que representan las respuestas a la pregunta 9 concerniente a la diferenciación del producto, cree el 76% de los individuos encuestados que el producto se diferencia por su calidad, mientras que el 24% opina que no se diferencia.

Interpretación.- La diferenciación, como estrategia permite crear una percepción del producto en la mente del consumidor; la táctica de la empresa Sforzo desde sus inicios, ha sido en relación a su competencia, distinguirse por su calidad en el producto, utilizando para su fabricación materiales de primera para conseguir el resultado deseado.

Pregunta 10.- ¿Las estrategias que actualmente se están desarrollando mejorará el posicionamiento en el mercado?

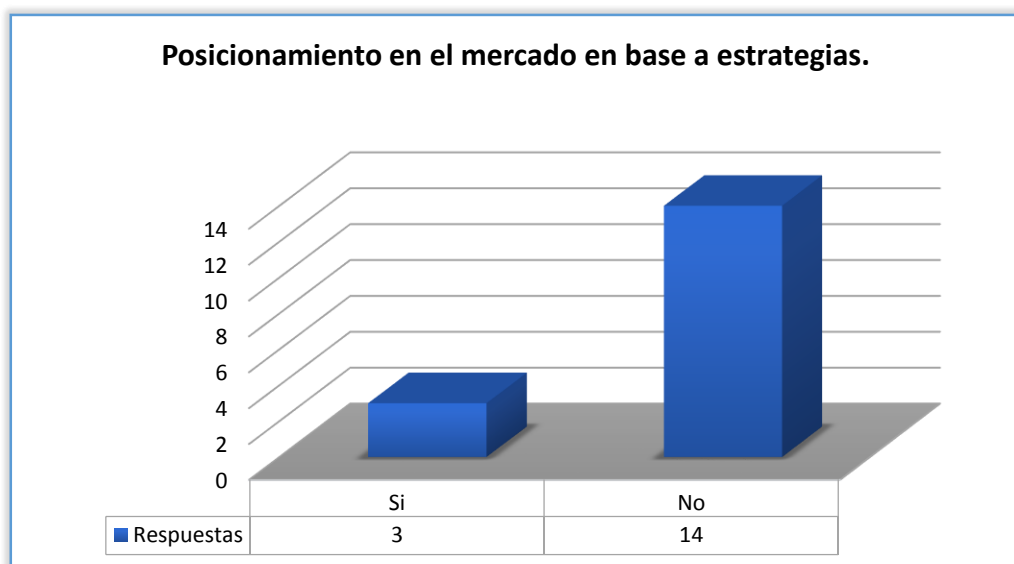
Tabla 4.10. Posicionamiento en el mercado en base a estrategias.

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	3	18%
No	14	82%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.10. Posicionamiento en el mercado en base a estrategias.



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.10 que representan las respuestas a la pregunta 10 concerniente al posicionamiento producto de las estrategias empleadas, expresa el 18% de los individuos encuestados que las estrategias empleadas están influyendo en mejorar el posicionamiento en el mercado, mientras que el 82% cree que no.

Interpretación.- Según la encuesta realizada se puede evidenciar que las estrategias según la perspectiva de los encuestados no está cumpliendo con los objetivos organizacionales de la empresa, no se demuestran resultados positivos que influyan en la mejora continua de las actividades que se están desarrollando.

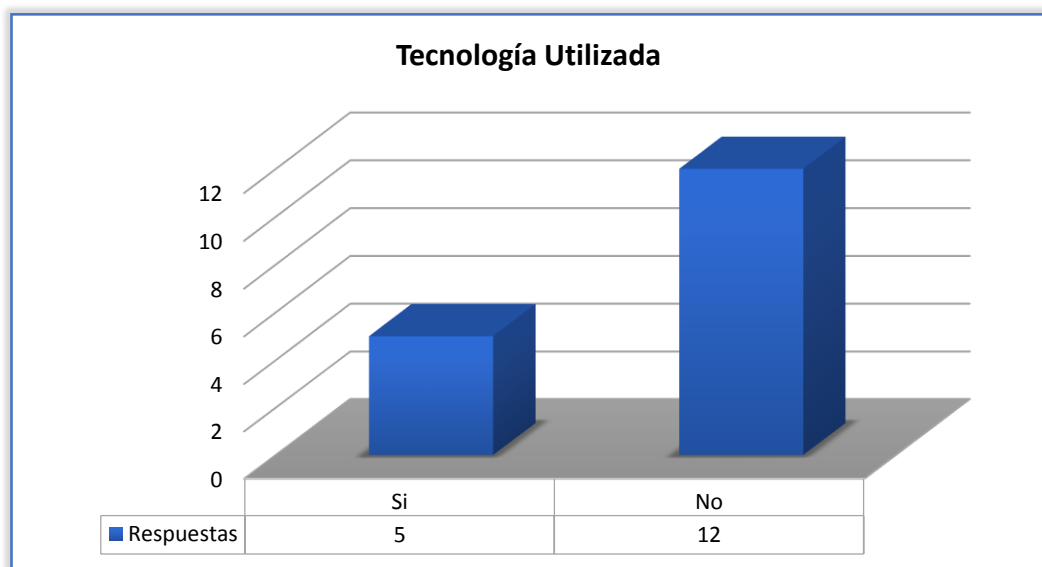
Pregunta 11.- ¿La empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar sus actividades?

Tabla 4.11. Tecnología Utilizada

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	5	29%
No	12	71%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.11. Tecnología Utilizada



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.11 que representan las respuestas a la pregunta 11 concerniente a la tecnología instalada en la empresa, expresa el 29% de los individuos encuestados que la tecnología instalada es suficiente para mejorar sus actividades, mientras que el 71% opina que no lo es.

Interpretación.- Si bien es cierto que la empresa cuenta con maquinaria necesaria para desempeñar los procesos, es evidente también que las empresas actualmente para ser competitivas necesitan contar con tecnología de punta, considerándose que en los últimos tiempos la tecnología constituye un factor decisor para conseguir la excelencia en los procesos.

Pregunta 12.- ¿Se deberían considerar las actividades que generan valor para determinar los costos y mejorar la competitividad?

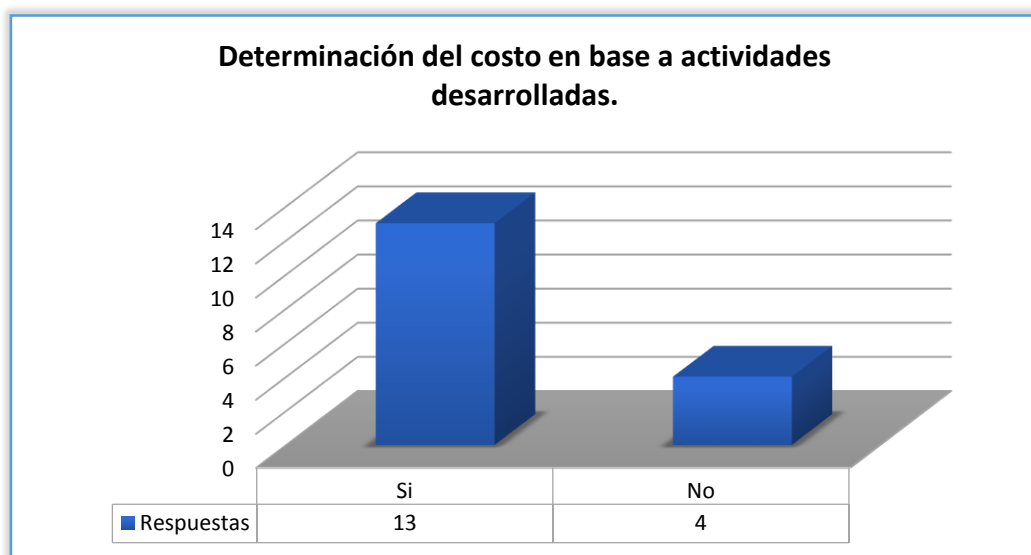
Tabla 4.12. Determinación del costo en base a actividades desarrolladas.

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	13	76%
No	4	24%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.12. Determinación del costo en base a actividades desarrolladas



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.12 que representan las respuestas a la pregunta 12 concerniente a la determinación del costo en base a actividades, expresa el 76% de los individuos encuestados que sí se deberían considerar las actividades para determinar los costos, mientras que el 24% opina que no es relevante identificar las actividades.

Interpretación.- Según los datos que arroja la encuesta no se consideran las actividades para determinar el costo del producto. La determinación del costo del producto se lo realiza de manera empírica, sin tomar en cuenta técnicas que ayuden a tener un mejor control de las actividades que se desarrollan y de esta forma tomar oportunas decisiones.

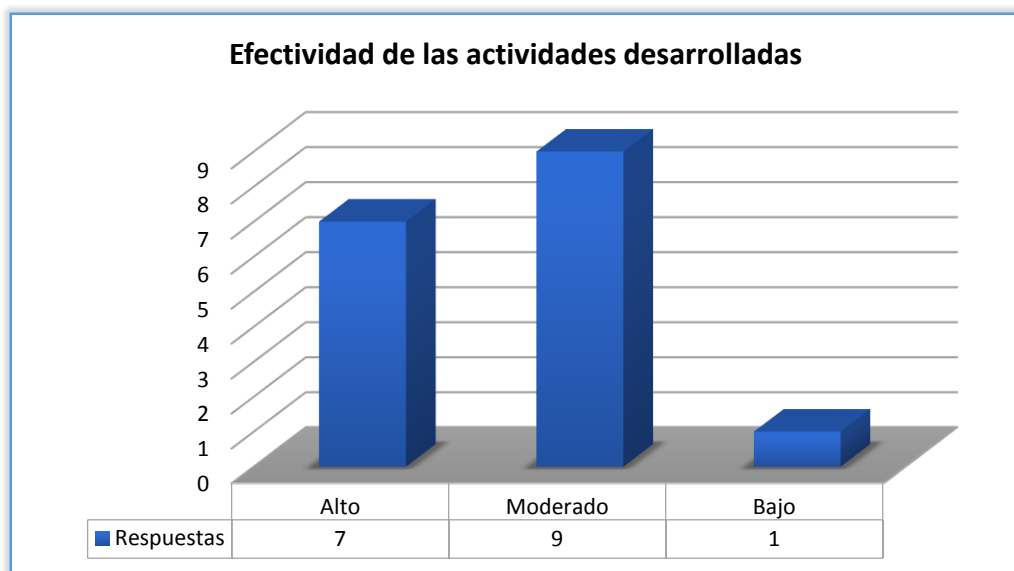
Pregunta 13.- ¿Cómo calificaría el grado de efectividad en las actividades que se desarrollan?

Tabla 4.13. Efectividad de las actividades desarrolladas

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Alto	7	41%
Moderado	9	53%
Bajo	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.13. Efectividad de las actividades desarrolladas



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.13 que representan las respuestas a la pregunta 13 concerniente a la efectividad de las actividades, expresa el 41% de los individuos encuestados que la efectividad de las actividades es alta, el 53% opina que la efectividad es moderada y el 6% opina que es baja.

Interpretación.- Las operaciones son parcialmente efectivas, ya que no se cuenta con estándares que puedan guiar el funcionamiento de las mismas, según los entes encuestados son efectivas las actividades desarrolladas pero no se puede hablar de total efectividad cuando no se puede comparar con ningún modelo eficiente.

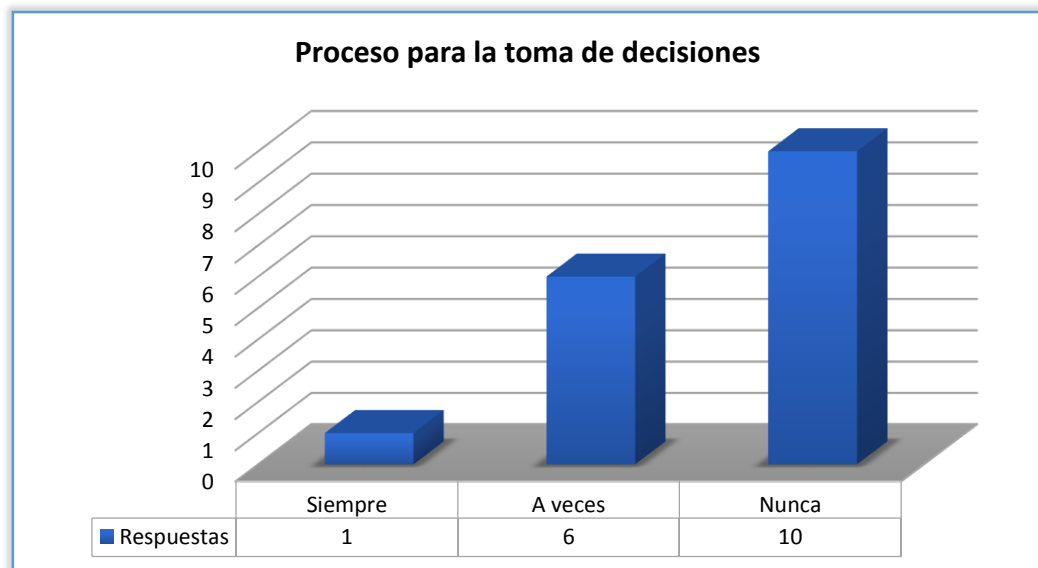
Pregunta 14.- ¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico para tomar decisiones?

Tabla 4.14. Proceso para la toma de decisiones

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Siempre	1	6%
A veces	6	35%
Nunca	10	59%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.14. Proceso para la toma de decisiones



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.14 que representan las respuestas a la pregunta 14 concerniente al proceso para la toma de decisiones, expresa el 6% de los individuos encuestados que siempre se utilizan métodos para tomar decisiones, el 35% cree que a veces y el 59% opina que nunca se incluyen métodos para tomar decisiones.

Interpretación.- Los empleados de la empresa consideran que casi nunca han evidenciado proceso alguno o lineamientos que dirijan la toma de decisiones. Las decisiones son tratadas de igual manera sean programadas o no programadas, desconociéndose totalmente que existen métodos que puedan facilitar el proceso.

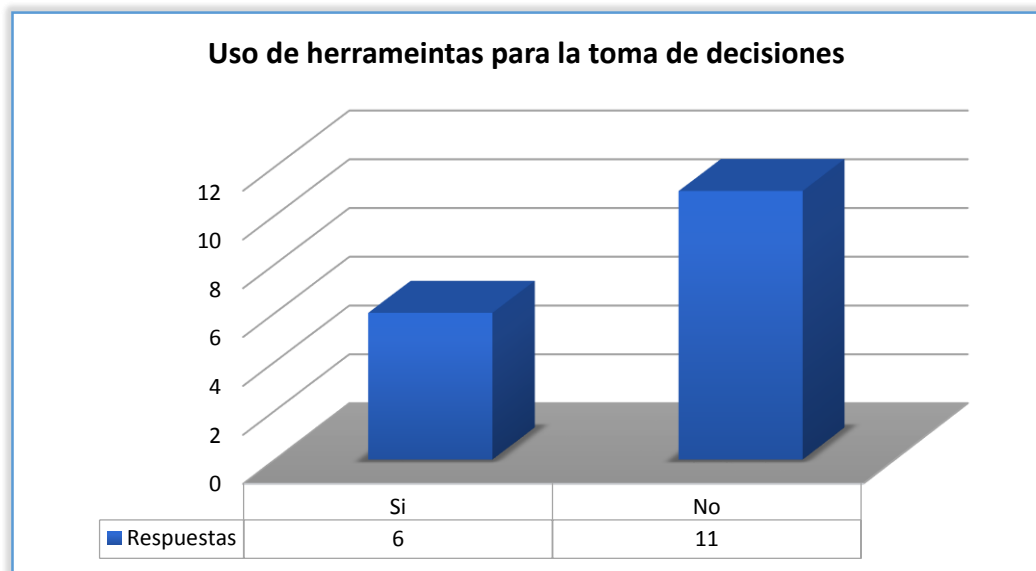
Pregunta 15.- ¿La empresa cuenta con un presupuesto actualizado para tomar decisiones?

Tabla 4.15. Uso de herramientas para la toma de decisiones

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	6	35%
No	11	65%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.15. Uso de herramientas para la toma de decisiones



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.15 que representan las respuestas a la pregunta 15 concerniente al uso de herramientas para la toma de decisiones, expresa el 35% de los individuos encuestado que efectivamente se cuenta con un presupuesto para tomar decisiones, mientras que el 65% piensa que no se cuenta con un presupuesto.

Interpretación.- Más de la mitad de los encuetados opinan que no se hace uso de herramientas de gestión que influya en la efectiva toma de decisiones. En la empresa la mayoría de proceso se los realiza en base de la experiencia que cada persona tenga en la actividad que desarrolla.

Pregunta 16.- ¿Se toman decisiones usualmente para lograr la mejora continua?

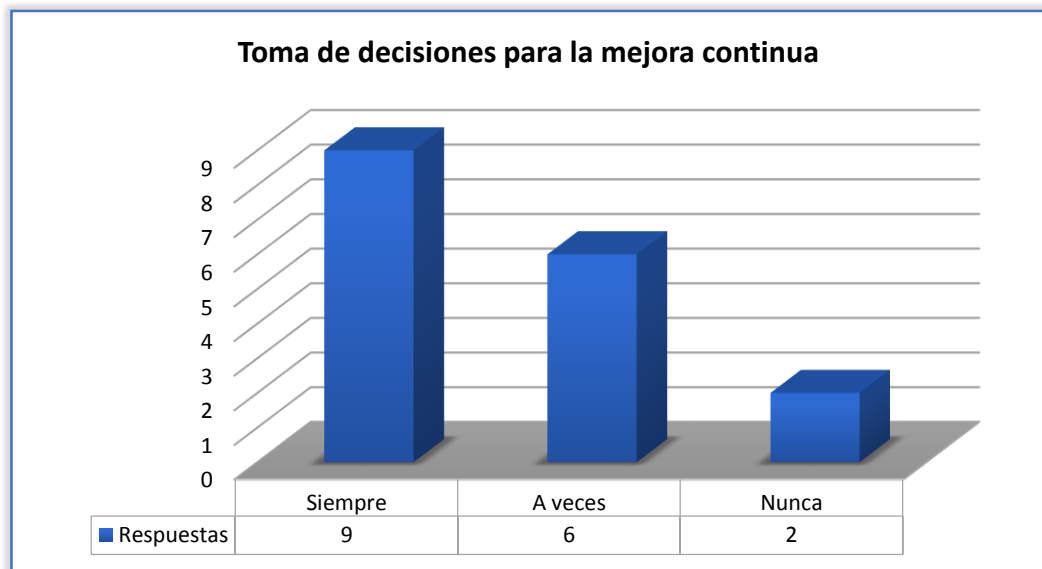
Tabla 4.16. Toma de decisiones para la mejora continua

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Siempre	9	53%
A veces	6	35%
Nunca	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.16. Toma de decisiones para la mejora continua



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.16 que representan las respuestas a la pregunta 16 concerniente a la toma de decisiones para la mejora continua, expresa el 53% de los individuos encuestados que siempre las decisiones van direccionadas a mejorar las actividades, el 35% cree que a veces y el 12% opina que nunca.

Interpretación.- Las decisiones sean metódicas o no, siempre van dirigidas a mejorar algo que se esté haciendo. La mejora continua debería considerarse como un medio, más no como un fin.

Pregunta 17.- ¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada para la empresa?

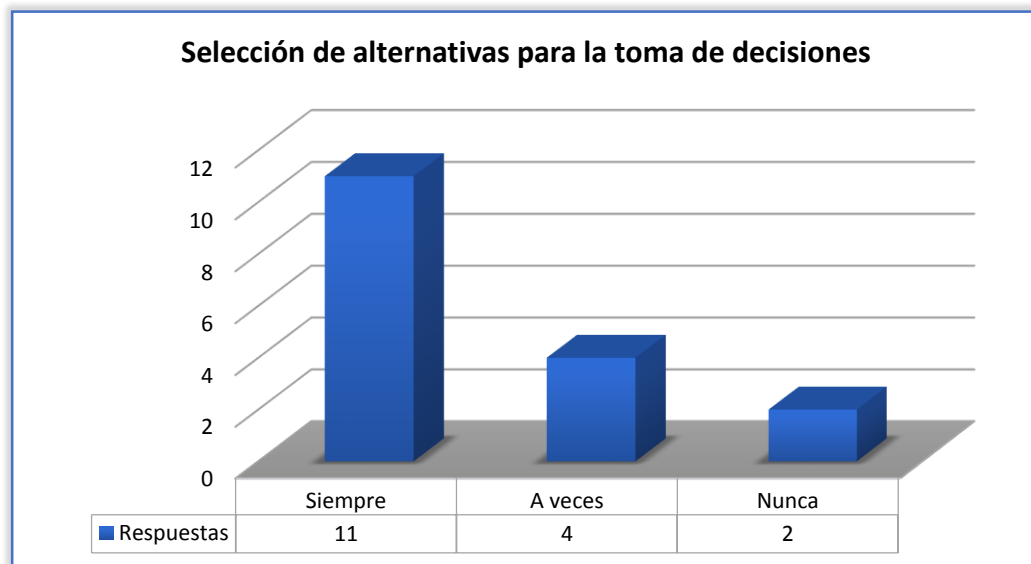
Tabla 4.17. Selección de alternativas para la toma de decisiones

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Siempre	11	65%
A veces	4	24%
Nunca	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.17. Selección de alternativas para la toma de decisiones



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información

Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.17 que representan las respuestas a la pregunta 17 concerniente a la selección de alternativas para tomar decisiones, expresa el 65% de los individuos encuestados que siempre se realiza este procedimiento, el 24% cree que a veces y el 12% opina que nunca.

Interpretación.- Dentro de la empresa no se emplean técnicas para tomar decisiones, sin embargo, siempre al solucionar un conflicto y tomar una decisión oportuna, el razonamiento de los individuos que se involucran en ello, hace que siempre se escoja la mejor opción para el beneficio de la empresa.

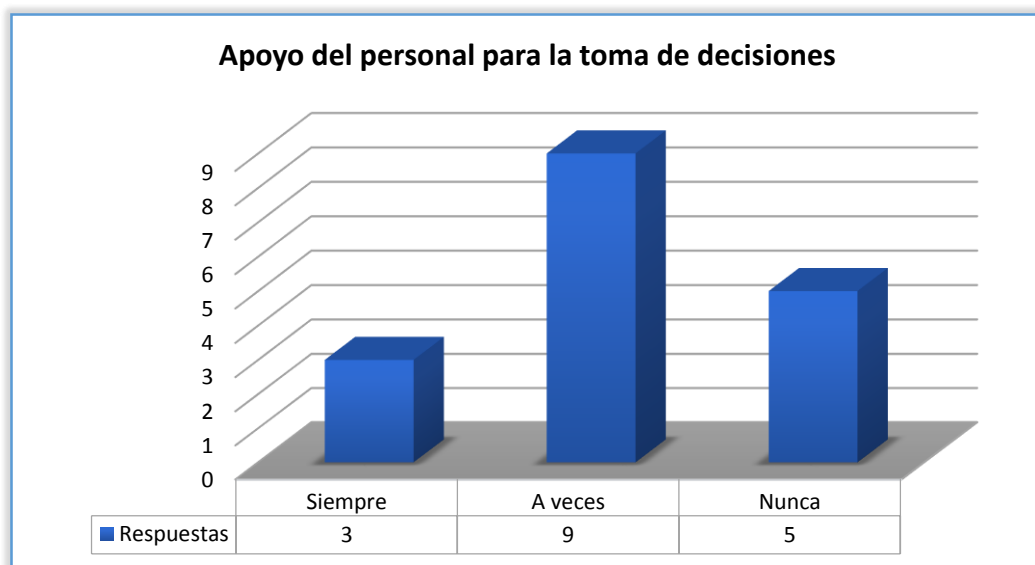
Pregunta 18.- ¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?

Tabla 4.18. Apoyo del personal para la toma de decisiones

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Siempre	3	18%
A veces	9	53%
Nunca	5	29%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.18. Apoyo del personal para la toma de decisiones



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.18 que representan las respuestas a la pregunta 18 concerniente a la involucración del personal en la toma de decisiones, expresa el 18% de los individuos encuestados que siempre que toma en cuenta la opinión de los empleados, el 53% cree que a veces y el 29% opina que nunca que considera esta opinión.

Interpretación.- La estructura jerárquica limita la opinión de los empleados, específicamente obreros, a que solo recepten ordenes más no se inmiscuyan en el proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones es una diligencia exclusiva de altos mandos.

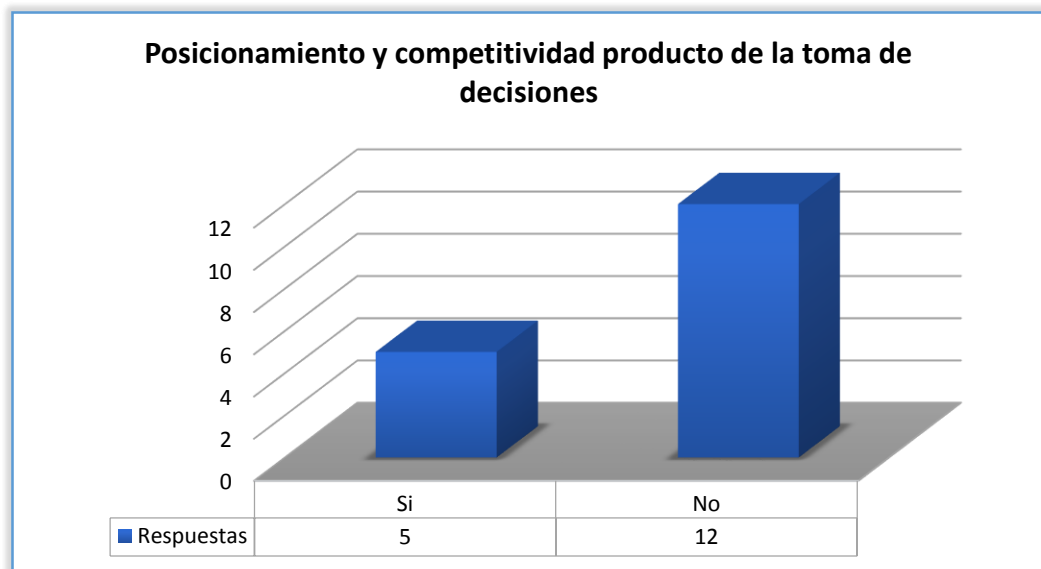
Pregunta 19.- ¿Las decisiones que la empresa ha venido ejecutando, han influido positivamente en posicionar la marca Sforzo y mejorar la competitividad?

Tabla 4.19. Posicionamiento y competitividad producto de la toma de decisiones

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Si	5	29%
No	12	71%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.19. Posicionamiento y competitividad producto de la toma de decisiones



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.19 que representan las respuestas a la pregunta 19 concerniente al posicionamiento en el mercado, expresa el 29% de los individuos encuestados que las decisiones han influido positivamente en el posicionamiento del mercado, mientras que el 71% opina no han influido positivamente y mejorado la competitividad.

Interpretación.- Las decisiones que se han tomado, según la opinión de los encuestados, no han mejorado el posicionamiento la marca en el mercado, ya que es evidente la disminución de la producción en la planta y la discontinuidad en el tiempo de trabajo de los empleados.

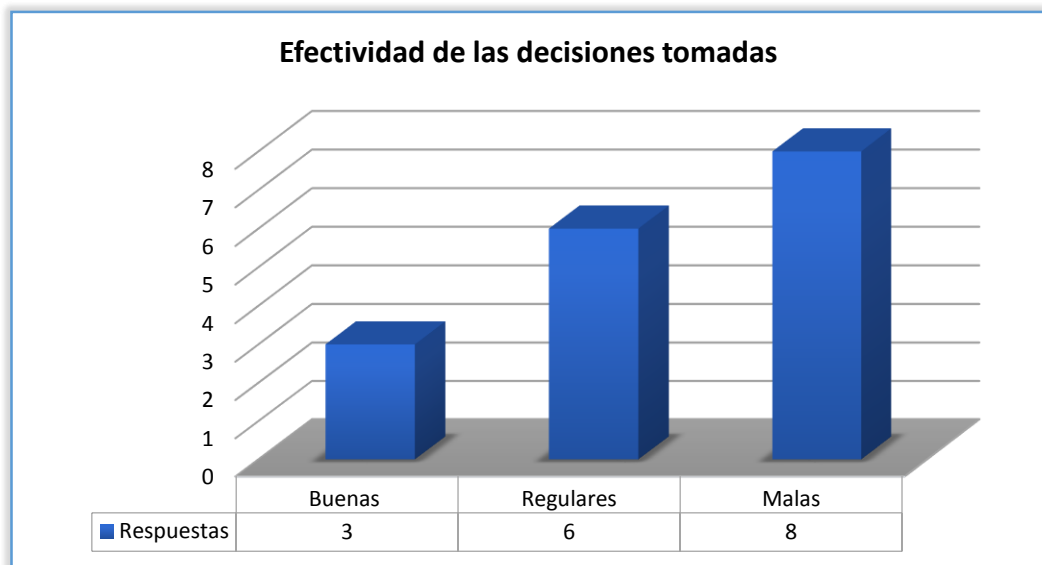
Pregunta 20.- ¿Cómo calificaría las decisiones que actualmente se están ejecutando?

Tabla 4.20. Efectividad de las decisiones tomadas

Opciones	Respuestas	Porcentaje %
Buenas	3	18%
Regulares	6	35%
Malas	8	47%
Total	17	100%

Fuente: Anexo 1. Recolección de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Gráfico 4.20. Efectividad de las decisiones tomadas



Fuente: Anexo 1. Tabulación de información
Elaborado por: Daniela Vaca

Análisis.- En la tabla y gráfico 4.20 que representan las respuestas a la pregunta 20 concerniente a la efectividad de las decisiones, expresa el 18% que las decisiones tomadas son buenas, el 35% opina que son regulares y el 47% cree que son malas.

Interpretación.- Por la reducción en la cantidad de unidades producidas entre períodos contables, es evidente que la efectividad en las operaciones consecuente de las decisiones en cada proceso, no marcha nada bien. La restructuración en los procesos e implantación de técnicas, deberá contribuir a tomar decisiones adecuadas.

4.3. Verificación de Hipótesis

4.3.1 Modelo Lógico:

Donde:

H₀= Hipótesis nula

H_i= Hipótesis alterna

Las hipótesis planteadas para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

H₀: La gestión estratégica de costos no influye significativamente en la adecuada toma de decisiones en la empresa de calzado Sforzo de la ciudad de Ambato.

H_i: La gestión estratégica de costos influye significativamente en la adecuada toma de decisiones en la empresa de calzado Sforzo de la ciudad de Ambato.

4.3.2 Modelo Matemático:

H₀; $P_1 = P_2$; $P_1 - P_2 = \emptyset$

H_i; $P_1 \neq P_2$; $P_1 - P_2 \neq \emptyset$

4.3.3 Modelo Estadístico:

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará el estadígrafo T de Student, debido a que la muestra no supera los 30 elementos encuestados.

$$t = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

P₁= Proporción favorable variable independiente

P₂= Proporción favorable variable dependiente

\hat{p} ≅ Probabilidad del éxito conjunto

\hat{q} ≅ Probabilidad del fracaso conjunto

n1= N° de casos variable independiente

n2= N° de casos variable dependiente

4.3.3.1 Regla de Decisión

P12. ¿Cree que deben considerarse las actividades que generan valor, para determinar los costos y mejorar la competitividad?

P19. ¿Cree que las decisiones que se han tomado, han influido positivamente en posicionar la marca Sforzo y mejorar la competitividad?

Tabla 4.21. Tabla de Relación

P12 Variable Independiente	SI	13
	NO	4
	Total	17
P19 Variable Dependiente	SI	5
	NO	12
	Total	17

Fuente: Recolección de información

Elaborado por: Daniela Vaca

4.3.3.2 Cálculo t (tabular):

$$1 - 0.9 = 0.05; \alpha 0.05$$

$$gl = n1 + n2 - 2$$

$$gl = 17 + 17 - 2$$

$$gl = 34 - 2 = 32$$

$$t_i \alpha 0.05; 32 \text{ gl} = + - \mathbf{1.694}$$

Interpretación:

Se acepta la **H₀** (Hipótesis nula), si el valor de t (calculado) está entre $+ - 1.694$ con un alfa de 0.05 y 32 grados de libertad con ensayo bilateral.

Se acepta la **H₁** (Hipótesis alterna), si el valor de t (calculado) está fuera $+ - 1.694$ con un alfa de 0.05 y 32 grados de libertad con ensayo bilateral.

4.3.3.3 Cálculo de t (calculado):

$$t = \frac{P_{12} - P_{19}}{\sqrt{\hat{p}\hat{q} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$$P_{12} = 13 / 4 = 0.76$$

$$P_{19} = 5 / 12 = 0.29$$

$$p = (13 + 5) / (17 + 17) = 0.53$$

$$q = 1 - 0.53 = 0.47$$

$$t = \frac{0.76 - 0.29}{\sqrt{(0.53)(0.47) \left(\frac{1}{17} + \frac{1}{17} \right)}}$$

$$t = \frac{0.47}{\sqrt{(0.25) \left(\frac{2}{17} \right)}}$$

$$t = \frac{0.47}{\sqrt{0.03}}$$

72

$$t = \frac{0.47}{0.17}$$

$$t = 2.76$$

Decisión:

Como t (calculado) es igual a 2.76 y es un valor que se encuentra fuera de $+ - 1.694$ al ser un valor mayor cae en zona de rechazo, negándose la hipótesis nula y aceptándose la hipótesis alterna que dice: “La gestión estratégica de costos influye significativamente en la adecuada toma de decisiones en la empresa de calzado Sforzo de la ciudad de Ambato”.

4.3.3.4 Representación de hipótesis:

Gráfico 4.21. Regla de decisión



Fuente: Cálculo de $t - student$
Elaborado por: Daniela Vaca

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En este punto del proyecto de investigación, después de haber analizado el problema planteado a través de la recolección de información en base a la encuesta, se establece las siguientes conclusiones:

- Durante la investigación, se pudo constatar que las actividades que generar valor a la empresa de calzado Sforzo no han sido identificadas adecuadamente, por lo que al momento de determinar los costos no son consideradas en su totalidad y la cadena de valor en cierto modo es omitida para tomar decisiones.
- Según la investigación, se muestra que las decisiones que se han tomado no han influido positivamente en posicionar la marca Sforzo en el mercado, ni mejorado su competitividad; ya que el personal involucrado en la fabricación del calzado ha percibido que el volumen de producción ha disminuido, las ventas han bajado y el tiempo de ocio aumentado.
- La indagación efectuada evidenció también que los costos que son determinados por la administración de manera elemental sin tomar en cuenta ningún método técnico de costeo, básicamente se usan para determinar el precio de los productos y tomar decisiones; las mismas que debido a la inexactitud y simplicidad de la ficha técnica, provoca que las decisiones en su mayoría sean no programadas, lo que aumenta el riesgo de cometer errores irremediables y limita que la gerencia tome decisiones para lograr una mejora continua en sus procesos y así aumentar su competitividad.

5.2. Recomendaciones

Como consecuencia de las conclusiones antes mencionadas, a continuación se presentan recomendaciones para lograr la mejora del problema planteado.

- Es preciso identificar las actividades que conforman la cadena de valor; es decir los procesos gobernantes y los procesos de apoyo, para lograr la mejora continua de sus actividades prioritarias y reducir esfuerzos limitando recurso en actividades que no son necesaria.
- Se debería ordenar la información por actividad para determinar los inductores del costo y de esta manera, identificar las actividades que están generando valor a la empresa y apoyar a la gerencia en torno a decidir qué actividad no está generando valor óptimamente y así omitirlas o mejorarlas continuamente.
- En la organización de la información se debería clasificar los rubros que se han usado en cada actividad, es decir los primos o directos y los indirectos para tener una referencia al momento de distribuir los costos mediante los cost – drivers.
- Aumentar las decisiones programadas para mejorar estratégicamente las actividades, considerando las etapas de implementación de la gestión estratégica de costos.
- Proponer un diseño basado en la Gestión Estratégica de Costos para lograr una mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor y asistir a la gerencia para tomar decisiones acertadas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Título

Modelo basado en la Gestión Estratégica de Costos para lograr la mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor y asistir a la gerencia en la toma de decisiones.

6.1.2. Ficha de ejecución

Institución Ejecutora: Empresa de calzado Sforzo.

Beneficiarios: Personal administrativo, ventas y producción.

Ubicación: Calzado Sforzo se ubica en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, entre las calles Lalama y Lizardo Ruíz.

Tiempo estimado de la ejecución: de septiembre del 2014 a marzo del 2015.

Responsable: Daniela Estefanía Vaca Cisneros.

6.1.3. Costo

Tabla 6.1 Presupuesto del proyecto

N°	DETALLE	VALOR
1	Procesamiento de la información	\$ 300,00
2	Materiales de oficina	\$ 100,00
3	Textos y material bibliográfico	\$ 60,00
4	Impresiones y fotocopiado	\$ 120,00
5	Transporte	\$ 50,00
6	Informe Final	\$ 50,00

7	Otros	\$ 80,00
	TOTAL	\$ 760,00

Fuente: Presupuesto del proyecto

Elaborado por: Daniela Vaca

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Una vez analizado el problema planteado al inicio de la investigación, se concluye que la empresa Sforzo necesita implementar como herramienta empresarial un modelo basado en la Gestión Estratégica de Costos con énfasis en uno de sus elementos que lo constituye, que es la cadena de valor; y como elementos de apoyo, los inductores de costos y el posicionamiento en el mercado, para lograr la mejora continua de las actividades generadoras de valor y la adecuada toma de decisiones.

Como se expuso en anteriores capítulos, el presente proyecto ha tomado como referencia trabajos que han aportado a empresas que enfrentan similares problemáticas con soluciones innovadoras, prácticas y oportunas; a continuación se cita el más relevante.

Portero, P. (2014); en su trabajo investigativo “La Gerencia Estratégica de Costos en la Toma de Decisiones de la Empresa de Calzado Gamo’s”, en el cual se propone como solución un “modelo de gerencia estratégica de costos para la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos de la empresa calzado Gamo’s”, por medio del cual, después de su implementación se concluyó que “para tomar cualquier decisión la gerencia debe conocer que si se desea mejorar algún proceso primero se lo debe medir, evaluar y proponer mecanismos que permita ser más eficiente, no es necesario invertir ingentes cantidades de dinero en cursos motivacionales o de equipo si no hay de por medio metas a conseguir”. Además añade que “La gerencia estratégica de costos nos permite evaluar a cada uno de los puestos de trabajo bajo el esquema de distribución de los costos para lo cual se requiere que todos los departamentos mantengan un riguroso registro de actividades, tiempos, reproceso de manera que permita a la contabilidad distribuir los costos de cada producto que se desee sacar al mercado”.

Por los resultados obtenidos por otros investigadores, y considerando la importancia de mejorar continuamente las actividades por medio de los costos y las decisiones acertadas que se puedan tomar para acelerar la competitividad de una entidad; un modelo para gestionar estratégicamente los costos, constituye ser la vía de solución más adecuada para enfrentar los problemas que atraviesa la empresa de calzado Sforzo.

6.3. Justificación

La implementación de un Modelo basado en la Gestión Estratégica de Costos para lograr la mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor y asistir a la gerencia para tomar decisiones acertadas, se considera la alternativa de solución más apropiada para mitigar el problema que se indagó; ya que al conocer de forma más directa las operaciones de la empresa Sforzo, se pudo constatar que la determinación de los costos de forma empírica, no solo desorienta a la administración en la toma de decisiones apropiadas, sino también, influye en que la empresa no alcance a competir equitativamente con sus rivales.

La contabilidad de costos a más de considerarse la base de información por medio del cual la gerencia puede tomar decisiones, es también una ciencia que se puede ir adaptando a las necesidades de los individuos en la actualidad, considerándose que los seres humanos ya sea por su naturaleza, la globalización o por los acelerados avances tecnológicos de los últimos tiempos, buscan distinguirse de los demás. Es por eso, que hablando en el ámbito económico, la gestión estratégica de costos es una técnica innovadora que ayudarán a las empresas a alcanzar la competitividad y excelencia.

Un modelo basado en la Gestión Estratégica de Costos constituye un verdadero reto, ya que propone cambios sustanciales en cada actividad que se desarrolla en la empresa Sforzo; desde el diseño del producto hasta su post-venta, considerándose la determinación de los costos en cada procedimiento como una base que ayude a tomar decisiones y mejorar continuamente las actividades que se consideran generadoras de valor.

Los costos siguiendo la misma línea de justificación, una vez identificada la cadena de valor, apoyará en la decisiones sobre en qué actividad se debe canalizar la atención y mejorarlas, y cuál de las actividades se deberían remplazar o modificar; para que de esta manera la empresa pueda alcanzar sus objetivos organizacionales y evitar invertir ingentes cantidades de dinero en actividades que no están apoyando en mejorar la competitividad a la entidad.

La gerencia de Calzado Sforzo y todo el personal que se involucra en las actividades que allí se desarrollan, es consiente que muchas de las decisiones equívocas han sido producto de no contar con sistemas técnicos que orienten a tomar decisiones; y considera así mismo, que un adecuado control de las actividades y fijación de costos de forma más técnica en cada actividad, impulsará el desarrollo productivo de la empresa y por ende el de cada individuo que depende de ella.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Proponer un diseño basado en la Gestión Estratégica de Costos para lograr la mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor y asistir a la gerencia en la toma de decisiones.

6.4.2. Objetivos Específicos

Identificar las actividades que conforman la cadena de valor; es decir los procesos gobernantes y los procesos de apoyo.

Determinar el costo en cada actividad que conforma la cadena de valor, tomando como referencia los productos que más aceptación han tenido en el mercado actual.

Analizar los inductores del costo en las actividades que se desarrollan desde el diseño hasta la post – venta de los productos, para de esta forma organizar la información e identificar el impacto económico de cada actividad y aportar a la toma de decisiones en post de la mejora continua.

Instaurar procedimientos para que la gerencia, a través de la gestión estratégica de costos, tome decisiones adecuadas para mejorar la competitividad de la empresa.

6.5. Análisis de Factibilidad

6.5.1. Factibilidad Organizacional

Los involucrados en cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa de calzado Sforzo desde su gerente - propietario hasta sus obreros, en los últimos meses han notado el decrecimiento en la producción; por lo que ven oportuno, cambiar la forma de gestionar las actividades, y que mejor hacerlo con modelos innovadores que en otras empresas han aportado de manera positiva en la toma de decisiones. Por tal motivo, todo el personal está presto a colaborar para poder determinar los costos en cada actividad y poderlos gestionar estratégicamente y de esta manera se pueda decidir qué actividades necesitan mejoras y cuáles deberían ser suplididas u omitidas para hacer de la empresa Sforzo una entidad cada vez más competitiva en el mercado.

Como se expuso en la indagación previa, la empresa determina sus costos de manera empírica y esta actividad es desempeñada por el propietario de la entidad, quien ve de esta propuesta una ayuda técnica que de manera objetiva, facilitará las decisiones que él deba tomar para mejorar el desempeño de su empresa.

Considerando que la empresa necesita, para mejorar su competitividad contar con un modelo de gestión. Esta solución pretende ser la más viable para conseguir los objetivos organizacionales y las metas planteadas, siempre y cuando se cuente con el apoyo de todos los involucrados en cada actividad que se desarrolla en la empresa.

6.5.2. Factibilidad Tecnológica

La empresa Sforzo cuenta en cada departamento con una persona responsable del funcionamiento de las actividades que desarrolla, vigilada con cámaras de video que graban en tiempo real, el desempeño de los empleados; y computadores que

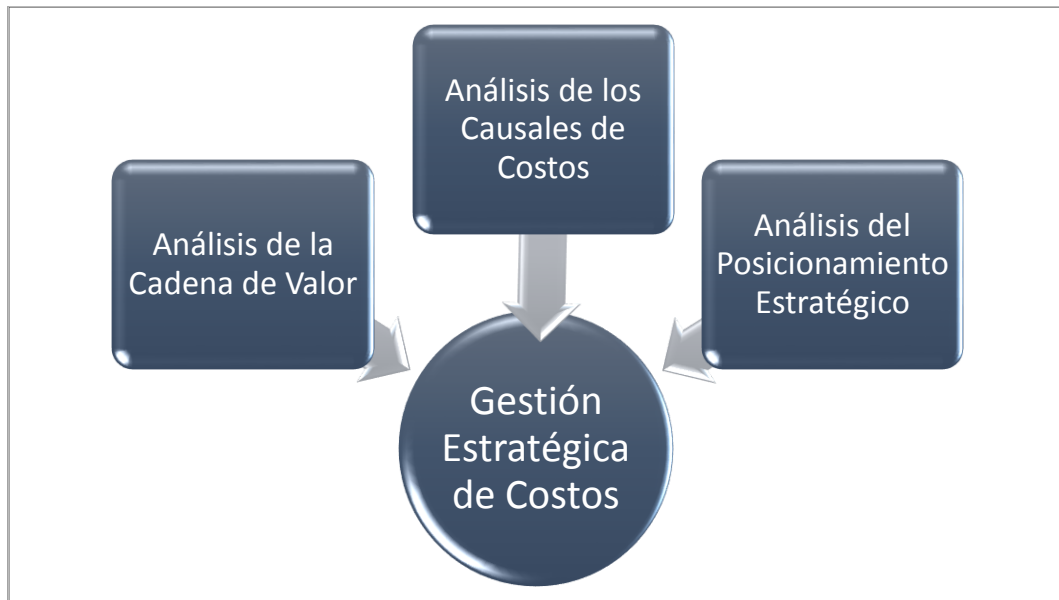
son cargadas de información necesaria de cada proceso en la elaboración del producto. Estos factores hacen que la propuesta que se plantea como solución al problema, se haga posible para su implementación.

6.6. Fundamentación

6.6.1. Gestión Estratégica de Costos

Shank, J. & Govindarajan, V. (1997); eruditos en la gestión estratégica de costos concluyen que, “el GEC es el análisis de costos amplio, en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener”. En mención de lo anterior se puede concluir que, existen tres parámetros tácticos como son: la cadena de valor, el análisis del posicionamiento estratégico y los causales de costos que constituyen el gerenciamiento estratégico de costos, mismos que la gerencia hace uso para aplicar correctivos y tomar decisiones propicias para mejorar la competitividad de la entidad.

Gráfico 6.1. Postulados de la gestión y análisis estratégico de costos.



Fuente: Shank & Govindarajan, "Gerencia Estratégica de Costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva (1997)
Elaborado por: Daniela Vaca

6.6.1.1. Análisis de la Cadena de Valor

Esta etapa inicia con el reconocimiento de la entidad, es decir todos los factores que inciden en que la empresa genere valor no solo para sí misma, sino también para su entorno. “La cadena de valor constituye una serie de actividades que se complementan entre sí, la cual se enfoca en que cada acción que se desempeña para entregar y apoyar su producto debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costos y su diferenciación” (Shank, 2013). Al llevar a cabo el análisis de cada actividad, los administrativos pueden ejercer un juicio de valor sobre el funcionamiento de cada actividad y de esta manera aplicar correctivos a tiempo para mitigar riesgos y encontrar una ventaja competitiva que permita a la empresa alcanzar sus metas y objetivos.

La planificación estratégica de una empresa muestra de manera implícita los procesos gobernantes y de apoyo que mantiene la institución para lograr sus objetivos organizacionales. “La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales” (Golpe, 2010). Las actividades de valor pueden dividirse en dos grupos generales: procesos gobernantes y de apoyo. Destacando que los procesos gobernantes están conformados por; las actividades primarias o directas y las actividades indirectas que conforman los procesos misionales; y los procesos de apoyo integrado por los agregadores de valor.

Gráfico 6.2. Estructura de la cadena de valor.

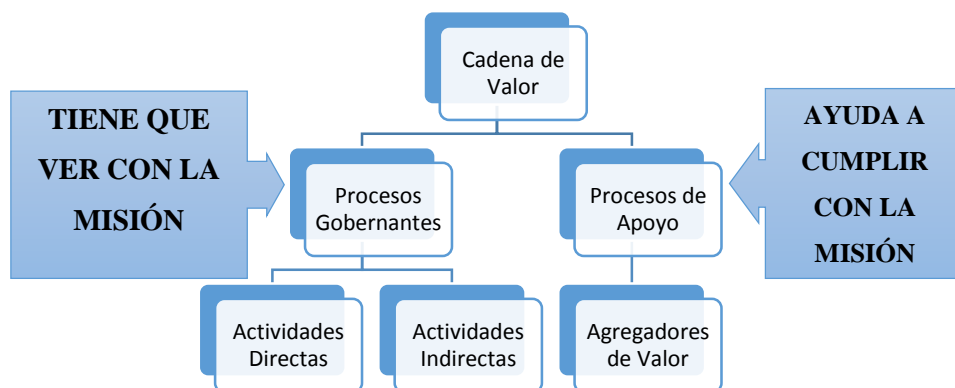
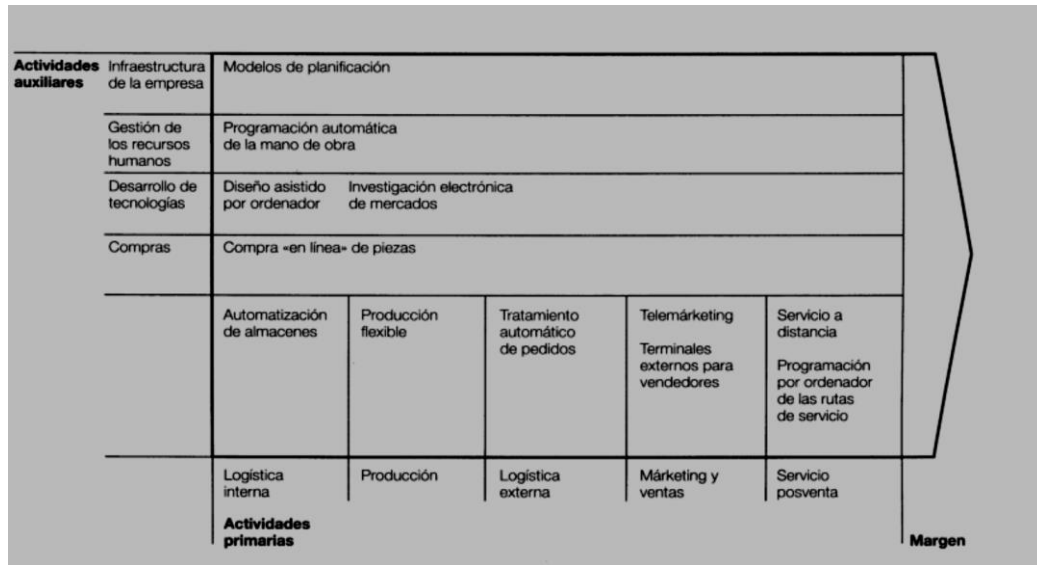


Gráfico 6.3. Representación de la cadena de valor



Fuente: Golpe, A. ("GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS: Con la incorporación de varias herramientas", 2010).

Elaborado por: Daniela Vaca

6.6.1.1.1. Procesos Gobernantes

“Constituyen los procesos misionales llamados también operativos o agregadores de valor, permite el cumplimiento de la misión a través de la ejecución de procesos como la producción, comercialización o servicio” en función de lo que opina (Golpe, 2010). En la empresa de calzado Sforzo el proceso gobernante sería la producción y comercialización de calzado de cuero.

- Actividades primarias o directas

“Son las relacionadas con la creación de valor para el cliente, ensamblar, producir, maquilado de partes, la operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento, etcétera” (Cárdenas y Nápoles, 2006).

- Actividades secundarias o indirectas

La opinión de Cárdenas, R. (2006); aclara que las actividades indirectas “Incluye mantenimiento, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas,

administración del diseño y el desarrollo, Se agrupa como cuentas de gastos indirectos de fabricación.

6.6.1.1.2. Procesos de Apoyo

Según lo que opina Molina, O.(2014); “los procesos de apoyo incluye todos aquellos procesos que permiten el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales”, es decir que son los encargados de provisionar de recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc., a los procesos misionales o gobernantes que son quienes los transforman.

6.6.1.2. Análisis de Posicionamiento Estratégico

“La causa fundamental para efectuar un análisis de costos es la toma de decisiones, pero a medida que evoluciona el pensamiento sobre la formulación de estrategias y el proceso de implementación, el análisis de costos debe tener en cuenta más integralmente el posicionamiento estratégico” (Golpe, 2010). La gerencia al analizar los costos deberá enfocarse en conseguir mediante estrategias, liderazgo en costos y diferenciación del producto, planteándose como meta primordial alcanzar la competitividad.

La empresa Sforzo por factores discutidos en capítulos anteriores ha disminuido su producción, considerándose los años 2013 y 2014 al producir 13.530 y 11.351 pares de zapatos respectivamente; reduciendo en 2179 pares de zapatos su participación en el mercado general de calzado.

6.6.1.3. Análisis de los Causales del costo

Tradicionalmente los costos en la empresa Sforzo se determinan para realizar proyecciones y ver si los recursos financieros alcanzarán para seguir produciendo. Pero abordando la gestión estratégica de costos; aclara Golpe, A.(2010), que “el análisis de los causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa; y para evaluar la oportunidad estratégica se deben

examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada”.

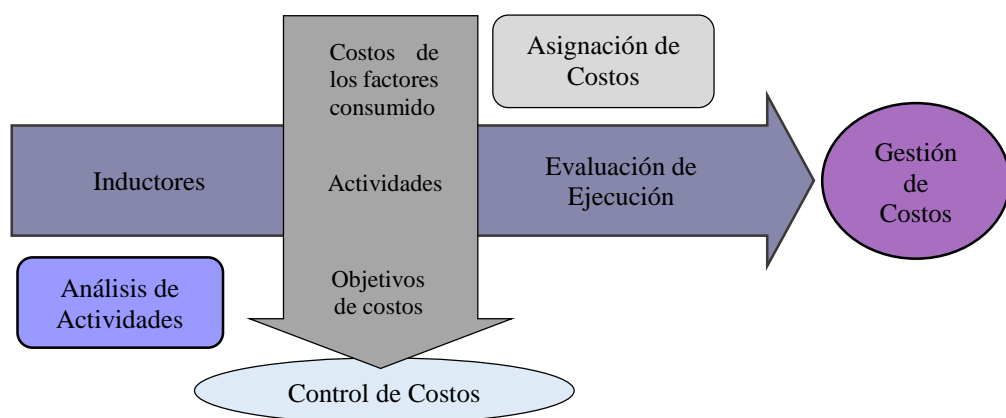
Para este análisis se deben responder las siguientes preguntas: ¿En qué formas se puede explicar el comportamiento de los costos? ¿Cuáles son los causales de costos que tiene la entidad?

Los causales de costos son divididos en dos:

“Causales Estructurales.- En una enumeración no taxativa menciona las siguientes opciones estratégicas: Escala, Extensión, Experiencia, Tecnología, Complejidad. Causales de Ejecución.- Formando también una enumeración no taxativa menciona las siguientes opciones: compromiso del grupo de trabajo, gerencia de calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia de la distribución en la planta, configuración del producto, aprovechamiento de los lazos con proveedores y clientes, etc.” (Golpe, 2010).

El análisis integral de la gestión estratégica de costos “puede centrar su enfoque en términos de costos (análisis vertical) o puede orientarse hacia la propia ejecución de las actividades (análisis horizontal), pasando a primer plano el concepto de gestión de actividades, que tienen por objetivo primordial la mejora continua de las actuaciones de la empresa” (Golpe, 2010). A continuación se expresa gráficamente:

Gráfico 6.4. Análisis integral de la gestión estratégica de costos



Fuente: Golpe, A. ("GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS: Con la incorporación de varias herramientas", 2010).

Elaborado por: Daniela Vaca

En la propuesta que se ejecutará a continuación, se organizará la información que ha proporcionado la gerencia de la empresa Sforzo con el fin de analizar las actividades que generan valor, los importes que inciden en la ejecución de dichos procesos para de esta forma aportar a su propietario en la toma de decisiones y la mejora continua de sus actividades. Además, en este proceso para ejecutar el modelo basado en la Gestión Estratégica de Costos se apoya en el costeo basado en actividades; doctrina impartida por Zapata, P. (2007) en su ejemplar denominado “Contabilidad de costos: Herramienta para la toma de decisiones”, en la unidad siete se aborda sobre el costeo basado en actividades y dice que “el costeo basado en actividades cuantifica las actividades productivas, administrativas y comerciales necesarias en la gestión, operación y comercialización de bienes y servicios”. Además añade “Bajo esta metodología, las bases de asignación utilizadas en la fijación de los costos indirectos y algunos gastos son unidades de medida determinadas por las actividades más significativas realizadas durante el procesos productivo, como el número de montajes; las horas de preparación de insumos que, en el caso de actividades administrativas, pueden estar definidas por el número de clientes atendidos, el número de facturas emitidas, la cantidad de dinero cobrado, por el área ocupada, por el tiempo de dedicación, por la cantidad de líneas telefónicas disponibles, entre otras”.

La asignación de los costos por cada actividad ejecutada posteriormente se llevará acabo, siguiendo los pasos que se establecen para la implementación de mencionado modelo.

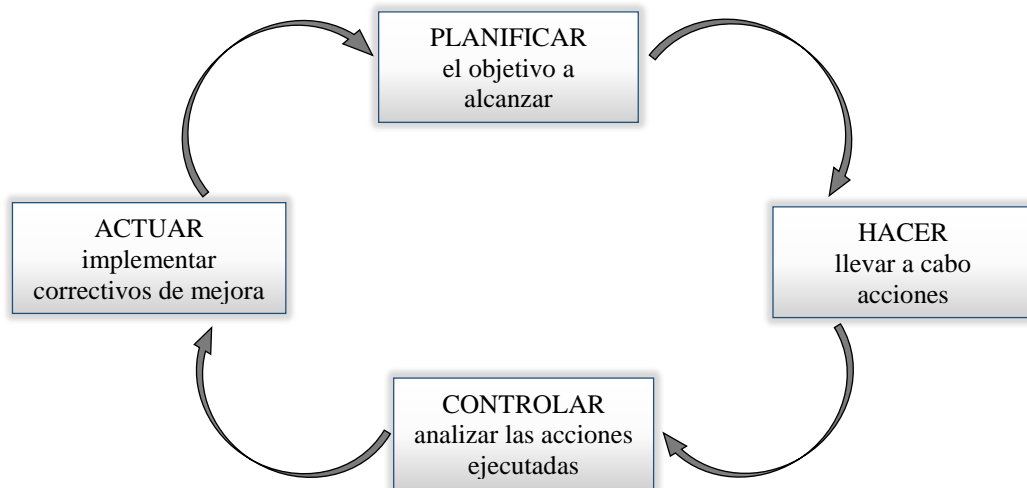
6.6.2. Mejora Continua

Al contar con el análisis de cada elemento que conforma el gerenciamiento estratégico de costos, es preciso controlar dicha gestión para aplicar correctivas pertinentes con el objetivo de mejorar continuamente cada actividad y por consiguiente el producto que se ofrece.

“La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo Planificar, Hacer, Comprobar y

Ajustar, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad para verificar la efectividad de sus acciones” (Cárdenas y Nápoles, 2006).

Gráfico 6.5. Proceso de la mejora continúa



Fuente: Gestión estratégica, círculo de Deming (Pérez, 2013)
Elaborado por: Daniela Vaca

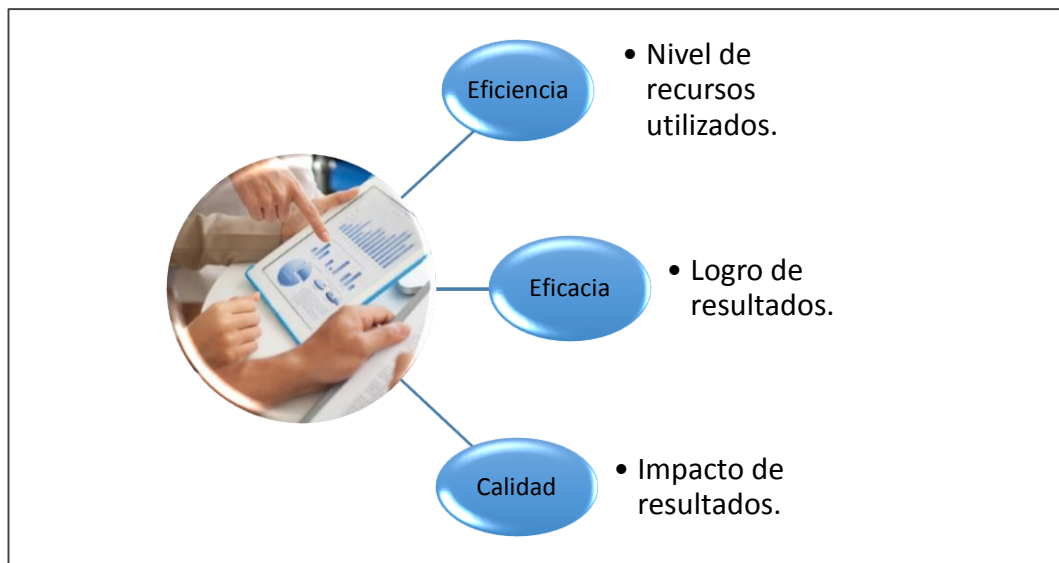
En función de lo que opina Cárdenas, R.(2006); la mejora continua es un proceso para alcanzar la calidad total, fundamentándose en la capacitación y adiestramientos planteados y planificados. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora o deficientes, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora y decisiones adecuadas.

Además considerando el principal objetivo de la gestión estratégica de costos que según Molina, O.(2014), es “organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio” Tal objetivo solo será conseguido si se combina estratégicamente las tres funciones que añaden valor a las actividades que se desempeñan en la empresa, para mejorar continuamente las acciones que inciden desde el diseño hasta la post – venta del calzado.

“Existen expertos que consideran que los directivos necesitan información más focalizada hacia las actividades, permitiéndoles así medir, gestionar y controlar los

costos en forma estratégica para desde el punto de vista de la competitividad, identificar las actividades que el cliente es capaz de reconocer y en consecuencia de valorar. Esta información, centrada en las actividades, permite tener una perspectiva estratégica de los costos, y posibilita evaluar si son eficientes, eficaces y de calidad” según la opinión de (Golpe, 2010).

Gráfico 6.6. Evaluación estratégica de las actividades



Fuente: Gestión Empresarial (Pérez, 2013)
Elaborado por: Daniela Vaca

La mejora continua principalmente intenta eliminar aquellas actividades que no añaden valor o aquellas características del producto que no son estimadas por la demanda.

6.6.3. Teoría de decisión

Esta etapa preside la instauración de procedimientos para que la gerencia, a través de la gestión estratégica de costos tome decisiones adecuadas para mejorar continuamente las actividades que generan valor y por consiguiente la competitividad de la entidad.

La teoría de la decisión basada en una perspectiva cognitiva, es un área que incide en “la selección de un curso de acción entre varias opciones. Un aspecto

fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas; la circunstancia puede ser percibida por una persona como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable” (Herrera M. , 2012).

En función de lo que opina Herrera, M. (2012) ; las decisiones pueden ser gobernadas por las siguientes circunstancias:

“Bajo Certidumbre: Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa,

Bajo Incertidumbre: Existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas,

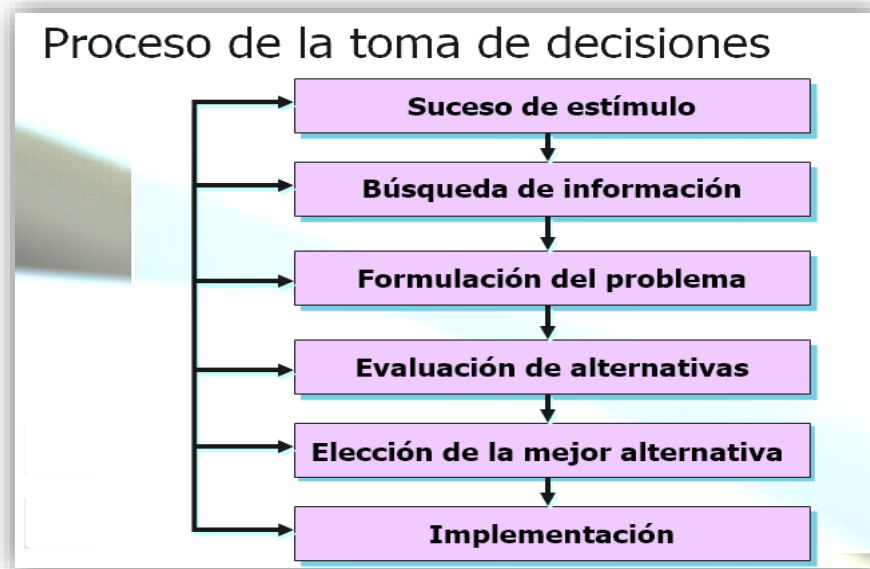
Bajo Riesgo: Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100 por ciento,

Bajo Conflicto: Se toman decisiones de manera individual y experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguna lo es, o entre grupos y se crea el conflicto del grupo”.

6.6.3.1 Estrategia

La adecuada estrategia para tomar decisiones y establecer un ambiente de cooperación entre todos los involucrados en las acciones que se desarrollan en la empresa Sforzo sería “buscar una meta común a la cual todos puedan comprometerse, compartir recompensas y responsabilidades, comunicar nuestras expectativas de cooperación y apreciar a todos como colaboradores”(Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012).

Gráfico 6.7. Procedimientos para la toma de decisiones.



Fuente: (Herrera M. , 2012)
Elaborado por: Daniela Vaca

6.7. Metodología. Modelo Operativo

Guía del proceso operativo para la implementación de un modelo basado en la Gestión Estratégica de Costos para lograr la mejora continua en las actividades que conforman la cadena de valor y asistir a la gerencia en la toma de decisiones.

El gráfico 6.8 se presenta la secuencia en que se implementará la gestión estratégica de costos en la empresa Sforzo de manera didáctica para su mejor entendimiento.

Guía del Proceso Operativo

- I. Análisis de la empresa
 - a. Planificación estratégica
 - b. Situación actual de la empresa (FODA)
 - c. Entorno empresarial de la empresa Sforzo
- II. Identificación de la cadena de valor
 - a. Flujograma de actividades que se desarrollan en la empresa

- b. Identificación de los procesos gobernantes y de apoyo
 - c. Estructuración de la cadena de valor
- III. Determinar el costo a cada actividad de la cadena de valor
- a. Flujo de cálculo de los importes de la empresa Sforzo.
 - b. Identificación de las líneas de producción con mayor aceptación.
 - c. Capacidad Instalada: Producción del mes analizado.
 - d. Identificación de los inductores del costo.
 - e. Costos y gastos de la empresa Sforzo por cada actividad que se desarrolla.
 - f. Organización de la información considerando cada fase.
 - g. Asignación de los recursos directos al objeto del costo.
 - h. Clasificación de los recursos indirectos entre común y específicos.
 - i. Asociación de los recursos indirectos específicos a las actividades que generan valor.
 - j. Asociación de los recursos indirectos comunes a las actividades que generan valor.
 - k. Asignación de los recursos comunes a cada línea de producción.
 - l. Determinación de los costos totales.
- IV. Informe enfocado en la mejora continua de las actividades.
- V. Proceso para adoptar decisiones gerenciales
- VI. Retorno al primer punto

Gráfico 6.8. Ciclo de implementación de la gestión estratégica de costos en la empresa Sforzo.



Fuente: Gerenciamiento Estratégico de Costos (Golpe, 2010, pág. 24)

Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.1. Análisis de la empresa

6.7.1.1. Planificación estratégica de la empresa Sforzo

Misión:

En “SFORZO” somos una empresa orgullosamente ambateña en la cual todos los colaboradores centramos esfuerzos en ofrecer un producto de calidad, cómodo, sofisticado, elegante, fabricado 100% en cuero a los caballeros de todo el país, con el firme compromiso de garantizar durabilidad y por ende beneficiar a la comunidad.

Visión:

Hacer de “SFORZO” una empresa estratégicamente competitiva, utilizando tecnología de punta que incida en la mejora continua de cada una de las actividades

que se desarrollen en la entidad y de esta manera alcanzar altos estándares de calidad que permitan a la empresa incursionar en el mercado internacional.

Política de Calidad:

Fabricar calzado casual de caballero, compuesto por materia prima 100% de cuero a más de otros insumos que aportan calidad, confort y distinción al diseño del zapato.

Cumplir con requisitos legales y reglamentarios que brinden estabilidad tanto a los empleados como al funcionamiento de la empresa en el territorio ecuatoriano.

Brindar una atención oportuna a nuestros clientes, con el objetivo de disminuir el tiempo de entrega de pedidos y cumplir con los requerimientos acordados; mejorando continuamente el sistema de gestión estratégica para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

6.7.1.2. Situación actual de la empresa Sforzo (FODA)

Fortalezas	Debilidades
<p>Mano de obra con amplia experiencia.</p> <p>Sus productos son apreciados por su distinción y buena calidad.</p> <p>Distribución del producto a distintos puntos del país.</p>	<p>Reducida experiencia en la industria del calzado.</p> <p>La mayoría de actividades que se desarrollan en la empresa carecen de tecnificación.</p> <p>La determinación de costos y fijación de precios se lo realiza de manera empírica.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>La restricción y altas tasas de impuestos en las importaciones de calzado.</p> <p>Planes del gobierno para impulsar el consumo de bienes producidos en el país.</p>	<p>Aumento de los impuestos en las importaciones de los insumos de calzado.</p> <p>Incremento de ofertantes y competidores de calzado para satisfacer la demanda.</p>

Cuadro: 6.1. Análisis FODA de la empresa

Fuente: La autora

Elaborado por: Daniela Vaca

La empresa Sforzo como se abordó en los anteriores capítulos, es una entidad relativamente nueva en la industria del calzado, la mayoría de sus actividades son desempeñadas de forma empírica; el reconocimiento que ha obtenido ha sido principalmente por la calidad y diseño sofisticado de sus productos, teniendo muy en cuenta que esto no podría ser posible sin la experiencia y apoyo de todos sus colaboradores. Su propietario durante el tiempo de existencia de la entidad, ha enfrentado problemas sin contar con ningún tipo de herramienta que permita reducir la probabilidad de fracaso en las decisiones que se han tomado en torno a la situación de la empresa.

Los costos por otro lado, son determinados de manera tradicional ya que no existe una persona experta que pueda realizar este proceso técnico de manera óptima; sin embargo, la ficha de costos por cada par de zapatos es realizada por el gerente – propietario quien elabora dicho documento, principalmente para tener idea del precio que debe ser ofertado el calzado y no tener inesperadas pérdidas.

La ficha técnica que realiza el propietario de la empresa; como sucede con otras empresas que aún intenta posicionarse en el mercado, es efectuada tradicionalmente para presupuestar y prever los recursos económicos que poseen, sin considerar que dicha información analizada estratégicamente podría mejorar de manera integral el funcionamiento de toda su entidad y aumentar su competitividad.

El modelo basado en la gestión estratégica de costos que se está proponiendo en los siguientes puntos, según la información que la empresa ha proporcionado, se organizará; de tal forma que se consideren todas las fases y estimar el impacto financiero que puedan ejercer las decisiones gerenciales.

6.7.1.3. Entorno empresarial de la empresa Sforzo

En el momento mismo es que se estaba desarrollando la propuesta, el actual gobierno pretende implementar medidas de salvaguardias ya que el dólar se está apreciando internacionalmente, lo que provocaría que el valor de los productos importados sea más barato que el producto nacional. Estas medidas incentivarán el desarrollo productivo de las industrias ecuatorianas, por lo que es menester

implementar el presente modelo de gestión estratégica de costos para aportar al desarrollo competitivo de la entidad y de la misma manera apoyar a la gerencia en la toma de decisiones. Actualmente el entorno empresarial figura de la siguiente manera.

Gráfico 6.9. Entorno empresarial de la fábrica Sforzo

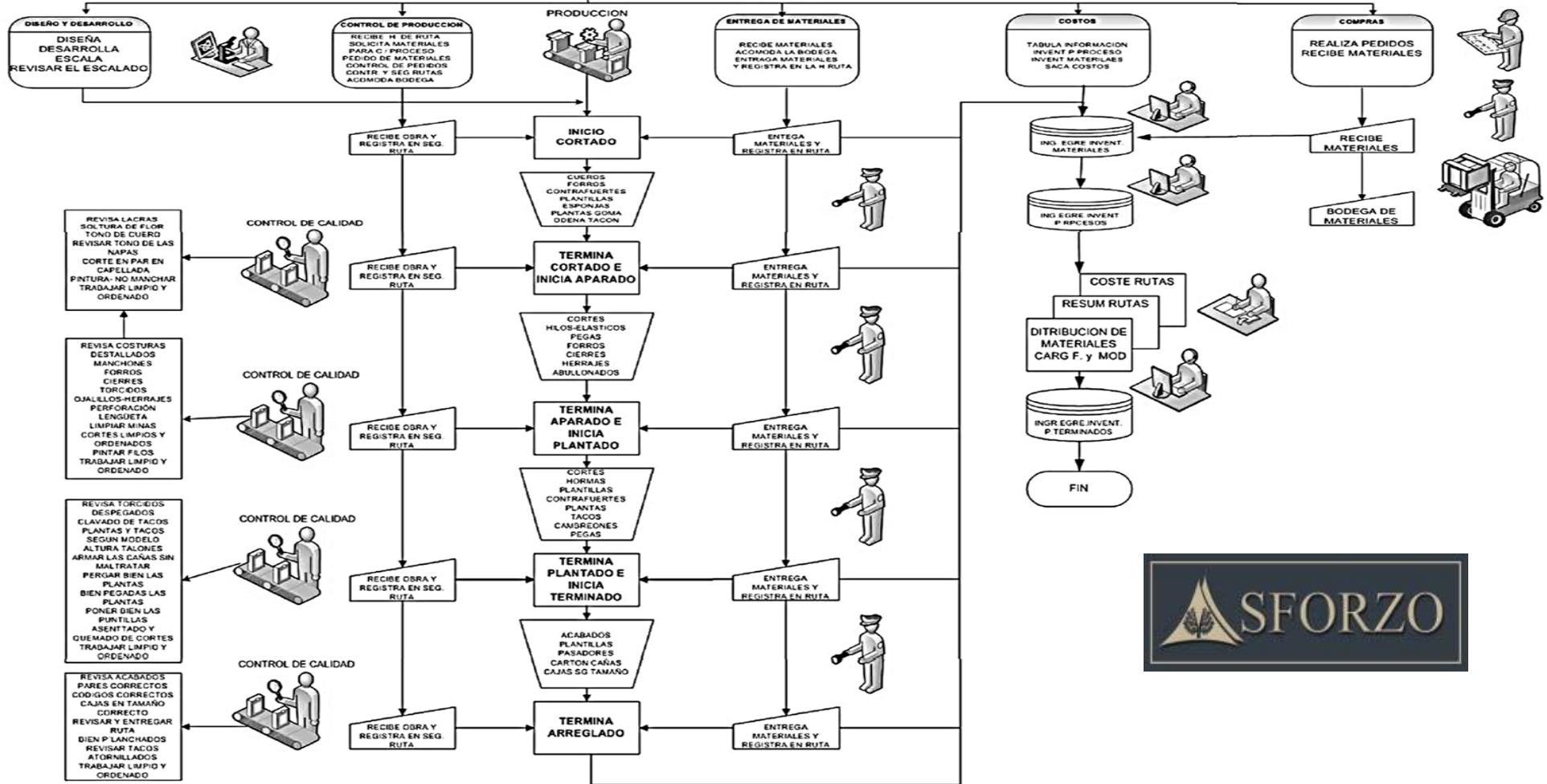


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.2. Identificación de la cadena de valor

La cadena de valor de la empresa Sforzo se estructura tomando en consideración la planificación estratégica; es decir, la misión, visión y las políticas de calidad. A continuación se presenta un esquema de la cadena de valor de empresa Sforzo en su etapa inicial.

Gráfico 6.11. Flujoograma de actividades



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Daniela Vaca

En la propuesta planteada para determinar la cadena de valor es necesario identificar las actividades que se desarrollan en la empresa y describir explícitamente a que se refiere el funcionamiento de cada una de ellas.

a) Diseño y Desarrollo

Esta primera fase se encuentra a cargo del propietario, vendedor y jefe de producción; estas tres personas se encargan de diseñar el producto a más de efectuar controles de calidad en cada proceso. La empresa Sforzo al ser una empresa relativamente pequeña necesita; al no contar con profesionales como diseñadores de calzado, colaboradores para crear el diseño del calzado, tomando como referencia para el diseño del calzado ideas recabadas en ferias internacionales de calzado y páginas de internet.

b) Administración

Al contar con el diseño, es preciso que el jefe de producción realice una muestra que permita a la administración cotejar tanto la calidad como la aceptación de los clientes para adquirir materiales que permitan producir los productos demandados.

c) Bodega de Materia Prima

El propietario con la ayuda de su secretaria es el encargado de solicitar materia prima e insumos a los proveedores, previo la solicitud de bodega para fabricar los zapatos; además en preciso mencionar que siempre se mantiene stock en bodega y cuando está próximo a agotarse es necesario realizar los pedidos.

En el caso que el stock de materiales no abastezca para satisfacer la demanda se realizan pedidos inmediatos ya que se mantienen alianza con los proveedores principalmente del cuero, suelas y demás químicos que se necesiten para la fabricación.

d) Venta

Con las muestras que el jefe de producción preparó, el vendedor promociona el producto principalmente en los centros comerciales más reconocidos a nivel nacional, recibe pedidos y los entrega a programación de fabricación para que se encargue de la hoja ruta e inicie el proceso de producción.

e) Control de Producción

El jefe de producción capta la hoja ruta para iniciar el proceso de fabricación y se siga preparando los materiales los cuales es necesario un pre – proceso como es la preparación de suelas. El mismo interventor es el que supervisa cada una de los procesos de producción.

Preparación de materiales:

Este es el inicio del proceso de producción, ya que la encargada de bodega es la que prepara los materiales de cada orden y los entrega a la planta de producción. La delegada de bodega utiliza tarjetas de control de materiales para medir el consumo y prever el stock de bodega. En primer lugar entrega las suelas que son requeridas en la orden, el cuero es medido por decímetros según la hoja ruta para reducir desperdicios y demás insumos se los entrega según requerimientos en cada proceso.

Corte:

Este proceso es realizado por dos personas, uno de ellos con la ayuda de patrones dibuja en el cuero para que la siguiente persona corte según el modelo, si el modelo lo requiere y es preciso troquelar lo realiza cualquiera de los empleados. En el momento de que se ha culminado el corte es necesario se marque según la talla diferenciados con el color ya predeterminado.

El proceso de corte no solo constituye al cuero y su destallada; sino también preparación de forro, contrafuertes, taloneras, plantillas, esponjas, etc. y además materiales que sean necesarios para los siguientes procesos de fabricación del calzado.

Los encargados del corte también forman parte de los supervisores de calidad de la materia prima e insumos, ya que si encuentran fallas y deficiente calidad son los encomendados para manifestar a su jefe inmediato dicha disconformidad.

Finalmente esta etapa culmina con la entrega de los cortes al jefe de producción para que este verifique el trabajo y entregue los cortes al siguiente proceso.

Costura o Aparado:

Es el segundo proceso en la producción de calzado, aquí trabajan dos empleados ya que la mayoría de cortes se envía a maquilar.

El control de calidad al receptor los cortes aparados ya sean internos o externos es inevitable ya que las costuras deben tener total prolijidad ya que al no ser así el aparado no podrá dirigirse a la siguiente fase de producción.

Al culminar la revisión de calidad por parte de la programadora de producción quien también coloca los adhesivos de tallas y son entregados al jefe de producción para que este verifique el trabajo y entregue los cortes aparados al siguiente proceso.

Plantado:

Este proceso al fabricar calzado, es donde se desenvuelven siete operarios el corte aparado va de mano en mano y cada colaborador verifica el trabajo del anterior compañero y si existe alguna disconformidad es inmediatamente notificado al jefe de producción para ejecutar correctivos oportunamente.

El primer colaborador receipta el corte aparado y procede a colocar con látex los contrafuertes y puntas para que el zapato vaya tomando forma, se le coloca la planta metiendo un centímetro el forro y se ubican los pasadores.

El segundo empleado en este proceso realiza el armado de puntas, como primer paso reactiva la pega en un horno especializado, coloca el zapato semi-caliente en el armador de puntas para dar forma a la punta del zapato, el cuero en este paso queda ceñido a la horma para seguir con el siguiente paso.

Como tercer paso tenemos el armador de talones que lo realiza otro operario siguiendo con las mismas especificaciones del anterior proceso, en este paso el cuero queda completamente ceñido a la horma y es necesario pulir el exceso de cuero que haya quedado.

El cuarto paso lo desempeña así mismo otro colaborador, quien carda el zapato, esta función se desarrolla puliendo la flor del zapato para que se adhiera a la planta que anteriormente fue preparada por otros empleados.

La quinta función es colocar un químico en el zapato para que los poros del cuero se abran y así proceder a poner la pega y de esta forma la suela no se desprende del cuero. Además el mismo trabajador prensa la suela en el zapato y lo coloca en una congeladora para que las pegas y los químicos se condensen que se compriman garantizando que la suela nunca se desprenda.

El jefe de producción es el encargado de retirar los zapatos del congelador, revisarlos y encomendar para que otro empleado saque la horma y proceda a entregar la obra a la fase de terminado.

Terminado:

Finalmente se procede a la fase de terminado, donde una trabajadora se encarga de ultimar detalles en el proceso de producción. La encargada de esta etapa aplica los acabados necesarios al calzado, coloca cordones, codifica, pule, empaca y entrega el calzado totalmente terminado a control de calidad que está a cargo de la programadora de la producción que también se encarga de tener el control del producto terminado.

Y así procede en cada una de las órdenes de producción que se recibe de los clientes en distintos puntos del país.

f) Control de Costos

Esta área se encuentra bajo la responsabilidad del gerente – propietario de la empresa Sforzo quien realiza una ficha técnica por cada modelo en par de zapatos con el único fin de establecer un precio razonable al producto que fue fabricado.

La ficha técnica realizada, al no ser efectuada por un especialista en costos, tiene innumerables deficiencias al no considerar todos los costos que inciden en el valor del producto como los costos indirectos de fabricación a más de otros que no son identificables fácilmente.

g) Distribución y cobranza

Con la producción culminada y efectuados los procesos de comprobación de calidad es propio entregar la mercadería ya sea por parte del mismo vendedor o por encomienda.

h) Post - venta

El vendedor es el encargado de dirigirse a los clientes y solicitar información sobre la satisfacción que han tenido en el momento de recibir el producto, en este momento de pacta la forma de pago o las cuotas en el caso de solicitar crédito.

6.7.2.2. Identificación de los procesos gobernantes y de apoyo de la empresa Sforzo

a) Procesos Gobernantes

Logística Interna

- Diseño
- Captación de pedidos
- Programación de la producción
- Entrega de materiales

Producción

- Preparación de insumos

- Corte
- Aparado
- Armado
- Terminado

Logística Externa

- Despacho del calzado (control de calidad)
- Entrega del producto
- Control del inventario

Marketing

- Fuerza de ventas

Servicio post – ventas

- Seguimiento de pedidos
- Seguimiento de quejas
- Formas de pago

b) Procesos de apoyo

Infraestructura de la empresa

- Alquiler
- Mantenimiento
- Aspectos legales

Administración de recursos humanos

- Reclutamiento
- Capacitación
- Estabilidad

Administración de bienes

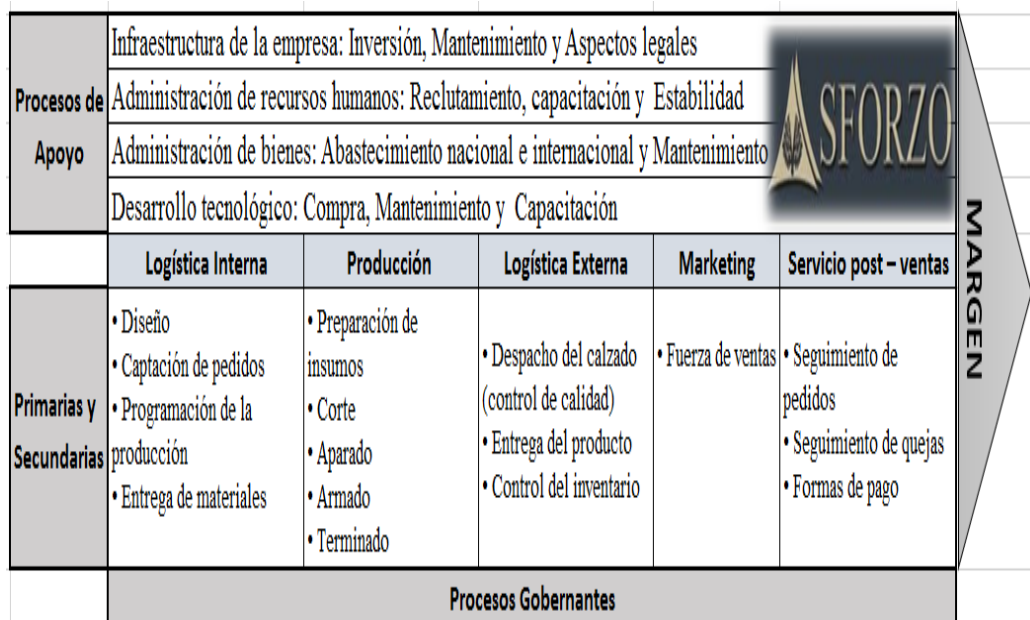
- Abastecimiento
- Mantenimiento
- Importaciones

Desarrollo tecnológico

- Compra
- Mantenimiento
- Capacitación

6.7.2.3. Estructuración de la cadena de valor de la empresa Sforzo

Gráfico 6.12. Cadena de valor estructurada.



Fuente: Investigación de Campo

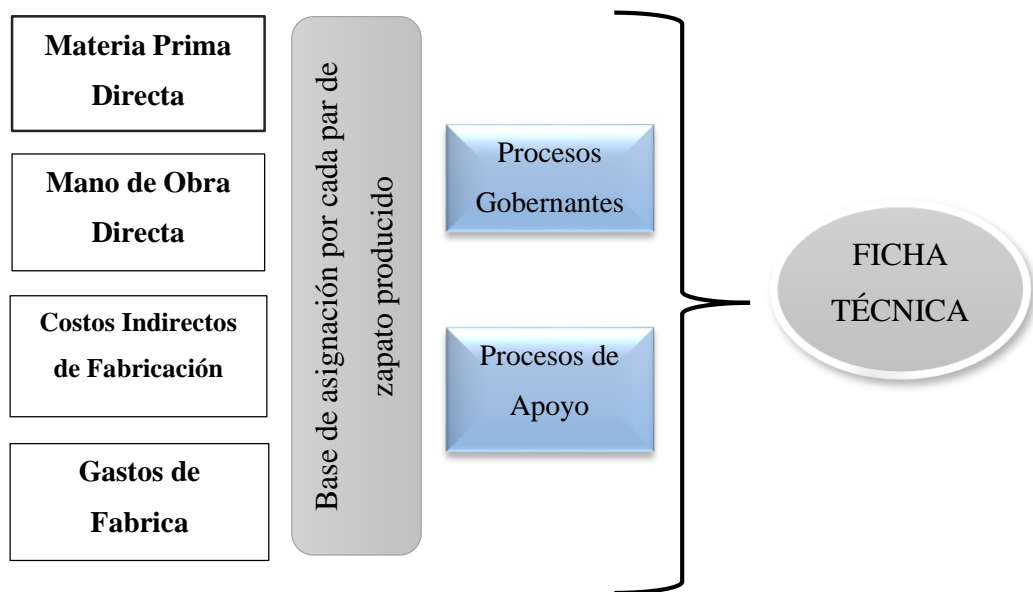
Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3. Determinación del costo por cada actividad de la cadena de valor

La empresa Sforzo tiene definido los procesos de preparación de materiales, corte, apurado, armado y terminado, los cuales arrojan costos que la gerencia tiene bien identificados. Al proponer un modelo basado en la gestión estratégica de costos, no es suficiente solo contar con los costos directos e indirectos de la producción, ya que se debe tratar de forma integral todos los rubros que se incurren en cada fase tanto de producción como de comercialización del calzado, con el fin de gestionar estratégicamente los costos para mejorar continuamente las actividades y tomar decisiones acertadas.

6.7.3.1. Flujo de cálculo de los importes de la empresa Sforzo

Gráfico 6.13. Flujo de costos y asignación de gastos al calzado desde su diseño hasta su post – venta.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3.2. Identificación de las líneas de producción con mayor aceptación

Para el desarrollo de la presente propuesta se han tomado datos del mes de noviembre del 2014 los mismos que fueron proporcionados por la gerencia de la empresa Sforzo; las líneas que se procederán a analizar, son las de mayor acogida

y las de mayor venta registrada por la empresa, considerados como productos estrella. Las líneas de calzado que a continuación se considerarán para aplicar el modelo basado en la Gestión Estratégica de Costos, organizando la información de tal forma que se consideren todas las fases a fin de que se pueda establecer el impacto que producen las actividades que generan valor y aquellas que no, son las siguientes.

Cuadro 6.2. Líneas de productos considerados para análisis

TORBELLINO	CÓDIGO	DISEÑO
Zapato	TZ001	
Bota	TB002	
VENDAVAL	CÓDIGO	DISEÑO
Zapato	VZ001	
Bota	VB002	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3.3. Capacidad Instalada: Producción total por el mes de noviembre

La empresa en el año 2014 que se tomó para efectos de estudio, produjo alrededor de 11.351 pares de zapato; de esta cantidad solo en el mes de noviembre se produjo 2953 pares de zapatos de la producción y venta de sus productos estrellas torbellino y vendaval; considerándose que este mes al igual que mayo por acercarse fechas festivas y estratégicas como es el día del padre y navidad, la empresa labora a su máxima capacidad.

Tabla 6.2 Producción total del mes de noviembre

		Pares Producidos
	Año	11.351
	Noviembre	2953
TORBELLINO	CÓDIGO	1498
Zapato	TZ001	814
Bota	TB002	684
VENDAVAL	CÓDIGO	1455
Zapato	VZ001	757
Bota	VB002	698
Total producción estrella mes de noviembre		2953

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3.4. Identificación de los inductores del costo

Los costos y gastos que se utilizan en cada proceso, ya sean gobernantes o de apoyo, se los ha asignado al producto utilizando INDUCTORES DEL COSTOS o COST DRIVERS para determinar la carga fabril que tiene cada actividad e identificar el valor que está o no generando.

Cuadro 6.3. Inductores del costo o Cost Drivers

ACTIVIDAD / RECURSOS	INDUCTOR
Logística Interna	Número de pedidos, patrones diseñados, monto de ventas, programación de fabricación y adquisición.
Producción	Número de unidades programadas, costo primo de producción, insumos utilizados CIF.
Logística Externa	Despacho del producto, rutas de entrega, puntos de venta.
Marketing	Número de ventas, nuevas plazas de consumo
Post – Venta	Visitas realizadas a clientes, rutas utilizadas, reclamos receptados
Infraestructura	Área que ocupa cada actividad
Tecnología	Costo del equipo o tecnología
Administración de bienes y consumo	Número de personal en cada actividad, cantidad de recursos en cada actividad
Administración de RR.HH	Cantidad producida, número de empleados que operan en la actividad.
Administración Financiera	Número de productos facturados.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3.5. Costos y gastos de la empresa Sforzo por cada actividad que se desarrolla

Tabla 6.3. Detalle de costos y gastos en la empresa Sforzo en el mes de noviembre (forma tradicional).



Recursos Consumidos	U/M	Importe	Torbellino				Vendaval			
			TZ001	814 PARES	TB002	684 PARES	VZ001	757 PARES	VB002	698 PARES
			Consumo	Valor Unitario	Consumo	Valor Unitario	Consumo	Valor Unitario	Consumo	Valor Unitario
Cuero	DM	\$ 24.917,27	25,17	\$ 8,30	28,16	\$ 9,29	22,29	\$ 7,36	27,078	\$ 8,93
Forro	DM	\$ 8.328,48	18,31	\$ 2,56	28,36	\$ 3,97	16,58	\$ 2,32	18,81	\$ 2,54
Suela	PAR	\$ 19.340,00	1	\$ 6,50	1	\$ 6,50	1	\$ 6,60	1	\$ 6,60
Importación	PAR	\$ 1.181,20	1	\$ 0,40	1	\$ 0,40	1	\$ 0,40	1	\$ 0,40
Hilo 12	METRO	\$ 468,82	0,50	\$ 0,10	0,97	\$ 0,42	0,55	\$ 0,11	0,55	\$ 0,03
Hilo 40	METRO	\$ 408,48	0,76	\$ 0,21	0,17	\$ 0,05	0,73	\$ 0,19	0,73	\$ 0,09
Hilo 60	METRO	\$ 479,79	0,88	\$ 0,18	0,94	\$ 0,19	0,76	\$ 0,15	0,93	\$ 0,13
Puntera	DM	\$ 266,49	2	\$ 0,08	2,1344	\$ 0,14	2	\$ 0,08	2	\$ 0,07
Maquilado	PAR	\$ 4.429,50	1	\$ 1,50	1	\$ 1,50	1	\$ 1,50	1	\$ 1,50
Contrafuerte	DM	\$ 326,46	2,2	\$ 0,11	2,2	\$ 0,11	2,2	\$ 0,11	2,2	\$ 0,11
Plantilla armado	DM	\$ 544,77	2,5	\$ 0,20	5,5	\$ 0,13	2,5	\$ 0,20	2,5	\$ 0,20
1/2 plantilla	DM	\$ 716,41	3,65	\$ 0,29	2,5	\$ 0,08	3,65	\$ 0,29	3,65	\$ 0,29
Recuño	DM	\$ 863,06	2,5	\$ 0,15	5,5	\$ 0,76	2,5	\$ 0,15	2,5	\$ 0,15
Plantilla terminado	DM	\$ 2.145,60	6,1937	\$ 0,84	6,1937	\$ 0,43	6,1937	\$ 0,80	6,1937	\$ 0,81
Impac Green	DM	\$ 1.670,62	5,5	\$ 0,70	0,1	\$ 0,14	0,1270	\$ 0,69	5,5	\$ 0,69
Pasadores	PAR	\$ 1.653,68	1,00	\$ 0,56	1	\$ 0,56	1	\$ 0,56	1	\$ 0,56

Cambrones	ROLL	\$ 428,50	0,11	\$ 0,11	0,26	\$ 0,26	0,1130	\$ 0,11	0,1130	\$ 0,11
Adhesivo solución	GALÓN	\$ 202,49	0,06	\$ 0,06	0,1	\$ 0,10	0,0600	\$ 0,06	0,0600	\$ 0,06
Adhesivo neopreno	GALÓN	\$ 367,30	0,14	\$ 0,14	0,07	\$ 0,07	0,1437	\$ 0,14	0,1437	\$ 0,14
Adhesivo poliuretano	GALÓN	\$ 226,32	0,10	\$ 0,10	0,02	\$ 0,02	0,0974	\$ 0,09	0,0974	\$ 0,09
Primer	GALÓN	\$ 155,79	0,07	\$ 0,07	0,01	\$ 0,01	0,0689	\$ 0,06	0,0689	\$ 0,07
Alogenantes	KILO	\$ 104,82	0,01	\$ 0,01	0,07	\$ 0,07	0,0112	\$ 0,02	0,0112	\$ 0,05
Diluyente	KILO	\$ 59,91	0,01	\$ 0,01	0,03	\$ 0,03	0,0085	\$ 0,01	0,0085	\$ 0,03
Acabados	KILOS	\$ 114,05	0,04	\$ 0,04	0,04	\$ 0,04	0,0355	\$ 0,04	0,0355	\$ 0,04
Lavador	KILOS	\$ 91,85	0,03	\$ 0,03	0,03	\$ 0,03	0,0340	\$ 0,03	0,0340	\$ 0,03
Cajas	UNI	\$ 2.726,80	1	\$ 0,90	1	\$ 0,95	1	\$ 0,90	1	\$ 0,95
Conformadores	UNI	\$ 767,78	2	\$ 0,26	2	\$ 0,26	2	\$ 0,26	2	\$ 0,26
Papel/embalaje	RESMA	\$ 590,60	2	\$ 0,20	2	\$ 0,20	2	\$ 0,20	2	\$ 0,20
Etiquetas	UNI	\$ 769,55	4	\$ 0,05	4	\$ 0,50	4	\$ 0,05	4	\$ 0,50
Etiquetas	UNI	\$ 565,00	2	\$ 0,19	2	\$ 0,19	2	\$ 0,19	2	\$ 0,19
Cartón embalaje	UNI	\$ 754,34	1X8	\$ 0,32	1X8	\$ 0,23	1X8	\$ 0,23	1X8	\$ 0,23

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

Los costos y gastos anteriores, fueron distribuidos considerando principalmente que la empresa trabajó en su máxima capacidad; se fabricaba alrededor de 120 pares de zapatos diarios, además que al considerarse que son datos tanto la materia prima, mano de obra, CIF y demás recursos utilizados desde el diseño hasta su post venta son reales, los cálculos muestran ser lo más exactos posibles.

En los siguientes puntos se organizará la información, de tal forma que se pueda identificar el importe de cada actividad que se realiza.

6.7.3.6. Organización de la información considerando cada fase

Tabla 6.4. Clasificación de los costos entre directos e indirectos

RECURSOS CONSUMIDOS	IMPORTE	DIRECTO	INDIRECTO
Cuero	\$ 24.917,27	\$ 24.917,27	
Forro	\$ 8.328,48	\$ 8.328,48	
Suela	\$ 19.340,00	\$ 19.340,00	
Importación	\$ 1.181,20		\$ 1.181,20
Hilo 12	\$ 468,82		\$ 468,82
Hilo 40	\$ 408,48		\$ 408,48
Hilo 60	\$ 479,79		\$ 479,79
Puntera	\$ 266,49		\$ 266,49
Maquilado externo	\$ 4.429,50		\$ 4.429,50
Contrafuerte	\$ 326,46		\$ 326,46
Plantilla armado	\$ 544,77		\$ 544,77
1/2 plantilla	\$ 716,41		\$ 716,41
Recuño	\$ 863,06		\$ 863,06
Plantilla terminado	\$ 2.145,60		\$ 2.145,60
Impac Green	\$ 1.670,62		\$ 1.670,62
Pasadores	\$ 1.653,68		\$ 1.653,68
Cambriones	\$ 428,50		\$ 428,50
Adhesivo solución	\$ 202,49		\$ 202,49
Adhesivo neopreno	\$ 367,30		\$ 367,30
Adhesivo poliuretano	\$ 226,32		\$ 226,32
Primer	\$ 155,79		\$ 155,79
Alogenantes	\$ 104,82		\$ 104,82
Diluyente	\$ 59,91		\$ 59,91
Acabados	\$ 114,05		\$ 114,05
Lavador	\$ 91,85		\$ 91,85
Cajas	\$ 2.726,80		\$ 2.726,80
Conformadores	\$ 767,78		\$ 767,78
Papel/embalaje	\$ 590,60		\$ 590,60
Etiquetas	\$ 769,55		\$ 769,55
Etiquetas	\$ 565,00		\$ 565,00
Cartón embalaje	\$ 754,34		\$ 754,34
Obreros	\$ 4.443,14	\$ 4.443,14	
Jefe de producción	\$ 724,40		\$ 724,40
Control de calidad	\$ 533,52	\$ 533,52	
Vendedor	\$ 344,94		\$ 344,94
Viáticos	\$ 450,00		\$ 450,00
Fuerza de ventas	\$ 5.079,75		\$ 5.079,75

Suministros	\$	560,50		\$	560,50
Útiles de oficina	\$	120,00		\$	120,00
Diseño	\$	600,00	\$	600,00	
Gestión	\$	1.500,00		\$	1.500,00
Depreciación	\$	1.850,00		\$	1.850,00
Alquiler	\$	2.500,00		\$	2.500,00
Luz	\$	654,90		\$	654,90
Agua	\$	60,54		\$	60,54
Teléfono	\$	110,40		\$	110,40
Impuestos	\$	8.563,21		\$	8.563,21
Seguro	\$	1.208,50		\$	1.208,50
Asesoría financiera	\$	500,00		\$	500,00
Bonos	\$	1.500,00	\$	1.500,00	
Guardia	\$	150,00		\$	150,00
Beneficios sociales	\$	1.206,55		\$	1.206,55
TOTALES	\$	108.326,07	\$	59.662,41	\$ 48.663,66

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3.7. Asignación de los recursos directos al objeto del costo.

Tabla 6.5. Asignación de los recursos directos de los objetos del costo

TOTAL DE PRODUCCIÓN		\$ 52.585,75	\$ 5.943,14	\$ 1.133,52	COSTO PRIMO	COSTO UNITARIO DIRECTO
PRODUCTOS	CANTI	MPD	MOD	OTROS		
TORBELLINO						
TZ001	814	\$ 14.131,04	\$ 1.637,77	\$ 312,58	\$16.081,38	\$ 19,76
TB002	684	\$ 13.517,89	\$ 1.376,89	\$ 262,66	\$15.157,44	\$ 22,16
VENDAVAL						
VZ001	757	\$ 12.323,96	\$ 1.523,84	\$ 290,69	\$14.138,49	\$ 18,68
VB002	698	\$ 12.612,86	\$ 1.404,64	\$ 267,60	\$14.285,10	\$ 20,47
TOTAL	2953	\$ 52.585,75	\$ 5.943,14	\$ 1.133,52	\$59.662,41	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

Los costos primos es este punto se encuentra equitativamente distribuidos correspondiente a la producción registrada en noviembre del 2014 que corresponde a 2953 pares de zapato, entre las 4 líneas de producción definidas anteriormente.

La columna denominada otros corresponde al pago que percibe el ingeniero por concepto del diseño del producto, además del valor de la señorita que comprueba la calidad del producto; los rubros de este parámetro corresponden a diseño por \$600.00 y \$533.52.

Los recursos como se identificaron anteriormente fueron expresados en valores monetarios los cuales se deben asociar a las actividades que se especificaron en la cadena de valor; donde se detallaron los procesos gobernantes (actividades primarias y secundarias) y los procesos de apoyo (agregadores de valor).

6.7.3.8. Clasificación de los recursos indirectos entre común y específicos

Tabla 6.6. Clasificación de los recursos indirectos entre común y específico

Recursos Consumidos	Importe Indirecto	Común	Específico
Importación	\$ 1.181,20		\$ 1.181,20
Hilo 12	\$ 468,82		\$ 468,82
Hilo 40	\$ 408,48		\$ 408,48
Hilo 60	\$ 479,79		\$ 479,79
Puntera	\$ 266,49		\$ 266,49
Maquilado externo	\$ 4.429,50		\$ 4.429,50
Contrafuerte	\$ 326,46		\$ 326,46
Plantilla armado	\$ 544,77		\$ 544,77
1/2 plantilla	\$ 716,41		\$ 716,41
Recuño	\$ 863,06		\$ 863,06
Plantilla terminado	\$ 2.145,60		\$ 2.145,60
Impac Green	\$ 1.670,62		\$ 1.670,62
Pasadores	\$ 1.653,68		\$ 1.653,68
Cambriones	\$ 428,50		\$ 428,50
Adhesivo solución	\$ 202,49		\$ 202,49
Adhesivo neopreno	\$ 367,30		\$ 367,30
Adhesivo poliuretano	\$ 226,32		\$ 226,32
Primer	\$ 155,79		\$ 155,79
Alogenantes	\$ 104,82		\$ 104,82
Diluyente	\$ 59,91		\$ 59,91
Acabados	\$ 114,05		\$ 114,05
Lavador	\$ 91,85		\$ 91,85
Cajas	\$ 2.726,80		\$ 2.726,80
Conformadores	\$ 767,78		\$ 767,78
Papel/embalaje	\$ 590,60		\$ 590,60

Etiquetas	\$ 769,55		\$ 769,55
Etiquetas	\$ 565,00		\$ 565,00
Cartón embalaje	\$ 754,34		\$ 754,34
Jefe de producción	\$ 724,40		\$ 724,40
Vendedor	\$ 344,94		\$ 344,94
Viáticos	\$ 450,00		\$ 450,00
Fuerza de ventas	\$ 5.079,75		\$ 5.079,75
Suministros	\$ 560,50	\$ 560,50	
Utiles de oficina	\$ 120,00		\$ 120,00
Gestión	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00
Depreciación	\$ 1.850,00	\$ 1.850,00	
Alquiler	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	
Luz	\$ 654,90	\$ 654,90	
Agua	\$ 60,54	\$ 60,54	
Teléfono	\$ 110,40	\$ 110,40	
Impuestos	\$ 8.563,21	\$ 8.563,21	
Seguro	\$ 1.208,50	\$ 1.208,50	
Asesoría financiera	\$ 500,00		\$ 500,00
Guardia	\$ 150,00	\$ 150,00	
Beneficios sociales	\$ 1.206,55		\$ 1.206,55
TOTALES	\$ 48.663,66	\$ 15.658,05	\$ 33.005,61

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

Esta clasificación permitirá en fases siguientes, asignar los rubros indirectos; si se trata de un rubro indirecto común, entonces se debe asignar equitativamente entre todas las actividades. Si se trata de un rubro indirecto específico, entonces se deberá asignar el importe a la actividad que lo requirió.

6.7.3.9. Asociación de los recursos indirectos específicos a las actividades que generan valor

Tabla 6.7. Asignación de rubros indirectos específicos a la actividad de producción.

Producción	Torbellino		Vendaval	
	TZ001/ 814	TB002/ 684	VZ001/ 757	VB002/698
Importación suelas	\$ 325,60	\$ 273,60	\$ 302,80	\$ 279,20
Hilo 12	\$ 77,33	\$ 287,28	\$ 83,27	\$ 20,94
Hilo 40	\$ 166,87	\$ 34,20	\$ 144,59	\$ 62,82
Hilo 60	\$ 143,26	\$ 129,96	\$ 115,82	\$ 90,74

Puntera	\$ 62,68	\$ 94,39	\$ 60,56	\$ 48,86
Maquilado externo	\$ 1.221,00	\$ 1.026,00	\$ 1.135,50	\$ 1.047,00
Contrafuerte	\$ 91,17	\$ 75,24	\$ 83,27	\$ 76,78
Plantilla armado	\$ 162,80	\$ 90,97	\$ 151,40	\$ 139,60
1/2 plantilla	\$ 237,69	\$ 56,77	\$ 219,53	\$ 202,42
Recuño	\$ 122,91	\$ 521,89	\$ 113,55	\$ 104,70
Plantilla terminado	\$ 680,50	\$ 294,12	\$ 605,60	\$ 565,38
Impac Green	\$ 568,17	\$ 98,50	\$ 522,33	\$ 481,62
Pasadores	\$ 455,84	\$ 383,04	\$ 423,92	\$ 390,88
Cambriones	\$ 91,98	\$ 176,47	\$ 83,27	\$ 76,78
Adhesivo solución	\$ 48,84	\$ 66,35	\$ 45,42	\$ 41,88
Adhesivo neopreno	\$ 116,40	\$ 47,20	\$ 105,98	\$ 97,72
Adhesivo poliuretano	\$ 78,96	\$ 16,42	\$ 68,13	\$ 62,82
Primer	\$ 55,35	\$ 6,16	\$ 45,42	\$ 48,86
Alogenantes	\$ 8,95	\$ 45,83	\$ 15,14	\$ 34,90
Diluyente	\$ 8,14	\$ 23,26	\$ 7,57	\$ 20,94
Acabados	\$ 28,49	\$ 27,36	\$ 30,28	\$ 27,92
Lavador	\$ 27,68	\$ 20,52	\$ 22,71	\$ 20,94
Cajas	\$ 732,60	\$ 649,80	\$ 681,30	\$ 663,10
Conformadores	\$ 211,64	\$ 177,84	\$ 196,82	\$ 181,48
Papel/embalaje	\$ 162,80	\$ 136,80	\$ 151,40	\$ 139,60
Etiquetas	\$ 40,70	\$ 342,00	\$ 37,85	\$ 349,00
Etiquetas	\$ 156,70	\$ 129,96	\$ 145,72	\$ 132,62
Cartón embalaje	\$ 260,48	\$ 157,32	\$ 176,00	\$ 160,54
Jefe de producción	\$ 199,68	\$ 167,79	\$ 185,70	\$ 171,23
TOTAL POR MODELO	\$ 6.545,22	\$ 5.557,03	\$ 5.960,85	\$ 5.741,27
TOTAL UNITARIO	\$ 8,04	\$ 8,12	\$ 7,87	\$ 8,23

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

Tabla 6.8. Asignación de rubros indirectos específicos a la logística interna y externa.

Logística Interna y Externa	Torbellino		Vendaval	
	TZ001/ 814	TB002/ 684	VZ001/ 757	VB002/ 698
Gestión	\$ 413,48	\$ 347,44	\$ 384,52	\$ 354,55
Vendedor	\$ 95,08	\$ 79,90	\$ 88,43	\$ 81,53
Asesoría financiera	\$ 137,83	\$ 115,81	\$ 128,17	\$ 118,18
Útiles de oficina	\$ 33,08	\$ 27,80	\$ 30,76	\$ 28,36
Beneficios sociales	\$ 332,59	\$ 279,47	\$ 309,30	\$ 285,19
TOTAL POR MODELO	\$ 1.012,05	\$ 850,42	\$ 941,18	\$ 867,83
TOTAL UNITARIO	\$ 1,24	\$ 1,24	\$ 1,24	\$ 1,24

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

En la tabla anterior se muestra los recursos que forman parte de la logística interna y externa que conforman los procesos gobernantes. El inductor utilizado fueron las unidades producidas en el mes de noviembre. Todos los anteriores valores corresponden a la asignación de rubros indirectos específicos, es decir que los recursos monetarios que inciden en estas actividades se repartirán específicamente solo a la actividad que corresponda.

Tabla 6.9. Asignación de rubros indirectos específicos a la actividad de marketing y post – ventas.

Marketing y Post-Venta	Torbellino		Vendaval	
	TZ001/ 814	TB002/ 684	VZ001/ 757	VB002/ 698
Viáticos	\$ 124,04	\$ 104,23	\$ 115,36	\$ 106,37
Fuerza de Ventas	\$ 1.400,24	\$ 1.176,62	\$ 1.302,19	\$ 1.200,70
TOTAL POR MODELO	\$ 1.524,29	\$ 1.280,85	\$ 1.417,55	\$ 1.307,07
TOTAL UNITARIO	\$ 1,87	\$ 1,87	\$ 1,87	\$ 1,87

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3.10. Asociación de los recursos indirectos comunes a las actividades que generan valor

De los recursos indirectos que se clasificaron entre comunes y específicos en tablas anteriores, ya se operó las que eran específicas ya que los rubros solo se podían asignar a la actividad por la que fueron utilizados. En este momento se procederá a prorratear los recursos indirectos comunes debido a que fueron recursos que se utilizaron en todas las actividades y a todas benefició indirecta o directamente.

Según la investigación de campo que se realizó en la empresa Sforzo y el apoyo de cada trabajador de la empresa, se pudo establecer el siguiente cuadro porcentual donde se evidencia en qué porcentaje se utiliza el recurso de dicha actividad. Pero primero para tener una idea de cómo están distribuidos se muestra una tabla en donde se especifican las personas que colaboran en cada actividad.

Tabla 6.10. Participación del personal en cada actividad.

		Logística Interna	Produce	Logística Externa	Marketing	Post- Venta	Activ de Apoyo
1	Juan Carlos Vivero	1		1	1		1
2	Franz Altamar	1		1	1		
3	Blanca Changalombo	1	1	1	1	1	1
4	Iván López	1	1	1		1	1
5	Karina Castillo	1					
6	Javier Sinalín		1				
7	Martha Hernández		1				
8	Galo Santamaría		1				
9	Silvia Arboleda	1					1
10	Joel Jordán		1				
11	Jaime Toapanta		1				
12	Valeria Quinteros		1				
13	Guillermo López		1				
14	Juan Sisalema		1				
15	Rafael Tibán		1				
16	María de la Cruz		1				
17	Mercedes Hernández		1				
	Personas que intervienen en las actividades	6	13	4	3	2	4

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Daniela Vaca

Tabla 6.11. Porcentaje de participación de los recursos comunes en cada actividad

Inductores	Logística Interna	Producción	Logística Externa	Marketing	Post – Venta	Actividad de Apoyo	TOTAL
Metros cuadrados	37	110	23	18	0	7	195
Equipos y muebles	2	9	3	2	3	4	23
Personas	6	13	4	3	2	4	32
Recursos	Logística Interna	Producción	Logística Externa	Marketing	Post - Venta	Actividad de Apoyo	
Suministros	18,75%	40,63%	12,50%	9,38%	6,25%	12,50%	100%
Depreciación	8,70%	39,13%	13,04%	8,70%	13,04%	17,39%	100%
Alquiler	18,97%	56,41%	11,79%	9,23%	0,00%	3,59%	100%
Luz	18,75%	46,88%	12,50%	9,38%	0,00%	12,50%	100%
Agua	18,75%	46,88%	12,50%	9,38%	0,00%	12,50%	100%
Teléfono	10,00%	0,00%	40,00%	30,00%	0,00%	20,00%	100%
Impuestos	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,6%	16,67%	100%
Seguro	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,6%	16,67%	100%
Guardia	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,6%	16,67%	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

Este cuadro muestra el porcentaje en que los recursos identificados como comunes son repartidos, según la forma en que fueron consumidos en cada actividad que se desarrolla en la empresa. Los parámetros que se siguieron para establecer los porcentajes fueron, las personas que colaboran en cada actividad identificada, el número de equipos que utiliza un área determinada en la empresa, los kilovatios consumidos en cada actividad etc.

Tabla 6.12. Participación de los recursos comunes convertidos en dólares.

Recursos	Importe	Logística Interna	Producción	Logística Externa	Marketing	Post – Venta	Actividad de Apoyo
Suministro	\$ 560,50	105,09	227,70	70,06	52,55	35,03	70,06
Deprecia	\$1.850,00	160,87	723,91	241,30	160,87	241,30	321,74
Alquiler	\$2.500,00	474,36	1410,26	294,87	230,77	0,00	89,74
Luz	\$ 654,90	122,79	306,98	81,86	61,40	0,00	81,86

Agua	\$ 60,54	11,35	28,38	7,57	5,68	0,00	7,57
Teléfono	\$ 110,40	11,04	0,00	44,16	33,12	0,00	22,08
Impuestos	\$8.563,21	1427,20	1427,20	1427,20	1427,20	1427,20	1427,20
Seguro	\$1.208,50	201,42	201,42	201,42	201,42	201,42	201,42
Guardia	\$ 150,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Total en cada actividad		2539,13	4350,85	2393,45	2198,00	1929,95	2246,67

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3.11. Asignación de los recursos comunes a cada línea de producción

En este instante se procederá a distribuir el importe de cada actividad a cada línea de producto para posteriormente mediante una tabla resumen se pueda determinar el costo del producto, imputando costo primo y recursos indirectos; entre los que se encuentran los comunes y los específicos.

Tabla 6.13. Determinación de los recursos comunes a cada línea de producto.

ACTIVIDAD	IMPORTE	Torbellino		Vendaval		
		TZ001/ 814	TB002/ 684	VZ001/ 757	VB002/ 698	
Logística Interna	\$ 2.539,13	\$ 0,86	699,91	588,13	650,90	600,17
Producción	\$ 4.350,85	\$ 1,47	1199,32	1007,78	1115,34	1028,41
Logística Externa	\$ 2.393,45	\$ 0,81	659,76	554,39	613,56	565,74
Marketing	\$ 2.198,00	\$ 0,74	605,88	509,12	563,46	519,54
Post – Venta	\$ 1.929,95	\$ 0,65	532,00	447,03	494,74	456,18
Actividad de Apoyo	\$ 2.246,67	\$ 0,76	619,30	520,39	575,93	531,05
TOTAL	\$ 5,30		4316,17	3626,86	4013,93	3701,09
				\$15.658,05		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.3.12. Determinación de los costos totales

Tabla 6.14. Asignación del costo a cada actividad por unidad producida

PRODU C	CAN T	Logísti ca Interna	Produc ción	Logísti ca Externa	Mark e	Post - Venta	Activi de Apoyo	Precio Unit
TORBE								
TZ001	814	\$ 1,48	\$ 29,27	\$ 1,43	\$ 1,68	\$ 1,59	\$ 0,76	\$ 36,22
TB002	684	\$ 1,48	\$ 31,76	\$ 1,43	\$ 1,68	\$ 1,59	\$ 0,76	\$ 38,70
VENDA	0							
VZ001	757	\$ 1,48	\$ 28,02	\$ 1,43	\$ 1,68	\$ 1,59	\$ 0,76	\$ 34,97
VB002	698	\$ 1,48	\$ 30,16	\$ 1,43	\$ 1,68	\$ 1,59	\$ 0,76	\$ 37,11
TOTAL	2953	\$ 5,93	\$ 119,22	\$ 5,73	\$ 6,72	\$ 6,36	\$ 3,04	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Daniela Vaca

Tabla 6.15. Resumen y determinación de los costos totales

TOTAL DE PRODUCCIÓN		COSTO PRIMO	RECURSOS INDIRECTOS		TOTAL
PRODUCTOS	CANT		ESPECÍFICO	COMUNES	
TORBELLINO					
TZ001	814	\$ 16.081,38	\$ 9.081,56	\$ 4.316,17	\$ 29.479,11
TB002	684	\$ 15.157,44	\$ 7.688,30	\$ 3.626,86	\$ 26.472,60
VENDAVAL					
VZ001	757	\$ 14.138,49	\$ 8.319,59	\$ 4.013,93	\$ 26.472,01
VB002	698	\$ 14.285,10	\$ 7.916,16	\$ 3.701,09	\$ 25.902,35
TOTAL	2953	\$ 59.662,41	\$ 33.005,61	\$ 15.658,05	\$ 108.326,07

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Daniela Vaca

Tabla 6.16. Determinación del costo unitario

TOTAL DE PRODUCCIÓN		COSTO TOTAL	COSTO UNITARIO	PRECIO DE VENTA
PRODUCTOS	CANTIDAD			
TORBELLINO				
TZ001	814	\$ 29.479,11	\$ 36,22	\$ 55,00
TB002	684	\$ 26.472,60	\$ 38,70	\$ 60,00
VENDAVAL				
VZ001	757	\$ 26.472,01	\$ 34,97	\$ 55,00
VB002	698	\$ 25.902,35	\$ 37,11	\$ 60,00
TOTAL	2953	\$ 108.326,07		

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Daniela Vaca

6.7.4. Informe enfocado en la mejora continua de las actividades

A la Gerencia y todos los colaboradores de la empresa de calzado Sforzo.

En primer lugar, al haber analizado los costos con la información que nos proporcionó los colaboradores de la empresa Sforzo, pudiese existir algún rubro omitido que provocó que los cálculos no tengan el 100% de certeza esperada en la evaluación de los costos de las actividades que conforman los procesos gobernantes y de apoyo en la entidad.

Al haber finalizado el proceso operativo del modelo basado en la gestión estratégica de costos en la empresa Sforzo se concluye que:

Es fundamental que las personas que laboran en la empresa se familiaricen con la planificación estratégica de la empresa, ya que es el punto de partida para que toda la organización se enrumbe a conseguir un objetivo en común y pueda alcanzarlo estableciendo estrategias, modelos y herramientas que permitan que la empresa sea competitiva en el sector comercial (mercado) en el que se pretende establecer.

Por otro lado al identificar los elementos que conforman la cadena de valor permite tener mejor control de las actividades que se están desarrollando dentro de la empresa, es decir inciden en que la misión se cumpla relativamente; pero al realizar un análisis explícito de las actividades conjuntamente con los costos que incidieron en su ejecución, proporciona apoyo a la gerencia a tomar decisiones adecuadas y así alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.

Desde el momento en que se inició con la organización de la información referente a los rubros desembolsados para la ejecución en cada actividad, se pudo evidencia escenarios que estratégicamente gestionados podrían mejorar continuamente las actividades de la empresa y por ende la competitividad y productividad de la empresa.

Cuando se culminó con el análisis exhaustivo de los costos en cada actividad, se pudo constatar que efectivamente el mayor rubro desembolsado corresponde a la

fase de producción, las otras fases muestran rubros demasiado inferiores del que registra el conjunto de actividades que conforma la fase de producción, las cuales deberían ser impulsadas por la administración para su desarrollo ya que influyen y son necesarias para conseguir los objetivos a corto y largo plazo que tiene la entidad.

Recomendaciones

Se recomienda que parte de la cuantía registrada como ganancia por la empresa, producto de la comercialización de los productos que fabrica, sea invertida en:

Contratar personal especializado en las actividades que necesitan apoyo, deslindando parte de trabajo a los empleados que realiza varias actividades; para de esta manera impulsar la mejora continua y agilizar de los procesos.

Capacitar constantemente a los empleados para que puedan desempeñar sus funciones eficaz y eficientemente; y de esta manera se sientan comprometidos en realizar su trabajo no solo para beneficio personal, sino también para el beneficio de toda la organización.

Adquirir maquinaria de mejor tecnología para agilizar los procesos productivos, reducir tiempos y desperdicios, mejorar la calidad del calzado y por ende aumentar la competitividad de la entidad.

Proveer a los empleados de insumos necesarios que garanticen el óptimo funcionamiento en sus actividades y muestren satisfacción del lugar que laboran, tomando como referencia el cronograma para la ejecución de las actividades por cada mes que se presenta a continuación; con el fin de no retrasar el ciclo de administración, producción y ventas en cada orden de producción que se registra para satisfacer la demanda de los cliente y mejorar la atención que se brinda, evitando paras en la producción que provoquen retrasos en la entrega de pedidos.

Cuadro 6.4. Cronograma para la ejecución de las Actividades por cada mes

ACTIVIDAD	MES DE TRABAJO																			
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LOGÍSTICA INTERNA																				
Diseño	■	■	■																	
Captación de pedidos					■				■					■						■
Programación de producción	■					■				■					■					
Abastecimiento de insumos	■	■	■	■	■															
PRODUCCIÓN																				
Preparación de materiales	■					■				■					■					
Corte	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aparado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Armado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Terminado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Control de calidad					■					■					■					■
LOGÍSTICA EXTERNA																				
Despacho de pedidos					■				■					■						■
Entrega de productos	■					■				■					■					■
MARKETING																				
Visita a clientes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SERVICIO DE POST-VENTA																				
Seguimiento de venta	■				■	■				■	■				■	■				■

Fuente: Ejecución de la propuesta

Elaborado por: Daniela Vaca

Promover publicitariamente la marca Sforzo para que los consumidores potenciales en el momento de adquirir el producto, aprecien las cualidades y características que se debe difundir para que sea apreciado y demandado por los caballeros en todo el país. Poniendo énfasis en la línea de producción más rentable que según el análisis registra la VENDAVAL.

Tabla 6.17. Análisis de la rentabilidad por línea de producción

Línea de producción	Costo Unitario	Precio de Venta	Utilidad por par vendido
TORBELLINO			
TZ001	\$ 36,22	\$ 55,00	\$ 18,78
TB002	\$ 38,70	\$ 60,00	\$ 21,30
VENDAVAL			
VZ001	\$ 34,97	\$ 55,00	\$ 20,03
VB002	\$ 37,11	\$ 60,00	\$ 22,89

Fuente: Ejecución de la propuesta

Elaborado por: Daniela Vaca

Las anteriores recomendaciones constituyen rubros que no forman parte de la fase productiva pero sin duda si se toma en cuenta, mejorarán las actividades secundarias y de apoyo y por consecuencia los resultados positivos se verán reflejados en el aumento de producción, ventas y rentabilidad total de la entidad.

La Gestión Estratégica de Costos muestra ser un modelo que garantiza el desarrollo conjunto de todas las actividades que se ejecutan en la empresa, con una información de costos que permite a la administración enfocarse directamente en las actividades que necesitan mejoras y apoyar en la toma de decisiones para impulsar el desarrollo competitivo de la entidad.

Análisis de tiempos en la ejecución de actividades

Como aporte complementario, se presenta un análisis de los tiempos de ejecución por cada actividad, presentando también la ruta crítica que representa las actividades que cuentan con tiempo limitado para concluir las y una posible tardanza en una de ellas, podría provocar retraso en la producción total.

Cabe mencionar también que el siguiente análisis muestra el tiempo total que tardaría en concluirse el proceso productivo.

Trabajando en su capacidad máxima, la empresa está en posibilidad de entregar cada día alrededor de 120 pares de zapatos.

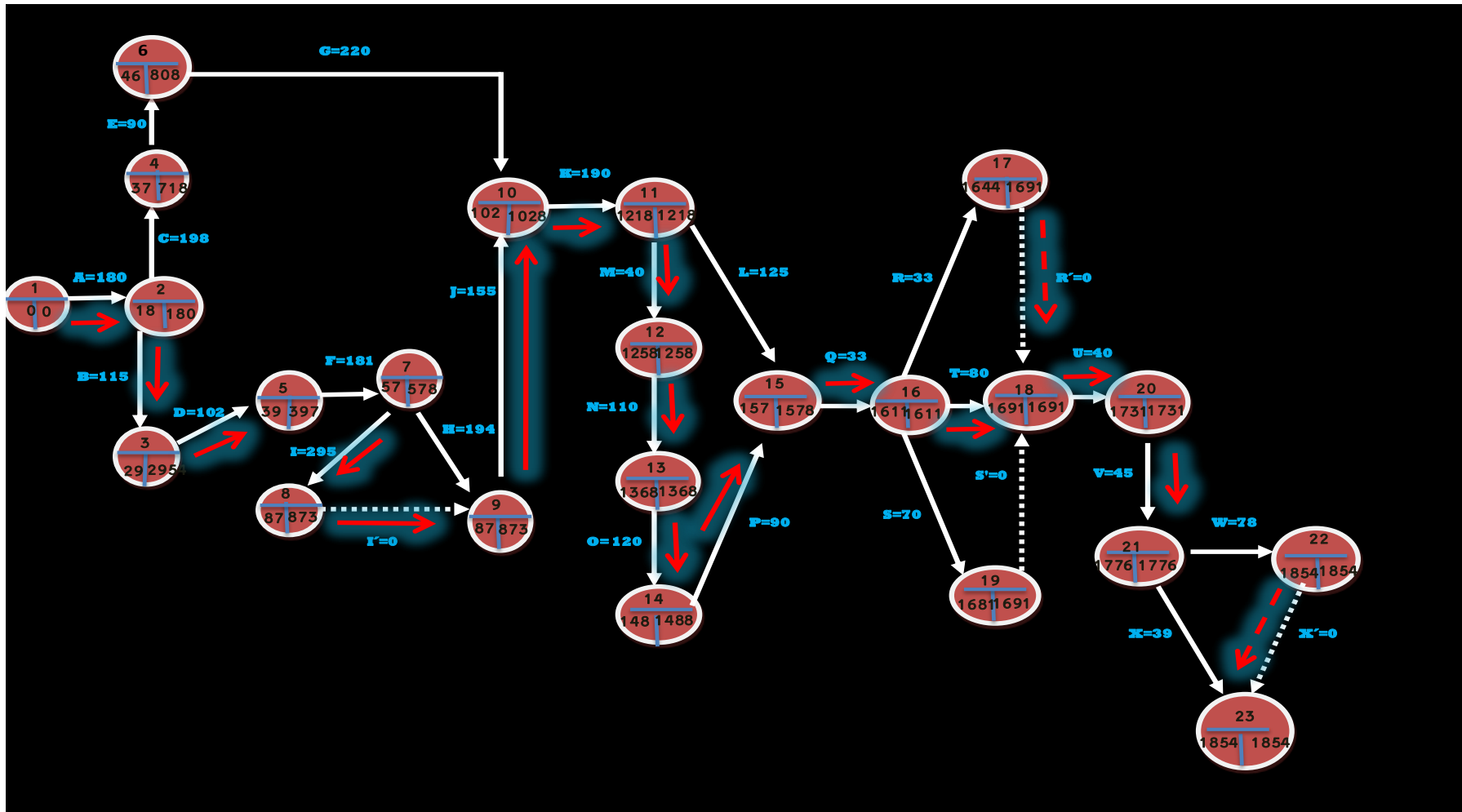
El proceso productivo tomando en consideración la red de tiempos, completaría el ciclo en 1854 minutos, es decir que una orden de producción estaría lista para ser entregada en aproximadamente una semana.

Tabla 6.18. Análisis de la Ruta Crítica (tiempos de ejecución)

<i>Anterior</i>	<i>Actividad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Posterior</i>	<i>Tiempo</i>			<i>Te</i>
				<i>a</i>	<i>m</i>	<i>b</i>	
-	A	Implantar nuevos Diseños	B,C	90	180	270	180
A	B	Construir Modelos (cartón)	D	50	110	200	115
A	C	Fabricar Plantillas (cartón)	E	90	190	340	198
B	D	Diseñar Modelos en el Cuero	F	35	90	218	102
C	E	Graficar Plantillas en la Horma	G	40	80	180	90
D	F	Recortar el Cuero	H,I	100	180	268	181
E	G	Aplicación de la Horma	K	150	210	330	220
F	H	Adherir las piezas de Cuero a mano	J	145	180	300	194
F	I	Acoplar las piezas de Cuero a máquina	J	210	300	360	295
H,I	J	Afinar el corte del cuero	K	90	150	240	155
G,J	K	Fijar el Armado del cuero con la horma	L,M	120	180	300	190
K	L	Limpiar el armado	Q	65	120	205	125
K	M	Limpiar la suela	N	23	33	87	40
M	N	Instalar pegamento en la suela	O	60	115	140	110
N	O	Resecar el pegamento	P	60	120	180	120
O	P	Someter al calor para reavivar la pega	Q	30	90	150	90
L,P	Q	Unir la planta con el armado en la prensa	R,S,T	18	30	60	33
Q	R	Situar plantillas correctamente	U	13	30	65	33
Q	S	Poner pasadores en los zapatos	U	30	75	90	70
Q	T	Obtener brillo del cuero	U	60	75	120	80
R,S,T	U	Eliminar posibles daños que exista	V	15	34	90	40
U	V	Añadir etiqueta en cada par de zapatos	W,X	30	45	60	45
V	W	Envolver en papel	-	45	76	120	78
V	X	Empaquetar en el cartón para su venta	-	23	38	60	39

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Daniela Vaca

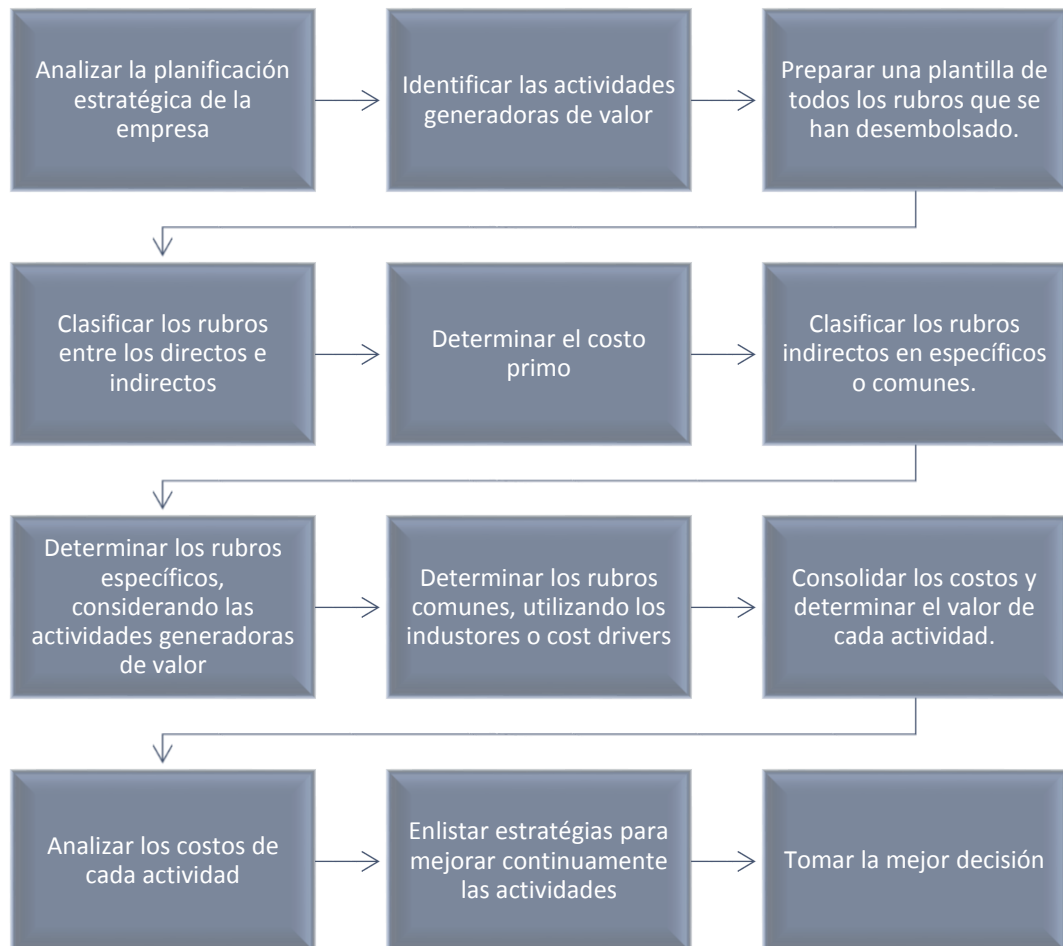


6.7.5. Proceso para adoptar decisiones gerenciales en base a la gestión estratégica de costos.

El proceso metodológico para tomar decisiones gerenciales y disminuir la probabilidad de error en las decisiones tomadas y por ende poner en riesgo el funcionamiento de la entidad se representa a continuación.

Los pasos que se detallarán, surgen del diseño de un modelo basado en la gestión estratégica de costos, elaborado por la investigadora de la presente tesis.

Gráfico 6.14. Proceso para tomar decisiones gerenciales utilizando la gestión estratégica de costos.

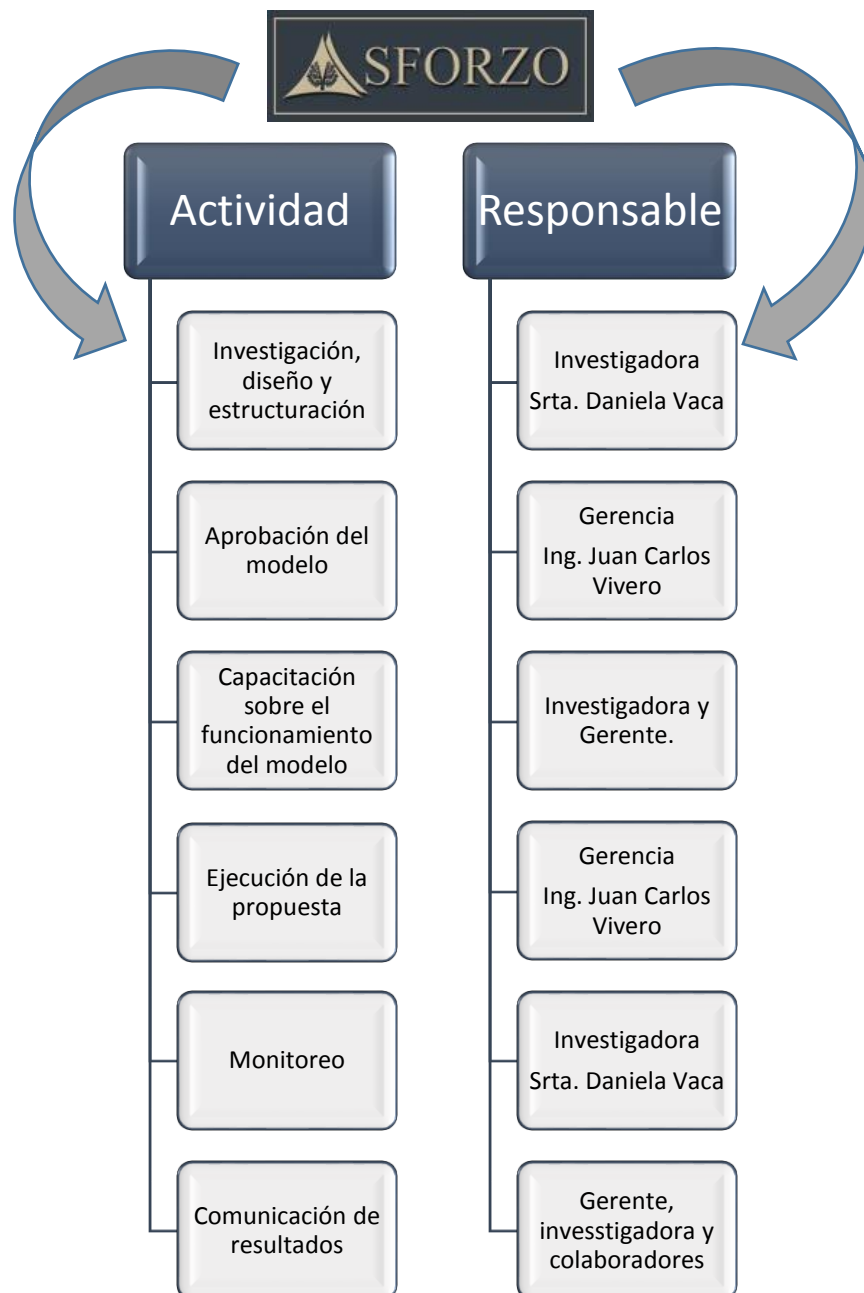


Fuente: Ejecución de la propuesta.
Elaborado por: Daniela Vaca

6.8. Administración

La organización para llevar a cabo la implementación del modelo basado en la gestión estratégica de costos en la empresa Sforzo, dirigido a apoyar a la gerencia en tomar decisiones acertadas, enfocadas a la mejora continua de las actividades que generan valor se describen en el siguiente cuadro.

Gráfico 6.15. Relación entre actividad y responsable para ejecutar la propuesta.



Fuente: Calzado Sforzo.
Elaborado por: Daniela Vaca

6.9. Previsión de la Evaluación

Para garantizar que la empresa Sforzo obtenga los beneficios que implica la implementación del modelo basado en la gestión estratégica de costos como es; impulsar la mejora continua de las actividades que generan valor y optimizar tanto la productividad como la competitividad de la entidad, es menester se cumpla con las siguiente actividades.

Cuadro 6.5. Guía de actividades para la previsión de la evaluación.

N°	Pregunta	Explicación
1	¿Quién solicita realizar la evaluación o análisis?	La persona más interesada en realizar la evaluación es el gerente - propietario, ya que de él depende en su mayoría el funcionamiento de toda la entidad.
2	¿Por qué se debe analizar?	Se debe realizar el análisis de costos para contar con información precisa en la cual se consideren todas las fases desde el diseño hasta la post venta del producto.
3	¿Para qué se debe evaluar?	Para estimar el impacto financiero que puedan ejercer las decisiones alternativas gerenciales.
4	¿Qué se debe evaluar?	Se debe evaluar todas las actividades consideradas en la cadena de valor y sus importes para identificar en qué medida índice en el costo del producto cada actividad.
5	¿Quién debería evaluar?	La evaluación debe ser ejecutada por el Gerente – propietario, ya que es él quien se encarga de tomar decisiones relevantes en la entidad.
6	¿Cuándo se debe realizar el análisis?	Esta evaluación o análisis se debe realizar todos los meses para identificar el impacto que tiene cada actividad en el producto.
7	¿Cómo se debería evaluar?	El análisis se debería realizar con el apoyo de más colaboradores y esencialmente con el presupuesto que posee la entidad para seguir ejecutando las actividades.
8	¿Con qué herramienta se evaluará?	Se debe evaluar con el presupuesto que realiza el gerente y los recursos disponibles para seguir en marcha con los procesos tanto gobernantes como de apoyo.

Fuente: Calzado Sforzo.

Elaborado por: Daniela Vaca

BIBLIOGRAFÍA

- Aldaz, P. (2013). "ESTADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS UNIPERSONALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA". Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Amaya, J. (2009). Toma de Decisiones Gerenciales. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Asamblea Nacional del Ecuador . (2008). "CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR". Montecristi: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). "LEY ORGÁNICA REFORMATORIA E INTERPRETATIVA A LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO" . Montecristi: Segundo Suplemento del Registro Oficial 392.
- Cárdenas y Nápoles, R. A. (2006). "ADMINISTRACIÓN DE COSTOS: Métodos modernos de costos y manufactura". México: McGRAW-HILL.
- Congreso Nacional del Ecuador . (2006). "LEY DE EMPRESAS UNIPERSONALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" . Quito: Registro Oficial No. 196 - Ley No. 2005-27.
- Cuevas, C. (2001). "CONTABILIDAD: Un enfoque gerencial y de gestión". Chile: Ediciones de la U.
- Desconocido. (s.f.). [www.definicion.de](http://definicion.de). Obtenido de Qué es, significado y concepto: <http://definicion.de/toma-de-decisiones/>
- Drucker, P. (2001). "LA TOMA DE DECISIONES". Colombia: Planeta Colombiana S.A.
- Galindo, E. (2011). "ESTADÍSTICA: Métodos y Aplicaciones". Quito: Prociencia Editores.
- García, J. (28 de Septiembre de 2014). [Psicoterapeutas.com](http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm). Obtenido de <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>
- Gilani, N. (Abril de 2012). eHOW en Español. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-diferenciacion-producto-info_443016/
- Golpe, A. M. (2010). "GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS: Con la incorporación de varias herramientas". Obtenido de

<http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION>

- González, G. (2006). "CONTABILIDAD GENERAL". México: Mc Graw Hill.
- H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2012). Agenda de productividad y competitividad de Tungurahua. Tungurahua, tierra de oportunidades, 17.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2008). "TUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA". Ambato: Empresdane Gráficas Cía. Ltda.
- Herrera, M. (29 de Mayo de 2012). AuladeEconomia.com. Obtenido de Toma de Decisiones Gerenciales: www.auladeeconomia.com/AG02b-TOMA%20DE%20DECISIONES
- Ibarra, J. (2010). "PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA". México: Océano.
- Keeney, R. (2002). "LA TOMA DE DECISIONES". Bogotá: DEUSTO S.A.
- Mallo, C. (2000). "CONTABILIDAD DE COSTOS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN". Madrid: Prentice - Hall.
- Martínez, C. (2009). "ESTADÍSTICA BÁSICA APLICADA". Bogotá : Ecoe Ediciones .
- Mejía, C. (1 de Mayo de 2000). Documentos Planning. Obtenido de <http://www.planning.com.co/bd/archivos.pdf>
- Meleán, R., Moreno, R., & Rodríguez, G. (2011). "GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA INDUSTRIA AVÍCOLA ZULIANA". Redalyc.Org, 3-25.
- Molina de Paredes, O. (24 de 11 de 2014). de Paredes, Olga Molina. "ANÁLISIS Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS.". Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17228/1/analisis.pdf>
- Pardinas, F. (1982). "Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales". México: Ed. Siglo Veintiún.
- Pérez, A. (12 de 04 de 2013). GestioPolis. Obtenido de "Gestión de Calidad".
- Porter, M. (1985). COMPETITIVE ADVANTAGE - CREATING SUPERIOR PERFORMANCE. Estados Unidos: EUA.
- Porter, M. (1992). VENTAJA COMPETITIVA. México: CECSA.

- Portero López, P. R. (2014). "LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CALZADO GAMO'S". Ambato.
- Presidente Constitucional Eco. Correa, R. (27 de enero de 2011). Registro Oficial 372, Resolución No.SC.QIC1.C PAIFRS.11.0,. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Romero, J. (Noviembre de 2013). GestioPolis. Obtenido de Gerencia Estratégica: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>
- Ruiz, D. (2004). "MANUAL DE ESTADÍSTICA". Sevilla: eumed.net.
- Saavedra, M. L. (5 de Diciembre de 2013). es.scribd.corporation. Obtenido de Attribution Non-commercial: <http://es.scribd.com/doc/189687912/La-Gerencia-estrategica-de-costos-y-la-Generacion-de-Valor>
- Salazar, C. (Septiembre de 2009). "LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS". Módulo de Costos III. Ambato, Tungurahua, Ecuador: UTA.
- Sánchez, Y., & Morón, G. (2010). ESTRATEGIAS PARA A OPTIMIZACIÓN DE COSTOS BAJO EL ENFOQUE DEL COSTO OBJETIVO (TARGET COSTING) EN LA LÍNEA DE AGUA MINERAL SAN MARCO DE LA EMBOTELLADORA TEREPAIMA, C.A - VENEZUELA. Valencia: Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013-2017). "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO / PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR". Quito: Resolución No. CNP-002-2013.
- Shank, J. (26 de Agosto de 2013). "EL CLIENTE FIJA LOS COSTOS". (M. Ramos, Entrevistador)
- Shank, J. (26 de Agosto de 2013). El cliente fija los costos. (M. Ramos Mejía, Entrevistador)
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1997). "Gerencia Estratégica de Costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva". México: Norma.
- Tamayo, M. (2014). "Material de Recopilación: PROYECTO DE TESIS". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

- The International Accounting Standards Committee Foundation. (2009). "NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES". London: Copyright © 2009 IASCF.
- Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012). "Modelos gerenciales para la toma de decisiones".
- Zapata, P. (2007). "CONTABILIDAD DE COSTOS: Herramientas para la toma de decisiones". Colombia: McGraw Hill.
- Zapata, P. (2011). "CONTABILIDAD GENERAL". McGraw Hill.

ANEXOS



ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



Facultad de Contabilidad y Auditoría

Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

ENCUESTA

DIRIGIDO A: A las personas que desarrollan las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa Sforzo. Personal administrativo, producción y ventas.

OBJETIVO: Determinar cómo la Gestión Estratégica de Costos influye en la Toma de Decisiones para lograr la mejora continua de las actividades que se desarrollan en la empresa de calzado Sforzo.

INDICACIONES: Marque con un X la respuesta que usted elija como apropiada y esté relacionada con su actividad.

1.- ¿Cómo se encuentran funcionando las actividades que se desarrollan dentro de la empresa?

Bien		Regular		Mal	
-------------	--	----------------	--	------------	--

2.- ¿Cómo califica a las actividades que anteriormente se realizan para ejecutar la actividad que usted desarrolla?

Buenas		Regulares		Malas	
---------------	--	------------------	--	--------------	--

3.- ¿La infraestructura que posee la empresa es adecuada para las actividades que se desarrollan?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

4.- ¿El abastecimiento de insumos es óptimo para ejecutar su actividad?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

5.- ¿Cómo califica a la administración del personal?

Buena		Regular		Mala	
--------------	--	----------------	--	-------------	--

6.- ¿Cómo califica la supervisión de las actividades que se desarrollan?

Buena		Regular		Mala	
--------------	--	----------------	--	-------------	--

7.- ¿La marca Sforzo actualmente se encuentra posicionada en el mercado?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

8.- ¿Cómo se considera el precio del producto en relación a la competencia?

Alto		Moderado		Bajo	
-------------	--	-----------------	--	-------------	--

9.- ¿El calzado Sforzo se diferencial en el mercado por su calidad?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

10.- ¿Las estrategias que actualmente se están desarrollando mejorará el posicionamiento en el mercado?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

11.- ¿La empresa cuenta con tecnología de punta para mejorar sus actividades?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

12.- ¿Se deberían considerar las actividades que generan valor para determinar los costos y mejorar la competitividad?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

13.- ¿Cómo calificaría el grado de efectividad en las actividades que se desarrollan?

Alto		Moderado		Bajo	
-------------	--	-----------------	--	-------------	--

14.- ¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico para tomar decisiones?

Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	----------------	--	--------------	--

15.- ¿La empresa cuenta con un presupuesto actualizado para tomar decisiones?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

16.- ¿Se toman decisiones usualmente para lograr la mejora continua?

Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	----------------	--	--------------	--

17.- ¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada para la empresa?

Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	----------------	--	--------------	--

18.- ¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?

Siempre		A veces		Nunca	
----------------	--	----------------	--	--------------	--

19.- ¿Las decisiones que la empresa ha venido ejecutando, han influido positivamente en posicionar la marca Sforzo y mejorar la competitividad?


SI		NO	
-----------	--	-----------	--

20.- ¿Cómo calificaría las decisiones que actualmente se están ejecutando?

Buenas		Regulares		Malas	
---------------	--	------------------	--	--------------	--

ANEXO 2

LISTA DE VERIFICACIÓN EN LA EMPRESA SFORZO

 CALZADO SFORZO LISTA DE VERIFICACIÓN AÑO: 2014		
Lista de chequeo de las operaciones que se realizan en la empresa de calzado	PT	CT
¿Para la determinación del costo de producción se cuenta con un especialista en costos?	1	0
¿La determinación de los costos se lo realiza en base a sistemas de costeo técnicos?	1	0
¿Los costos se determinan considerando todas las actividades y elementos que conforman el producto desde su diseño hasta la post-venta?	1	0
¿La entidad tiene bien definida su planificación estratégica?	1	0
¿La empresa tiene identificadas las actividades que generan valor?	1	0
¿La información de los costos se encuentra estratégicamente organizada por cada actividad desarrollada?	1	0
competitividad?	1	0
¿La empresa trabaja a su capacidad total permanentemente?	1	0
¿Las decisiones no programadas son controladas y evaluadas por la gerencia?	1	1
¿Todos los empleados tienen una función específica a desempeñar?	1	1
¿Las decisiones que se han tomado han aumentado las ventas?	1	0
¿Los responsables en tomar decisiones lo realizan considerando técnicas para su ejecución?	1	0
¿Las decisiones se toman considerando información de datos e información histórica?	1	0
¿Exite personal capaz de responsabilizarse por las decisiones tomadas?	1	1
¿La empresa se encuentra estratégicamente posicionada en el mercado?	1	0
PUNTUACIÓN TOTAL	15	3
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		3
PONDERACIÓN TOTAL = PT		15
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$		20%
NIVEL DE RIESGO: $NI = 100\% - NC\%$		80%

Metodología:

La lista de verificación compuesta por 15 preguntas fue desarrollada en la investigación de campo que se realizó en las instalaciones de la empresa Sforzo, verificando las actividades que desarrollan los empleados que laboran en la entidad; a cada pregunta se dio una ponderación de 1 punto. Para su calificación, en el caso de que la pregunta sea afirmativa se procedió a calificar sobre uno (1), caso contrario la calificación fue cero (0).

Análisis:

Las 15 preguntas que se resolvieron al constatar las actividades que se desarrollan en la entidad, 3 fueron afirmativas mientras que 12 por consiguiente fueron negativas; dando un nivel de confianza bajo del 20% mientras que el nivel de riesgo fue alto respecto a las preguntas negativas que constituyen el 80%.

Conclusiones:

Mediante la lista de verificación se pudo comprobar que en la determinación de costos no son consideradas las actividades que generan valor para obtener una ventaja competitiva ya que en primera instancia la empresa no cuenta con una planificación estratégica bien definida que pueda usarse para identificar las actividades que generan valor a la entidad.

Además al verificar la efectividad de las decisiones que se han tomado para que la empresa haya conseguido posicionamiento en el mercado, se pudo constatar que las decisiones no han aportado a que la empresa mejore su posicionamiento ya que la producción se ha reducido notoriamente, constatando en los informes las unidades producidas en el 2013 y 2014 como se refleja en la investigación de campo realizada y expuesta en los anteriores capítulos.

ANEXO 3


NÓMINA DE EMPLEADOS



NOMINA DE EMPLEADOS

NOMBRE	N. CEDULA
ALTAMAR REYES FRANZ JOSE	0605741727
CHANGALOMBO COFRE BLANCA GRACIELA	0503259509
HERNADEZ CHICAIZA MARTHA VIOLETA	1802951168
HERNADEZ CHICAIZA MARIA DE LAS MERCEDES	1802685027
LOPEZ LESCANO FRANKLIN GUILLERMO	1804199618
LOPEZ VITERI IVAN ZEQUIEL	1801717669
SANTAMARIA ARELLANO GALO MARINO	1802562270
SISALEMA SILLAGANA JUAN ALBERTO	1802872802
TOAPANTA CAGUANA JAIME ENRIQUE	1600208308
DE LA CRUZ MARIA	1803843392
JORDAN JOEL	1804269031
QUINTEROS VALERIA	1804503314
SINALIN EDISON	1803553718
TIBAN TIBAN	0602946872

Atentamente,


Juan Carlos Vivero
GERENTE

Dirección: Lalama 01-03 y Lizardo Ruiz. Tlf: 032426906

ANEXO 4

REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1801688621001

APELLIDOS Y NOMBRES: VIVERO ICAZA JUAN CARLOS

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: VITRINO **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **MUNDO:**

FEC. NACIMIENTO: 05/07/1964 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 03/04/2017

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/07/2011 **FEC. SUSPENSIÓN EFECTIVA:**

FEC. BAJA POR: 20/04/2011 **FEC. RESUMIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MAYOR DE CUERDOS Y PIELS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATACOMA - FICHA Calle: FRESAS Numero: 01-10 Intersección: Av. LOS QUAYTAMBLOS Referencia: A UNA CUADRA DE LA GUARDONIA (PEQUEÑO MUNDO) Teléfono: 022451142

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR VITRINO CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DFC ANEXO DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DFC ANEXO MENSUAL DFC IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS AUTOMOTORES

Nº DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABERTOS:** 1

JURISDICCION: 1 REGIONAL CENTRO DE TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0



PERSONA CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



Usuario: 1801688621001 Lugar de emisión: AMBATO, TUNGURAHUA Fecha y hora: 03/04/2017 08:10:17

Página 1 de 2




ANEXO 5

CÉRTIFICADO DE EJECUCIÓN DE TESIS



Ambato, 31 de marzo del 2015

Ingeniero

Juan Carlos Vivero

Gerente – Propietario de la empresa de calzado Sforzo

De mis consideraciones:

Una vez realizado el Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA por parte de la Srta. Daniela Estefanía Vaca Cisneros alumna de la Universidad Técnica de Ambato de la carrera de Contabilidad y Auditoría, con el tema "La Gestión Estratégica de Costos y la Toma de Decisiones en la Empresa de calzado Sforzo de la ciudad de Ambato- dirigido por el Econ. Washington Romero; comunico que realicé la encuesta y presté total facilidad para el desarrollo del trabajo de titulación, concluyendo que es un trabajo aplicable a las actividades que se desenvuelven en la entidad la cual yo presido e impulsará el desarrollo competitivo de mi empresa.

De la presente certifico, la interesada puede hacer uso en lo que creyere conveniente.

Atentamente;

Juan Carlos Vivero
Gerente – Propietario

ANEXO 6

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

 Ministerio de Relaciones Laborales

Oficio No. DRTSPA-2013-2131
Ambato, 17 de septiembre de 2013

Señor:
Juan Carlos Vivero Icaza
Presente.-

De mi consideración:

En atención al Control de Trámite de documento N° MRL-DRTSPA-2013-7537, de fecha 22 de agosto de 2013, en el que se solicita la Aprobación del Reglamento Interno de Trabajo de JUAN CARLOS VIVERO ICAZA, de conformidad al contenido del Memorando N° DRTSPA-CJ-2013-653, de fecha 26 de agosto del 2013; el Abogado de Coordinación Jurídica, de esta Dirección, comunico a usted, que una vez revisado el proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, e incorporadas las debidas observaciones se ha procedido a Aprobar el mismo según la disposición legal constante en el artículo 64 del Código del Trabajo.

Agradeceré a usted, acercarse al 2do Piso de la Dirección Regional del Trabajo de Ambato, ubicada en la calle 05 de junio y Cevallos, con el objeto de retirar la documentación en referencia.

Atentamente,


Dr. José Xavier Guzmán Herbozo
DIRECTOR REGIONAL DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE AMBATO



C.O.S.T.

Clemente Torres 903-09 y Páez
Tel.: + (593 2) 39474
www.relacionelaborales.gob

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA
FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA



EN CUMPLIMIENTO DE LO DISPUESTO POR EL Artículo 64 del Código de Trabajo en vigencia y para los efectos previstos en dicho cuerpo normativo del FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

CAPITULO I

PRECEPTOS FUNDAMENTALES

Artículo 1.- Naturaleza: El Reglamento contiene un conjunto orgánico de las normas internas esenciales para el buen funcionamiento y marcha del trabajo, es obligación de las personas y aprendices en el FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA su fiel y exacto cumplimiento.

Artículo 2.- Regulación: Las normas del Reglamento se entienden incorporadas a todas las relaciones jurídicas laborales directas. En consecuencia, ninguno de los personas o aprendices del FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA como aquellos que presten sus servicios a través de intermediarios, podrán alegar su desconocimiento.

Artículo 3.- Vigencia Temporal: El reglamento entrará en vigencia una vez que sea legalmente aprobado por la respectiva autoridad administrativa de trabajo.

Artículo 4.- Vigencia Personal: Quedan sometidos al presente Reglamento los fabricantes, personas y aprendices que presten sus servicios lícitos y personales en FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA bajo relación de dependencia laboral directa.

Artículo 5.- Definición: Para los efectos determinados en este cuerpo normativo, se tomará en cuenta las siguientes definiciones: (a) **Reglamento:** es el presente cuerpo normativo; (b) **FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA** Es el Fabricante; (c) **Personas y Aprendices:** son los que prestan sus servicios bajo relación jurídica de dependencia directa; y, (d) **intermediarios y Subcontratistas:** son personas naturales que mediante contrato celebrado con JUAN CARLOS VIVERO ICAZA prestan un servicio o ejecutan una obra a favor de ésta. El uso de los términos en masculino al femenino, el uso del singular incluirá al plural y viceversa.

CAPITULO II

DEL NACIMIENTO, DURACIÓN Y TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

Artículo 6.- Forma: Todas las personas y aprendices que presten sus servicios a favor en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA

deberán celebrar los contratos de trabajo por escrito, debiendo registrarse los mismos ante el Inspector de Trabajo de la correspondiente jurisdicción.

Artículo 7.- Prueba: En los contratos de trabajo que se celebren por primera vez, se señalará un tiempo de prueba de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, prorrogará la vigencia por el tiempo que faltare para completar el año si es que expresamente no se determinare otro plazo fijo. Podrá celebrarse cualquier tipo de contrato permitido por las leyes ecuatorianas.

Artículo 8.- Prestación: Solamente el representante legal y/o propietario del FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA podrá contratar personas. Convenios de trabajo celebrados por otras personas no causarán obligación alguna con JUAN CARLOS VIVERO ICAZA.

Artículo 9.- Documentación: Todas las personas y aprendices, para ingresar a prestar sus servicios en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA deberán presentar la documentación siguiente:

- a) Cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada a color
 - b) El respectivo certificado o mecanizado emitido por el IESS, en caso de haber sido afiliado/a;
 - c) Documentos de capacitación profesional, de poseerlos;
 - d) Certificados de antecedentes personales;
 - e) Certificado de salud otorgado por la Dirección de Higiene Municipal o los Centros de Salud dependientes del Ministerio de Salud;
 - f) Registro Único de Contribuyentes (de ser necesario);
 - g) Partida de matrimonio y partida de nacimiento o cédula de identidad de los hijos menores de edad, si este fuera el caso.
- 1) Suscribir el correspondiente contrato individual de trabajo.

Art. 10- Suspensión y Terminación: Los contratos de trabajo no podrán suspenderse o terminarse, sino por las causas expresamente señaladas en el Código de Trabajo o por mutuo consentimiento de las partes.

Artículo 11.- Precariedad: En los caso de las personas y aprendices que ingresen a prestar servicios mediante contratos ocasionales, eventuales o de temporada, las relaciones laborales se terminarán automáticamente al momento de la conclusión de la obra, período de labor o de los servicios objeto del contrato sin perjuicio de instrumentarse la correspondiente acta de finiquito.

No se requerirá de desahucio ni de ninguna otra formalidad.

CAPITULO III

JORNADAS DE TRABAJO, HORARIOS DE LABOR Y ASISTENCIAS DEL PERSONAL.

Art. 12.- Jornadas: Las personas y aprendices laborarán ordinariamente las máximas jornadas diarias y semanales reguladas por la legislación laboral

ecuatoriana. Para el caso de las personas y aprendices de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA el horario a trabajar de lunes a viernes será a partir de las 07h00 hasta 12h00 y por la tarde a partir de las 13h00 hasta las 16h00. Se debe dejar en claro que la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA se reserva el derecho para celebrar contratos de trabajo a tiempo parcial, de conformidad a lo que dispone el Art. 2 del Mandato Constituyente N.- 8. En el cual se establecerá el horario de trabajo de conformidad a los intereses tanto de la fábrica como de la persona. Para el caso de los personas que tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al Fabricante o hagan sus veces, así como también de vendedores, guardianes o porteros residentes, siempre que exista contrato escrito ante la autoridad competente que establezca los particulares requerimientos y naturaleza de las labores, en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA se reserva desde ya el celebrar dichos contratos de trabajo amparándose en lo que dispone el Art. 58 del Código de Trabajo vigente.

Artículo 13.- Jornadas Nocturnas, suplementarias y Extraordinarias: Cuando las necesidades de las labores que realiza en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA lo justifiquen, se cumplirán jornadas suplementarias o extraordinarias de trabajo. Igualmente, se laborará en jornadas nocturnas, las mismas que serán pagadas de conformidad con lo prescrito en el Código de Trabajo.

Artículo 14.- Autorización: Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 52, numeral primero del Código de Trabajo, ningún trabajador de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA podrá trabajar horas suplementarias o extraordinarias sin autorización expresa, por escrito, del representante legal y/o Gerente de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA no acepta responsabilidad por las horas extras o suplementarias trabajadas sin cumplir con este requisito.

Artículo 15.- Inicio y Término de Jornada: En la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA exigirá a las personas y aprendices que están sometidos al ámbito del presente Reglamento, la incorporación a sus respectivas labores. El personal estará en sus puestos de trabajo a la hora en que se inicie su labor y permanecerá en ellos hasta la hora de salida fijada con anticipación por JUAN CARLOS VIVERO ICAZA; empero de ello y en el caso de que el puesto de trabajo sea de aquellos en los que se labora en forma permanente, todas las horas del día, a través de turnos rotativos, el trabajador no podrá retirarse mientras su relevo no llegue a hacerse cargo del mismo.

Artículo 16.- Confianza: De conformidad con lo establecido en el artículo 58 del Código de Trabajo en vigencia, para efectos de la remuneración, no se consideran como trabajos suplementarios realizados que excedan la jornada nocturna ordinaria, por el fabricante y en general, por las personas que tengan funciones de confianza y dirección.

Artículo 17.- Asistencia: En la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN

CARLOS VIVERO ICAZA controlará la asistencia de todo el personal que presta servicios en las diferentes actividades para las que fueron contratados. El control de la asistencia de los trabajadores al sitio de trabajo será obligación del fabricante, quienes sean responsables de controlar la puntualidad y permanencia del personal a su cargo en los lugares de trabajo y de reportar las novedades al responsable de personal dentro de las veinticuatro horas siguientes al hecho, además las personas están obligados a marcar los registros de asistencia con el debido cuidado de manera que queden impresas con absoluta claridad. Las marcas defectuosas, engañosas, confusas, manchadas, extrañas y los manchones ilegibles de los registros, se tendrán por no realizadas y se tomarán como faltas graves. La omisión de un registro de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada. Las entradas y salidas serán registradas en el formulario diseñado para efecto por sus titulares de manera personal e indelegable.

Artículo 18.- Inasistencia: La persona o aprendiz que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de una semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el persona o aprendiz que faltare injustificadamente una jornada completa de trabajo en la semana solo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. Si las faltas reiteradas de puntualidad y asistencias injustificadas al trabajo redundan en perjuicio de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA éstas serán sancionadas con la terminación de las relaciones laborales, previo el visto bueno correspondiente del Inspector de Trabajo y observando el trámite respectivo. Las faltas reiteradas de puntualidad y asistencia injustificadas, para que configuren en causal de visto bueno, deberán ser por más de tres días, dentro de un período mensual de labor.

Artículo 19.- Abandono Intempestivo: O abandono injustificado sin dejar reemplazo aceptado por el fabricante. La no concurrencia definitiva a las labores sin previo desahucio, obliga al trabajador a indemnizar al fabricante con una suma equivalente a quince días de remuneración.

Artículo 20.- Permisos: Es obligación de las personas que no puedan concurrir al trabajo por fuerza mayor o caso fortuito, comunicar dentro de un plazo máximo de ocho horas de ocurrido el hecho al jefe inmediato o departamento respectivo de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA solicitando el permiso correspondiente, a fin de proveer el reemplazo que fuere necesario.

La FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA determinará de acuerdo a lo que establece la ley, el tiempo y la remuneración o no de los permisos otorgados a los personas y aprendices.

Artículo 21.- Compensación: Los permisos por asuntos personales se descontarán de las vacaciones anuales correspondientes o de la remuneración a la elección el persona, acuerdo con el persona se podrá recuperar.

Artículo 22.- Modificación: Los horarios y jornadas se podrán modificar según

necesidades de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA y las disposiciones legales y contractuales vigentes



Artículo 23.- Atrasos: Las personas y aprendices están obligados a cumplir con exactitud los turnos y horarios de labores, así como los recesos. Las personas y aprendices ingresarán a sus labores con la debida anticipación a las horas señaladas en el horario, se considera como atraso la inasistencia comprendida después de los cinco minutos posteriores a la hora de entrada al trabajo.

Artículo 24.- Registros: La suplantación de firmas en los registros de control o la alteración de cualquier forma de en el registro de asistencia, será causal para dar por terminado el contrato de trabajo con el infractor, previo el trámite legal respectivo.

Artículo 25.- Justificaciones: En caso de emergencias, el trabajador o sus familiares tienen la obligación de comunicar a la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA sobre el particular. De no procederse así, se considera como inasistencia al trabajo.

Artículo 26.- Sanciones: En los casos de atraso al trabajador se aplicarán las sanciones siguientes:

- a) El trabajador que incurriere en un atraso en la entrada al trabajo sin justificación, será amonestado por escrito, debiendo el infractor suscribir la copia,
- b) Cuando los atrasos indicados fueran hasta de dos en un período mensual de labor, serán sancionados con una multa de hasta el cinco por ciento de la remuneración mensual que le corresponde;
- c) Cuando los atrasos indicados fueran hasta de tres en un período mensual de labor, serán sancionados con una multa de hasta diez por ciento de la remuneración mensual que le corresponde;
- d) Si las faltas injustificadas de puntualidad son más de tres, serán consideradas como suficientes para efectos del trámite de visto bueno, con miras a terminar las relaciones laborales con el trabajador, siempre que dichas faltas sean cometidas dentro de un período, mensual de su labor.

Artículo 27.- Enfermedad: Los permisos por enfermedad deberán respaldarse por el correspondiente certificado del facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. De no presentarse tal certificación se considerará ausencia injustificada.

Artículo 28.- Abandono: El personal no debe abandonar sus labores antes del término de la jornada, salvo que tenga permiso del jefe inmediato. En el caso de comprobarse una salida injustificada, el infractor será multado hasta con el diez por ciento de su remuneración diaria, sin perjuicio de que pierda la parte proporcional de su remuneración.

Artículo 29.- Incitación: Está terminantemente prohibido incitar al personal para que inacista o suspenda las labores. De producirse tal hecho, será considerado

como una falta de probidad que motivará la solicitud de visto bueno, con el objeto de dar por terminada legalmente la relación de trabajo.

CAPITULO IV

OBLIGACIONES DE LOS PERSONAS

Artículo 30.- Obligaciones Particulares: A más de las obligaciones generales establecidas en el Código de Trabajo, se establecen como obligaciones especiales de los personas y aprendices sometidos al ámbito del presente Reglamento, las siguientes:

- a) Cumplir con todos los procedimientos, reglamentos, manuales, normas, instrucciones y programas dictados y/o señalados por JUAN CARLOS VIVERO ICAZA
- b) Acatar las órdenes e instrucciones de los representantes de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA de sus técnicos, administrativos, supervisores o encargados en todo cuanto tenga que ver con el desempeño de las labores a su cargo.
- c) Mantener y cuidar las herramientas, útiles o cualquier instrumento que tenga bajo su poder y que le fueran entregados para el cumplimiento de sus funciones. Cada trabajador deberá responder por sus instrumentos y devolverlos al FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA en caso de destrucción o desaparición. No responderá por el desgaste producido por su utilización normal.
- d) Guardar escrupulosamente las informaciones confidenciales, técnicas, comerciales y administrativas en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA
- e) Utilizar debidamente los elementos, dispositivos de seguridad y demás implementos y útiles encargados por la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA los intermediarios o contratistas, para preservar su propia seguridad y a la de sus compañeros.
- f) Informar sin demora al superior inmediato sobre las pérdidas, deterioros o daños en las herramientas, útiles, materiales o bienes que estuvieren al servicios o a cargo del área en la que labore el persona o aprendiz, y tomar si fuera necesario las medidas necesarias para la recuperación o reparación de las cosas pérdidas o dañadas.
- g) Dar aviso al jefe inmediato, tan pronto como le fuere posible, en caso de falta al trabajo por causa justa.
- h) Entregar al correspondiente funcionario u persona superior todas las herramientas, objetos, útiles, enseres o cualquier otro bien que se le hubiere entregado, al deslindarse del servicio o al salir de vacaciones. Deberá también proporcionar todas las informaciones relativas a su cargo y que fueren necesarias para la continuación normal y eficaz de su labor.
- i) Mantener en sus relaciones con los representantes de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA sus superiores y compañeros un trato cordial y respetuoso, además de actuar siempre con espíritu de colaboración con todo el personal.

- j) Observar buena conducta dentro y fuera en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA
- k) Liquidar todas sus cuentas pendientes antes de terminar la relación jurídica directa o indirecta con la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA
- l) Obrar y velar por la buena imagen de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA en caso de salir en comisión de servicios o asistir a cualquier evento en nombre de él.
- m) Realizar con absoluta transparencia y ceñido a todas las leyes y reglamentos, todas las transacciones comerciales y/o manejo de dineros o especies que se hagan en nombre de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA
- n) Dar aviso del embarazo por lo mínimo tres meses antes del alumbramiento, para el caso de las obreras, a fin de tomar las medidas adecuadas de protección.
- o) Trasladarse en comisión de servicios a un lugar distinto del sitio habitual del trabajo cuando las necesidades así lo quieran.
- p) Abstenerse de ingerir licor o estupefacientes en el interior o fuera de las áreas de trabajo.
- q) Ocasionar reyertas en el interior de las áreas de trabajo ya sea mediante provocaciones a sus propios compañeros o a extraños.
- r) Usar la ropa de trabajo entregada por la FABRICA DE CALZADO SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA y conservarla en condiciones adecuadas.
- s) Permanecer en su lugar de trabajo hasta que el sucesor haya tomado posesión del puesto, para aquellos trabajadores que laboren en función de turnos. Si el sucesor no concurre, notificará al jefe respectivo y continuará en su labor hasta que llegue el que deba sustituirlo. En este caso será remunerado de acuerdo a la ley.
- t) No desatender sus obligaciones para dedicarse a celulares, conversaciones, lecturas, Juegos, audición de radio o actividades ajenas a su trabajo.
- u) Cumplir las disposiciones del Código de Trabajo y del presente Reglamento.

Artículo 31.- Órdenes de trabajo: La persona o aprendiz que no acatare las órdenes de trabajo emanadas por los superiores, será sancionado con la forma determinada en este Reglamento. Si el desacato fuera grave, será causal suficiente para solicitarle un visto bueno.

Artículo 32.- Ofensas: Las ofensas de palabra u obra inferidas por un persona a los representantes de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA sus superiores inmediatos o a sus compañeros de labor, dependiendo de su gravedad, podrán ser sancionadas con multa de hasta diez por ciento de la remuneración o con la terminación de trabajo, previo el trámite de visto bueno respectivo.

CAPITULO V

CONDUCTA DURANTE EL TRABAJO

Artículo 33.- Obligación General: Todo persona o aprendiz está obligado a laborar con eficiencia, esmero y responsabilidad en las labores materia del

Artículo 41.- Uso de bienes: Está prohibido a las personas o aprendices utilizar las máquinas, vehículos, herramientas, materiales o bienes en general e propiedad de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA o que estén bajo responsabilidad de ella, para uso distinto de aquel que por instrucciones de sus representantes están destinados, así como disponer arbitrariamente de ellos.

Artículo 42.- Daños: Las personas o aprendices que, por dolo o negligencia, causaren daños, perjuicios en e la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA será civil y penalmente responsables, sin perjuicio de que se emprendan las acciones para dar por terminado el contrato de trabajo.

Artículo 43.- Propiedad: Todo objeto, herramienta, mercadería, producto o instrumentos, de cualquier clase que fueren, como el material usado o malogrado, es de propiedad de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA y los trabajadores no pueden disponer de los mismos.

Artículo 44.- Higiene: Todo el personal está obligado a cuidar de su limpieza y aseo personal, el deterioro injustificado de la ropa de trabajo entregada por la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA y causado por el persona, ya sea por negligencia o mal uso, serán cargados al trabajador.

Artículo 45.- Riñas: No están permitidas las riñas y las disputas en el centro de trabajo. Cualquiera de estos hechos será considerado como falta grave y dará motivo para tramitar la solicitud de visto bueno con el fin de despedir legal y tempestivamente al infractor.

Artículo 46.- Eventos Extraordinarios: Todo el personal está obligado a presentar su concurso para auxiliar en caso de presentarse un siniestro, accidente o cualquier riesgo laboral que ocurra dentro del lugar de trabajo. En caso de ocurrir cualquiera de estos eventos, será comunicado inmediatamente a los jefes inmediatos, para que tomen las medidas del caso.

CAPITULO VI

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Artículo 47.- Derecho Particulares: Todas las personas y aprendices que prestan servicios en FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA gozarán de los derechos siguientes:

- a) A la estabilidad en el trabajo, de acuerdo a las normas legales y contractuales en vigencia.
- b) A percibir a cambio de la prestación de sus servicios, oportunamente, las remuneraciones correspondientes de acuerdo con la ley y los contratos de trabajo.
- c) A ser promovido a ascendido cuando se desempeñe con eficiencia profesionalismo y a criterio de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA cumplan con los requisitos respectivos.

- d) A percibir por adelantado la remuneración correspondiente al periodo de vacaciones.
- e) A utilizar las licencias y permisos de acuerdo con lo prescrito en el artículo siguiente.

Artículo 48.- Licencias.- Las personas y aprendices sometidos al ámbito del presente Reglamento, recibirán licencias y permisos en todos los casos señalados en el Código de Trabajo, de acuerdo con el procedimiento siguiente:

- a) En los casos de enfermedad sea preventiva o curativa debe realizarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, deberá presentarse un certificado médico en los términos señalados en este Reglamento. La persona deberá entregar este documento en la oficina principal. En la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA podrá verificar la veracidad de la enfermedad, en los casos en que existan dudas y de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes.
- b) En los caso de calamidad doméstica, la persona gozará de la licencia por el tiempo y en forma prescrita en el Código de Trabajo. La justificación deberá presentarla en la oficina de administración de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA en los días inmediatos siguientes al hecho que motiva la licencia, para proceder conforme lo señalado en la disposición invocada.
- c) Por maternidad, las trabajadoras tendrán derecho a licencia por tiempo y en forma señalada en el Código de Trabajo. En tales casos la ausencia al trabajo se justificará mediante la presencia de un certificado, en el que debe constar la fecha probable de parto o del día en que tal hecho se produjo.
- d) Las licencias y permisos solicitados para asuntos personales, deberá ser justificadas ante el jefe inmediato y no podrán exceder de ocho horas en un periodo mensual de labor.
- e) Por fallecimiento, se concederá permiso de dos días remunerados en el caso de muerte del conyugue, padres, hijos, hermanos, tíos, suegros, del trabajador.

CAPITULO VII

FACULTADES DE EN LA FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA

Artículo 49.- Facultades Particulares: A más de las facultades en el Código de Trabajo y demás normas pertinentes, en la FÁBRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA tendrá respecto de los personas, las siguientes:

- a) La facultad para determinar la capacidad y la idoneidad de cualquier persona para el puesto o tarea para la cual ha sido contratado, así como la de apreciar sus méritos y decidir su promoción o la mejora de su remuneración.
- b) Programar las horas de trabajo, turnos y horarios de labor.
- c) Aplicar e introducir métodos nuevos para mejorar el servicio y rendimiento de los trabajadores.
- d) Designar la función y señalar a las personas y aprendices que la han de desempeñar, en los términos establecidos en los respectivos contratos de trabajo.

e) Entrenar a nuevos aprendices y mejorar su especialización a otros que laboren en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA

CAPITULO VIII

MEDIDAS DE DISCIPLINA

Artículo 50.- Faltas: Las personas de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA que cometieren cualquiera de las faltas enumeradas a continuación, serán sancionadas de conformidad con el Artículo 51 de este Reglamento:

1. Abandono del trabajo sin previa autorización del jefe inmediato en la forma determinada en este Reglamento.
2. Presentarse al lugar de trabajo en estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes, o introducir, distribuir o ingerir bebidas alcohólicas o estupefaciente, o portar armas o guardarlas en los lugares de trabajo, o fumar en el lugar de trabajo.
3. Cometer robos, hurtos o disponerse dineros que pertenezcan a la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA la gravedad de la falta podría motivar directamente la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de la acción penal correspondiente.
4. Falsificar, alterar o publicar documentos de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA a gravedad de la falta podría ser motivo de la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de la responsabilidad penal respectiva.
5. Utilizar indebidamente o sin autorización los datos o documentos legales, técnicos administrativos y financieros de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA podría ser motivo de la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de la acción penal correspondiente.
6. Usar un lenguaje indigno o realizar actos que atenten contra la decencia y la moral.
7. Amenazar de palabra o de obra, injuriar o agredir a los compañeros, subalternos o incurrir en actos de indisciplina ante los superiores.
8. Tomar arbitrariamente los vehículos, equipos, herramientas, libros, documentos o materiales que pertenezcan a JUAN CARLOS VIVERO ICAZA.
9. Incumplir órdenes relativas al trabajo que deban realizarlas o no cumplir las con su debida oportunidad.
10. Cometer irregularidades o fraudes, que no sea suplantación, en el registro de asistencia a la entrada o salida del trabajo, tanto propias como de otros trabajadores. Para el caso de suplantación se estará a lo previsto de este reglamento.
11. Dormirse en el lugar o lugares de trabajo, mientras desempeña su labor.
12. Injuriar a las autoridades de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA a sus conyugues, ascendientes o descendiente, y a sus compañeros.
13. No informar de inmediato sobre las lesiones sufridas en el trabajo o desobedecer las instrucciones relativas a seguridad e higiene.





Art. 59.- ACCIONES CIVILES O PENALES: En caso de destrucción, pérdida o deterioro de los bienes de la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA por culpa y/o negligencia del trabajador a cuyo cargo se hallan, en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA sin perjuicio de las sanciones que establece el Código de Trabajo y este Reglamento, podrá ejercer sus acciones civiles y/o penales en contra del culpable.

Art. 60.- FUNCIONARIOS AUTORIZADOS: Solo su propietario o su delegado en la FABRICA DE CALZADO DEL SEÑOR JUAN CARLOS VIVERO ICAZA están facultados para contratar trabajadores, conceder, ascensos, aumentos de remuneraciones, incentivos, etc.;

Art. 61.- VIGENCIA Y REFORMA: El presente Reglamento entrara en vigencia desde la fecha de su aprobación; y puede ser reformado en cualquier época, previo el trámite correspondiente.

Dr. Santiago Javier Montalvo Tamayo
FORO MAT. 18-2000-1
ABOGADO

Sr. Juan Carlos Vivero Icaza
PROPIETARIO

Dr. Santiago Montalvo T.
CODIGO N. 18-2000-1
FORO DE ABOGADOS

ANEXO 7

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS INSTALACIONES DE LA
EMPRESA SFORZO

